

**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^e étage

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 523-5411

Télécopieur : 418 644-5944

Courriel : client@craaq.qc.ca

Site Internet : www.craaq.qc.ca

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).

© 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

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

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

La collaboration interprofessionnelle dans les services-conseils agricoles

INTRODUCTION

De nombreux efforts ont été déployés ces dernières années pour structurer et améliorer les services-conseils. Dans cette perspective, la signature de l'entente de partenariat MAPAQ-UPA sur les services-conseils et la mise en place des réseaux Agriconseils avaient pour objectifs de promouvoir l'utilisation des services-conseils et de favoriser une approche multidisciplinaire de la fonction-conseil.

Malgré ces efforts, force est de constater que la collaboration interprofessionnelle n'est pas aussi répandue que souhaité. Plusieurs obstacles se dressent et contribuent à isoler les conseillers plutôt qu'à les amener à travailler ensemble. En voici quelques-uns :

- la multiplication d'entités autonomes et indépendantes les unes des autres offrant des services aux clients. Chaque organisation a des particularités qui lui sont propres quant à sa culture, son leadership, ses ressources, son mode de fonctionnement, etc. Ces organisations peuvent même se trouver en concurrence les unes par rapport aux autres;
- la méconnaissance ou la perception limitée des compétences, des rôles et des ressources de chacun des groupes professionnels œuvrant sur le terrain;
- les difficultés relationnelles entre partenaires liées à la confiance, la capacité à partager et à assimiler l'information, aux jeux de pouvoir vis-à-vis la clientèle, etc.;
- les facteurs économiques liés au partage des honoraires et à la facturation des services au client.

Pourtant, nombreux sont ceux qui croient qu'une plus grande collaboration interprofessionnelle serait bénéfique au secteur agricole, ne serait-ce que pour améliorer la cohérence des conseils transmis aux clients et éviter les redondances. Le travail d'équipe favorise la créativité dans la recherche de solutions et permet d'aborder l'entreprise dans sa globalité.

Malgré son fort potentiel, la collaboration interprofessionnelle ne va pas de soi. Elle est exigeante et il faut provoquer des changements dans les habitudes, les attitudes et les comportements des intervenants pour pouvoir l'implanter. Il faut aussi que les groupes professionnels et les structures en place appuient concrètement le travail interprofessionnel en le formalisant, en créant les conditions de son efficacité, en lui fournissant des ressources et en le valorisant.

Ce document vise avant tout à vous sensibiliser, cher lecteur, si ce n'est déjà fait, à l'utilité et à la puissance de la collaboration interprofessionnelle comme moyen de répondre encore mieux aux besoins des clients du vingt-et-unième siècle.

Dans un premier temps, nous allons définir ce qu'on entend par **collaboration interprofessionnelle** et ce qui distingue cette expression de l'approche multidisciplinaire, formule généralement utilisée dans les services-conseils agricoles au Québec.

Nous verrons ensuite que les bénéfices et les retombées d'une plus grande collaboration interprofessionnelle sont nombreux à la fois pour les clients et les intervenants.

Dans un troisième chapitre, nous précisons les rôles de chacun dans une équipe de collaboration interprofessionnelle et, en particulier, ceux du client et du porteur de dossier.

Le quatrième chapitre décrit les compétences que les personnes s'engageant dans une démarche de collaboration interprofessionnelle doivent acquérir ou développer.

Le chapitre suivant décrit la démarche interprofessionnelle à partir du besoin déclencheur jusqu'à la mise en œuvre et le suivi des actions identifiées en cours de route.

Un autre chapitre, le sixième, aborde les processus administratifs d'un projet conduit à l'aide d'un mécanisme de collaboration interprofessionnelle, de la préparation des offres de services à la facturation, en passant par les questions de responsabilité professionnelle et de déontologie.

Enfin, le dernier chapitre s'attarde au contexte favorisant le travail interprofessionnel, soit les facteurs facilitants et les conditions de succès, ainsi que les craintes et les facteurs limitatifs.

En annexe au rapport, le lecteur trouvera une série de fiches de travail, une liste des fonctions de travail associées aux services-conseils agricoles et, enfin, quelques exemples d'interventions réalisées en collaboration.

CHAPITRE 1

DÉFINITION : DU MULTIDISCIPLINAIRE À L'INTERPROFESSIONNEL

Plusieurs expressions sont utilisées dans les écrits pour définir le travail de collaboration impliquant plus d'une discipline ou plus d'une profession. Ces expressions contiennent généralement les préfixes « pluri », « multi », « inter » ou « trans » et les suffixes « professionnel » ou « disciplinaire ».

DISCIPLINE, PROFESSION, ORGANISATION

Le terme « **disciplinaire** » fait référence à une matière enseignée, à un champ d'études ou à une branche particulière de la connaissance. La biologie, l'économie, la sociologie, le droit sont des exemples de disciplines. Le terme concerne avant tout **les enjeux de savoirs**.

Le terme « profession » est souvent utilisé pour désigner une occupation, un métier, qui fait appel à un ensemble de connaissances spécialisées et qui demande souvent une formation longue et intensive. Une profession peut englober plusieurs disciplines (par exemple, les agronomes ont une formation qui couvre plusieurs disciplines telles que la biologie, la chimie, l'économie, etc.). Mais le terme concerne avant tout **les enjeux relatifs à l'intervention**.

Les termes profession et discipline sont donc à la fois distincts et interreliés puisque l'un dépend de l'autre.

Dans le cadre de ce document, le terme « profession » semble plus approprié puisque les services-conseils sont réalisés par des personnes exerçant des professions variées et que l'objectif est d'améliorer la collaboration entre ces différentes professions. Dans le milieu agricole, la collaboration peut aussi impliquer des individus de même profession, mais travaillant pour des organisations différentes. Un agronome d'un groupe-conseil agricole et un agronome de La Financière agricole apportent chacun une contribution distincte à la résolution d'un problème. La collaboration multi ou interprofessionnelle prend alors le sens de collaboration multi ou interorganisationnelle.

PLURI, MULTI, INTER, TRANS

Les préfixes « pluri, multi, inter ou trans » sont utilisés pour définir le type de rapport entre les disciplines ou les professions.

Les préfixes « **pluri** » et « **multi** » sont utilisés pour définir des rapports de juxtaposition (pluri) ou de coordination (multi) des disciplines ou des professions qui sont mises à contribution de manière indépendante les unes des autres pour résoudre un problème complexe. Les interactions entre disciplines et professions ne produisent cependant pas leur transformation respective. Par exemple, un client peut adopter une approche pluriprofessionnelle pour résoudre un problème donné en consultant à tour de rôle son agronome, son vétérinaire, son comptable, etc. Il n'y a pas d'interaction, ni de communication entre les professionnels consultés. Il peut aussi prévoir une séquence multiprofessionnelle cohérente pour augmenter l'efficacité de la consultation en regard des objectifs poursuivis. Dans les deux cas, le client doit assumer la tâche de faire lui-même les liens entre les informations et les recommandations formulées par chaque professionnel consulté.

Le préfixe « **inter** » va un peu plus loin que seulement la juxtaposition et la coordination. Il suppose en effet une plus forte interaction entre les disciplines ou les professions mobilisées pour résoudre un problème ou réaliser un objectif. Cette interaction soutenue produit un effet de transformation des disciplines ou des professions. Il y a donc un décloisonnement des disciplines ou des professions impliquées qui conduit à une certaine ouverture des frontières disciplinaires. La collaboration interprofessionnelle suppose donc une interaction entre les professionnels impliqués. Ces échanges doivent permettre aux partenaires d'apprendre les uns des autres et de travailler ensemble à l'atteinte d'un objectif commun. À titre d'exemple, l'agronome introduira dans son travail des connaissances et des points de vue du vétérinaire, tout en respectant, bien entendu, les limites de son champ de pratique. Mais cette ouverture lui permettra d'être un meilleur agronome, car il aura su prendre en considération le point de vue de son partenaire dans l'élaboration de la solution au problème qui se pose à eux.

Le préfixe « **trans** » est plus rarement utilisé, sinon pour signifier quelque chose de nouveau qui traverse les disciplines spécialisées ou les compétences professionnelles habituelles. Il a donc une connotation plus forte que le préfixe « inter » et signifie une très forte synergie interprofessionnelle.

L'APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE ET LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

Dans les services-conseils agricoles québécois, l'approche multidisciplinaire est l'expression la plus courante pour désigner une manière de travailler qui implique une plus grande collaboration entre des professionnels de disciplines ou d'organisations variées.

Cette expression n'est pas tout à fait appropriée puisqu'elle fait référence à des interventions qui se font de façon parallèle ou séquentielle et sans rapport apparent entre les intervenants. Soutenir l'approche multidisciplinaire revient donc à appuyer une forme de statu quo si on n'encourage pas les intervenants à augmenter les interactions entre eux et à établir une forme de collaboration davantage « inter » – professionnelle.

L'approche interprofessionnelle permet une compréhension intégrée des problèmes et des besoins. En d'autres termes, les échanges d'information résultant des nombreuses interactions permettent aux membres de l'équipe un enrichissement mutuel au niveau des connaissances, de la satisfaction des besoins des clients et de l'évaluation globale de ceux-ci.¹

DÉFINITION DE LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

Les écrits scientifiques proposent plusieurs définitions de la collaboration interprofessionnelle. Parmi celles-ci :

« Un acte collectif de personnes aux connaissances, expériences et provenances diverses dont on attend qu'elles produisent un résultat global qualitativement supérieur à la somme des actes posés par chacune prise séparément » (Lajeunesse [2008], d'après D'Amour, D., Sicotte, C., Lévy, R. [1999]. L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé. *Sciences Sociales et Santé*, 17 [3] : 67-94.);

¹ Julie Lavoie, M.A., Laboratoire de recherche sociale, IRDPQ; Patrick Fougeyrollas, Ph.D., directeur scientifique, IRDPQ, De la pluri, à la multi vers l'interdisciplinarité de l'approche-programme (1998)

« Situations où deux professionnels ou plus apprennent ensemble et partagent des connaissances dans le but d'améliorer la collaboration et la qualité des services. » (traduit librement de Centre for Advancement of Interprofessional Education [CAIPE] [2002]. Definition of Interprofessional Education (revised).);

« Un partenariat impliquant une équipe de personnes dispensant des services professionnels et un client dans une approche participative, collaborative et coordonnée permettant de partager la prise de décision pour l'atteinte de résultats optimaux. » (Traduit librement et adapté de Orchard, C., Curran, V., Kabene, S. [2005]. Creating a culture for interdisciplinary collaborative professional practice. Medical Education Online 10(11): <http://www.med-ed-online.org>);

« Un lieu de structuration d'une action collective qui réunit des membres d'au moins deux groupes professionnels autour d'un but commun, à travers un processus de communication, de décision, d'intervention et d'apprentissage, ce processus étant dynamique, évolutif et complexe. » (École en chantier, Cadre de référence – collaboration interprofessionnelle, septembre 2007).

Ces définitions mettent déjà en évidence certaines caractéristiques importantes de la collaboration interprofessionnelle :

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).

Nous proposons la définition suivante pour la collaboration interprofessionnelle dans les services-conseils auprès des exploitations agricoles :

Plusieurs individus de champs d'expertise variés ou d'organisations différentes travaillent ensemble et en collaboration avec leur client, 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.

Cette définition générale peut être modifiée ou formulée en des termes plus concrets selon le contexte et les situations sur le terrain.

Pour les besoins de ce document, nous utiliserons indifféremment les expressions « travail interprofessionnel » ou « collaboration interprofessionnelle » pour définir les situations de travail impliquant la participation de plusieurs partenaires.

LES CATÉGORIES DE SITUATIONS EN COLLABORATION PROFESSIONNELLE

Avant de présenter et de catégoriser les différentes situations où la collaboration professionnelle est bénéfique, il est intéressant de rappeler les quatre modes d'intervention en services-conseils identifiés par Gauvreau et Jourdain en 2002² :

Intervention exclusive : un seul contact s'établit, soit celui entre le client et l'intervenant.

Intervention référée : le client est en interaction avec un seul intervenant, mais celui-ci a été référé par un autre professionnel.

Intervention consultative : l'intervenant dirige seul les interventions avec le client, mais peut consulter régulièrement d'autres professionnels pour se documenter ou pour recevoir des avis.

Intervention en réseau : un réseau-conseil gravite autour du client. Les intervenants se consultent et planifient ensemble certaines interventions.

L'intervention en réseau est celle qui se rapproche le plus de la collaboration interprofessionnelle. Il faudrait y ajouter que le client est partenaire de l'équipe, que la collaboration est coordonnée et s'articule autour d'un but commun. Cette collaboration a pour effet la transformation des professions par le partage de leurs compétences.

Cela dit, nous proposons de classer les situations de collaboration professionnelle selon les catégories suivantes :

Selon la nature du besoin :

La résolution d'un problème technique ayant des conséquences à plusieurs niveaux dans l'entreprise (production, gestion, finance, etc.) : ce type de situation met à contribution les experts de la production concernée, le conseiller en gestion de l'entreprise, le conseiller financier et d'autres intervenants comme le vétérinaire, le comptable, le conseiller en agroenvironnement, etc.

La réalisation d'un plan d'affaires pour le démarrage d'une nouvelle entreprise ou pour la réalisation d'un projet de développement : ce type de situation peut requérir la participation du conseiller en gestion et d'experts dans la production envisagée ainsi qu'en marketing, en ressources humaines, en gestion financière, en ingénierie, en droit des affaires, en fiscalité et structures juridiques, etc.

La planification du transfert de l'entreprise : ce type de situation nécessite la contribution d'experts en communication et relations interpersonnelles, en gestion d'entreprise, en fiscalité, en structures juridiques, en financement agricole, etc.

La réalisation d'un plan de redressement : comme le plan d'affaires, ce type de situation va demander la collaboration d'experts dans plusieurs disciplines dont la nature dépendra du type d'entreprise, de la production réalisée et des problèmes à résoudre.

² Lucie Gauvreau, Jocelyne Jourdain, Vers une intervention concertée en transfert d'entreprise agricole familiale, 2002

L'organisation et la gestion des ressources humaines : dans ce type de situation, les professionnels appelés à collaborer seront des experts en ressources humaines, en communication et relations interpersonnelles et aussi des experts des processus techniques concernant la production de l'entreprise cliente.

Selon la nature du réseau d'intervenants

Réseau intégré : une entreprise de consultation propose à sa clientèle un service multidisciplinaire ou interprofessionnel complet grâce à une équipe diversifiée de professionnels de disciplines variées. Exemple : un cabinet-conseil comprenant un agroéconomiste, un agronome spécialisé en agroenvironnement, un agronome expert des productions animales, un ingénieur, un comptable, etc. Dans ce type de réseau, la collaboration s'installe entre les experts embauchés par l'entreprise et la coordination est effectuée par un chargé de projet interne.

Réseau en partenariat : une entreprise de consultation s'appuie sur un réseau diversifié de collaborateurs externes de professions variées qui interviennent au besoin selon la nature du mandat. Le consultant qui obtient le mandat en prend l'entière responsabilité et s'associe des partenaires experts externes dans des champs d'expertise particuliers (exemple : un agronome spécialisé dans les grands gibiers) selon les besoins du mandat. Ces experts peuvent être recommandés par le client ou faire partie du réseau de contacts du consultant. Dans ce type de réseau, la coordination s'effectue par le consultant mandaté pour réaliser le projet.

Réseau du client : ici, le réseau est composé des intervenants réguliers qui gravitent naturellement autour d'une entreprise agricole donnée. Cependant, ils ne sont pas nécessairement habitués à travailler ensemble, à moins qu'ils soient peu nombreux dans la région. Donc, leurs actions sont, la plupart du temps, peu coordonnées, si ce n'est par l'action du client lui-même. C'est dans ce type de réseau qu'il est important d'identifier un intervenant (porteur de dossier) capable d'animer l'équipe et de structurer la collaboration interprofessionnelle autour d'un objectif précis, que ce soit la réalisation d'un projet important dans l'entreprise (plan d'affaires), la résolution d'un problème majeur, un transfert, etc.

Concrètement, il faut noter que la plupart des situations d'intervention mobilisent plusieurs types de réseaux, et que, le plus souvent, le réseau du client joue un rôle important, directement ou indirectement. Par exemple, un mandat confié à un réseau intégré n'arrêtera pas la ronde des visites d'intervenants divers gravitant autour de la ferme de se poursuivre. La collaboration interprofessionnelle devrait donc les inclure.

On dit que la collaboration interprofessionnelle fonctionne très bien dans les dossiers de médiation pour plusieurs raisons :

- la présence d'un médiateur qui gère le processus;
- l'objectif poursuivi est clair;
- tous les participants adhèrent aux objectifs.

CHAPITRE 2

LES BÉNÉFICES ET LES RETOMBÉES DE LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

L'implantation d'équipes interprofessionnelles s'inscrit dans un projet plus vaste d'amélioration de la qualité des services.

« Il existe une relation importante entre la collaboration interprofessionnelle et l'amélioration de la qualité. L'amélioration de la qualité, qui met l'accent sur le travail dans le cadre de systèmes, est intrinsèquement un « sport d'équipe ». En transcendant les frontières professionnelles et les rôles institutionnels, les activités visant l'amélioration de la qualité sont plus efficaces lorsqu'elles sont menées par des équipes interprofessionnelles plutôt que par des individus ou des équipes uniprofessionnelles, en particulier dans les systèmes complexes. En travaillant en collaboration et en se forgeant un esprit critique qui reflète des compétences interprofessionnelles, les équipes interprofessionnelles peuvent influencer des changements de pratique, et ce, en examinant les enjeux à partir de plusieurs perspectives disciplinaires. Ainsi, les compétences interprofessionnelles permettent un traitement efficace des problèmes qui se posent, quel que soit le contexte de pratique et quel que soit le degré de complexité de la situation. »³

La collaboration interprofessionnelle est donc un moyen très puissant pour optimiser l'atteinte des résultats visés parce que la prestation de services en mode interprofessionnel tient davantage compte de l'entreprise dans sa globalité et son intégrité plutôt qu'en pièces détachées.

Les avantages de ce mode d'intervention sont nombreux à la fois pour les clients et pour les intervenants.

POUR LES CLIENTS

- **Meilleur service** : les clients obtiennent globalement un meilleur service puisque leurs conseillers ont mis en commun leur expertise pour rechercher des solutions efficaces, intégrées et cohérentes.
- **Plan d'action commun et partagé** : 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.
- **Meilleure communication** : le client n'a pas à répéter la même information à chacun. Cela évite les malentendus et réduit les distorsions dans les communications.
- **Meilleure cohérence des conseils** : la collaboration interprofessionnelle évite au client d'être aux prises avec les conseils divergents et parfois même 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.

³ Référentiel national de compétences en matière d'interprofessionnalisme, Consortium pancanadien pour l'interprofessionnalisme en santé, février 2010.

- **Compréhension commune des solutions** : la collaboration interprofessionnelle permet de comprendre la position de chacun des intervenants et des solutions qu'ils proposent. Elle permet d'avoir une vision globale des solutions suggérées.
- **Confiance accrue dans les conseils reçus** : 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.
- **Meilleur suivi des actions** : 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.
- **Gain de temps** : les rencontres communes réunissant plusieurs intervenants économisent du temps au client tout en lui permettant d'avoir une vision plus claire de son entreprise.
- **Plus grande rigueur de travail** : la collaboration interprofessionnelle force aussi les consultants à être plus rigoureux et à valider l'information fournie puisqu'ils auront à répondre de leur travail devant d'autres collègues.
- **Meilleure compréhension du rôle des intervenants** : elle permet au client de distinguer et de mieux comprendre le rôle de chaque intervenant dans son entreprise, surtout pour les producteurs peu habitués à utiliser les services-conseils.

POUR LES INTERVENANTS

- **Ouverture à d'autres dimensions d'un problème** : 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.
- **Accroissement des compétences** : le partage des expertises augmente la compétence et la performance de chacun des intervenants impliqués dans la collaboration.
- **Amélioration de la qualité du service** : en mettant à contribution un ou plusieurs autres collaborateurs, le conseiller a des chances de livrer un meilleur service, de rendre son client plus satisfait et de s'attirer ainsi d'autres clients.
- **Apprentissage au contact des autres** : 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.
- **Analyses plus étoffées** : elle permet d'aller plus en profondeur, de poser des questions et d'apporter des précisions sur les actions à prendre.
- **Meilleure connaissance du rôle des autres intervenants** : elle permet aux intervenants de mieux se connaître, de comprendre le rôle et la contribution que chacun peut apporter.
- **Spécialisation** : elle permet aux conseillers de se concentrer dans leur champ d'expertise plutôt que de prendre du temps à chercher des informations ou à développer des compétences que d'autres maîtrisent déjà beaucoup mieux.
- **Interventions plus précises** : elle force les intervenants à mieux structurer leurs interventions, à préciser leur propos et à faire des résumés plus vulgarisés.
- **Plus grande efficacité à trouver des solutions** : elle favorise une meilleure concentration des énergies pour mettre en place le 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. La collaboration amène des gains de productivité : à force de collaborer, on connaît mieux les possibilités et les contraintes de l'autre et on sait mieux comment y répondre.

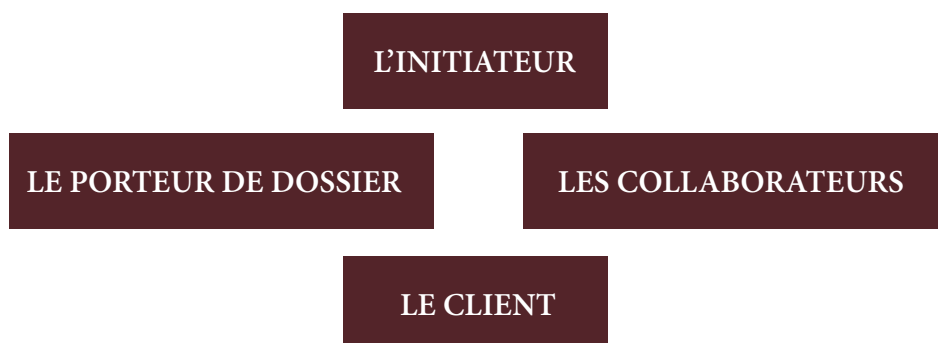
- **Valorisation de son travail** : chaque intervenant est valorisé en se sentant partie prenante des solutions mises de l'avant, du plan d'action et des résultats obtenus. L'avis d'un conseiller moins expérimenté peut être valorisé et renforcé par l'intervention d'un conseiller expérimenté. Un intervenant 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.
- **Accroissement de l'entraide entre les intervenants** : la collaboration interprofessionnelle favorise l'entraide entre les intervenants. Elle encourage la collaboration et amène les intervenants à mieux travailler ensemble. Elle crée une synergie entre les intervenants autour d'un projet commun.
- **Évolution plus rapide des mentalités** : l'échange entre experts de champs d'expertise variés fait évoluer les mentalités et remet en question les idées préconçues, les modèles.
- **Stabilité et continuité du service** : le partage des connaissances crée de la continuité dans l'intervention collective puisque l'absence temporaire de l'un des partenaires (maladie, vacances, changement de poste, etc.), ou en situation d'urgence, fait en sorte que le point de vue de l'absent est connu par le reste de l'équipe et peut alors être minimalement relayé par celle-ci.

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

CHAPITRE 3

LES RÔLES DANS LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

La collaboration interprofessionnelle met en scène quatre acteurs importants dont nous allons expliquer les rôles dans les pages qui suivent :



L'INITIATEUR

L'initiateur est la personne qui propose ou demande la mise en place d'une équipe interprofessionnelle.

L'initiateur peut être le client lui-même dès qu'il sent le besoin de voir ses nombreux conseillers collaborer davantage pour accroître leur performance, ou lorsqu'il envisage un projet dont les composantes sont nombreuses.

Dans la plupart des cas, il y a de bonnes chances que l'initiateur soit l'un des intervenants, prenant conscience que la situation dépasse ses propres compétences et que l'entreprise profiterait d'une collaboration plus grande des professionnels à son service. Dans ce cas, l'intervenant discute d'abord de l'idée avec le client pour avoir son consentement. Évidemment, le client doit être partie prenante de la démarche et convaincu de son utilité. Si c'est le cas, l'initiateur organisera lui-même la démarche (il devient porteur de dossier) ou transmettra cette responsabilité à une autre personne, en accord avec le client.

LE PORTEUR DE DOSSIER

Le porteur de dossier est la personne qui gère l'ensemble de la démarche. C'est elle qui organise les rencontres, convoque les participants, s'assure de la disponibilité de chacun, règle les questions administratives (coûts, facturation, etc.), s'assure de la cohérence des actions par le développement d'une stratégie d'évaluation des besoins, de planification des actions et de suivi de leur réalisation.

Il 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. C'est le porteur de dossier qui 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 référé par un autre intervenant (initiateur de la démarche), le porteur de dossier devra en tout temps recevoir son mandat du client ou de l'entreprise visée. Ce mandat devra être explicite et reconnu légitime par l'ensemble des partenaires.

Par analogie avec la médecine, on peut attribuer au porteur de dossier les caractéristiques d'un généraliste⁴ :

- il est capable de **prendre en compte tous les types de besoins ou de problèmes** exprimés par les clients. Bien entendu, le porteur de dossier a une origine professionnelle ou organisationnelle, mais il doit se montrer capable de transcender cette condition et d'adopter une position de neutralité, sinon il risque de perdre la confiance de ses partenaires. La meilleure façon d'y arriver est de rester centré sur les processus;
- il **intervient dès le début du processus** et il a pour mission d'aider le client à clarifier et à expliciter son projet. Ce travail doit se faire, bien entendu, le plus tôt possible, et faire l'objet de validations périodiques;
- il a une **approche centrée sur les objectifs** des propriétaires et gestionnaires de l'entreprise. Il aborde donc les problèmes et les besoins des clients dans une approche globale, incluant toutes les dimensions de l'entreprise et des personnes qui y sont directement ou indirectement associées;
- il doit transmettre, traduire ou se faire le porte-parole des questionnements du client. Il doit s'assurer que le producteur s'exprime et que ses objectifs sont respectés. Il doit être **centré sur les personnes qui ont à prendre les décisions**;
- il doit être capable de **comprendre globalement ce qu'est une entreprise**, ses contingences, le contexte organisationnel et humain dans lequel elle évolue. Il voit l'entreprise davantage dans son ensemble que dans chacune de ses fonctions séparément;
- il est capable d'orienter de manière efficace le client vers les ressources disponibles, de **coordonner le travail avec les autres professionnels** et les experts, se plaçant si nécessaire en défenseur du client;
- dans certains cas, il doit **s'assurer de la cohérence des interventions de l'équipe** interprofessionnelle chargée du projet avec celles des acteurs du réseau habituel du client, qui continuent d'être présents à la ferme et d'apporter leurs conseils. Il doit aussi être au fait des logiques d'action des divers partenaires;
- il favorise l'autonomie de son client par une **intervention vulgarisée, formatrice et adaptée à la situation**. Il peut aider le client à intégrer les informations et les analyses des autres professionnels dans son processus décisionnel;
- il adopte un mode de consultation favorisant la continuité, ce qui implique une connaissance globale du client, un **suivi des interventions** et éventuellement un accompagnement sur plusieurs projets.

Qui peut être porteur de dossier?

On vient de le voir, le porteur de dossier intervient à la manière d'un généraliste. Il doit disposer d'un certain leadership et avoir la confiance à la fois du client et des autres membres de l'équipe. Il doit aussi avoir des capacités d'animation, de médiation et de négociation,

⁴ Inspiré des caractéristiques de la discipline de la médecine générale (Wikipédia)

et avoir le goût d'exercer ce rôle. C'est cette personne qui a la responsabilité de faire des liens entre les intervenants. Elle doit donc 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.

Évidemment, il peut être difficile de trouver toutes ces caractéristiques et ces qualités chez une même personne. Il sera parfois approprié de confier certaines tâches ou certaines étapes dans la démarche à une autre personne comme, par exemple, l'animation des rencontres interprofessionnelles (voir le chapitre 5).

Indépendamment de son origine professionnelle ou organisationnelle, n'importe quel conseiller qui a les qualités et les habiletés décrites plus haut, et surtout, qui a la confiance du client et des autres intervenants, peut agir comme porteur de dossier. On peut donc retrouver dans ce rôle des conseillers en gestion, en production, en agroenvironnement, en transfert de ferme, en gestion des ressources humaines, en communication, etc.

Le porteur de dossier peut changer selon la nature du dossier; son expertise doit être proche du mandat principal de l'équipe.

Cependant, sur le terrain, il semble que certains groupes de conseillers, de par leur rôle dans les entreprises agricoles, soient reconnus comme des porteurs de dossier naturels. Il s'agit des agronomes-conseils en gestion et des conseillers en gestion des processus de transfert et en communication.

Les agronomes-conseils en gestion : ayant pour fonction de guider les chefs d'entreprises agricoles dans la direction et la gestion de leur exploitation, plusieurs agronomes-conseils en gestion se perçoivent comme des généralistes en mesure de coordonner et d'animer l'équipe de collaboration interprofessionnelle. Ils peuvent sans doute le faire s'ils en ont le goût, s'ils ont développé des habiletés d'animation et s'ils ont le leadership nécessaire.

Les conseillers en gestion des processus de transfert et en communication : les CRÉA (centres régionaux d'établissement en agriculture) ont été mis en place expressément pour coordonner l'équipe des professionnels impliqués dans un transfert de ferme, assurer les suivis et faire avancer le dossier d'une étape à l'autre. En plus de la gestion du processus de transfert, les conseillers des CRÉA accompagnent les familles pour les aider à préciser leurs objectifs, à communiquer leurs attentes et à gérer les conflits potentiels.

Les conseillers et conseillères travaillant pour les CRÉA ont développé une expertise pour gérer une démarche de collaboration interprofessionnelle en transfert de ferme, une expertise qu'elles peuvent sans doute transposer dans d'autres situations.

Des porteurs de dossiers dédiés : le porteur de dossier peut être un intervenant qui assume cette responsabilité en plus de son rôle d'expert ou être une personne entièrement dédiée à cette fonction.

Dans le meilleur des mondes, il est souhaitable et même recommandé que le porteur de dossier soit entièrement voué à cette tâche, et ce, pour les raisons suivantes :

- il peut se centrer sur la gestion du processus sans devoir, en plus, intervenir comme expert;
- il est disponible pour intervenir en appui au client et l'aider à comprendre le travail et les explications des autres intervenants (les experts);

- il peut gérer de manière plus détachée et indépendante les conflits pouvant survenir au cours du processus.

Par contre, cette formule a l'inconvénient d'exiger des ressources additionnelles (une autre personne s'ajoutant à l'équipe) et donc de coûter plus cher et d'être incertaine quant à son mode de financement.

Le client peut-il être porteur de dossier? En tant que chef de son entreprise, rien n'empêche le client de réunir ses conseillers et d'assumer alors le rôle de porteur de dossier. Cependant, étant le bénéficiaire de la démarche et compte tenu du degré d'émotivité que certaines situations peuvent engendrer, il est préférable que ce rôle soit assumé par quelqu'un d'autre. Le client n'a pas non plus nécessairement le temps et les facilités lui permettant d'organiser efficacement la logistique entourant la collaboration.

LE CLIENT

Le client est au cœur de la démarche. C'est lui l'entrepreneur et, par conséquent, c'est lui qui précise les objectifs à atteindre et il doit rester maître des décisions à prendre.

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.

Dans tous les cas, les besoins du client seront centraux dans la définition du plan d'action pour réaliser le projet ou atteindre les objectifs de changement. Il importe de rappeler que la collaboration interprofessionnelle a notamment été développée pour réduire les luttes de pouvoir entre professionnels, en mettant la satisfaction des besoins du client comme principe directeur à la base de la collaboration.

LES AUTRES COLLABORATEURS

Les autres collaborateurs sont choisis en fonction des expertises requises selon la situation, le projet à réaliser ou le problème à résoudre. Leur mandat pourra être plus ou moins élaboré selon le rôle attendu d'eux. Ils pourront être impliqués à l'étape du diagnostic, de l'analyse ou de la recherche de solutions. Dans certains cas, leur rôle se limitera à valider la faisabilité des solutions proposées par le client ou les autres intervenants.

Même s'ils font partie d'une équipe, les collaborateurs n'abdiquent pas leurs responsabilités professionnelles et ils doivent assumer leur rôle d'expert dans leur champ d'expertise. Ils seront, par exemple, appelés à signer les recommandations formulées par écrit et touchant le domaine d'expertise. Ils engageront ainsi pleinement leur responsabilité professionnelle.

CHAPITRE 4

DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER OU À RECHERCHER

Le travail en collaboration interprofessionnelle demande aux intervenants de posséder des savoirs, des habiletés, des attitudes et des valeurs qui « contribuent à forger l'esprit critique indispensable⁵ » à cette forme de pratique professionnelle.

Le Référentiel national de compétences en matière d'interprofessionnalisme identifie six domaines de compétences pour exercer une pratique en collaboration interprofessionnelle⁵. Nous présentons ces six compétences en insistant sur les aspects qui s'appliquent aux services-conseils agricoles.

LA RECONNAISSANCE DES RÔLES DE CHACUN

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. Ils doivent être capables d'écouter les autres professionnels et de distinguer les savoirs et habiletés propres à une profession et ceux qu'ils partagent avec d'autres professions. Ils doivent tenir compte du rôle des autres professionnels pour définir et assumer leur propre contribution à l'intérieur de l'équipe.

La reconnaissance des rôles fait appel à leur capacité :

- de reconnaître leur propre rôle et celui des autres professionnels;
- de reconnaître leurs limites et de se questionner pour savoir quel professionnel possède le meilleur savoir et les meilleures compétences pour répondre aux besoins du client;
- d'écouter les autres professionnels et de tenir compte des divers points de vue exprimés pour définir et assumer leur propre contribution à l'intérieur de l'équipe;
- 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;
- de reconnaître la valeur ajoutée par chacun des membres de l'équipe.

Cela fait bien entendu appel à l'ouverture d'esprit des collaborateurs, mais souvent la bonne volonté ne suffit pas. Le groupe de travail, et notamment le porteur de dossier (ou l'animateur des rencontres), devront être proactifs en cette matière, développer des stratégies pour clarifier explicitement les rôles de chacun et gérer la superposition possible de certaines compétences.

LE LEADERSHIP COLLABORATIF

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. Il faut pour cela que chacun des membres de l'équipe soit capable :

⁵ Référentiel national de compétences en matière d'interprofessionnalisme, Consortium pancanadien pour l'interprofessionnalisme en santé, février 2010. Il s'agit du produit d'un vaste réseau de chercheurs dans le domaine de la santé et des services sociaux qui ont analysé et synthétisé l'ensemble des travaux de recherche sur ce thème.

- 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;
- de reconnaître et de soutenir l'individu qui assumera le leadership au sein du groupe;
- d'obtenir de son organisation (son employeur) qu'elle reconnaisse la valeur ajoutée de sa participation à l'équipe et que cette participation soit valorisée et soutenue concrètement par l'organisation.

Les intervenants doivent aussi assumer pleinement leur rôle de consultant et choisir d'entrer dans une relation d'aide dans un esprit de collaboration avec les autres membres de l'équipe.

LA GESTION DES DIFFÉRENDS

La collaboration interprofessionnelle postule qu'il y a une valeur ajoutée à mettre en contact des expertises différentes, voire partiellement contradictoires. Ainsi, la controverse est, dans une certaine mesure, au cœur de la collaboration interprofessionnelle. Les différends peuvent exister entre les membres de l'équipe de professionnels, entre les individus partenaires dans la même entreprise et entre les participants de l'entreprise et l'équipe d'intervenants. Ils peuvent survenir lorsqu'un membre de l'équipe se sent menacé en participant à un effort de collaboration interprofessionnelle.

Pour éviter cependant que la controverse soit contre-productive, il importe de clarifier les règles du jeu et d'établir des mécanismes de gestion, sous la responsabilité du porteur de dossier. Les membres de l'équipe, ou à tout le moins le porteur de dossier, doivent donc avoir la capacité d'adopter une approche proactive, constructive et consensuelle de résolution des différends, c'est-à-dire la capacité :

- d'identifier les risques de désaccord, notamment l'ambiguïté concernant les différents rôles, la volonté de contrôle exercée par certains et les objectifs divergents;
- 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;
- de mettre en œuvre les stratégies de gestion des différends et, le cas échéant, s'appliquer à y trouver une solution acceptable à tous.

Le mécanisme de gestion des différends peut conduire au retrait d'un des protagonistes. L'entente de départ doit prévoir cette éventualité et les modalités de retrait.

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

La collaboration interprofessionnelle repose sur un travail d'équipe efficace auquel tous participent activement. Pour ce faire, les collaborateurs doivent être capables :

- de comprendre la dynamique et les processus du travail en équipe;
- de contribuer à l'efficacité des discussions et des interactions entre les membres de l'équipe, tout en respectant les valeurs éthiques des membres;
- de respecter l'éthique du groupe en ce qui a trait notamment aux questions de confidentialité, aux obligations hiérarchiques et à la déontologie professionnelle;
- d'établir et d'entretenir des relations de travail saines et efficaces à l'intérieur de l'équipe;

- de participer activement à éclairer la prise de décision dans un esprit de collaboration et dans le respect mutuel.

Les membres de l'équipe seront choisis prioritairement parmi les professionnels qui interviennent déjà sur l'entreprise cliente. La composition de l'équipe sera validée par le client qui pourra participer au choix des collaborateurs.

LA COMMUNICATION INTERPROFESSIONNELLE

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. Les membres de l'équipe sont capables :

- de partager l'information de manière responsable et dans un esprit d'ouverture;
- d'écouter activement les autres membres de l'équipe, y compris le client et son entourage;
- de respecter les règles de confidentialité et autres restrictions convenues avec le client sur les informations qu'ils acceptent de partager;
- de communiquer de manière simple, concise et compréhensible pour tous, y compris le client.

Le porteur de dossier joue un rôle d'animateur en posant des questions de clarification et de précision tout en s'assurant que chacun comprend bien l'information communiquée. Pour ce faire, il doit posséder des compétences explicites et reconnues en matière d'animation de groupe, par exemple.

Par ailleurs, l'effet interprofessionnel découle d'un travail collectif impliquant les divers intervenants. Ainsi, si chacun travaille de façon séparée, en s'envoyant périodiquement leurs travaux par courrier électronique, l'interconnaissance et la synergie qui peuvent en découler ne pourront se réaliser. Une fois la collaboration bien établie, des modalités de travail plus distantes pourront cependant être employées à l'occasion.

L'INTERVENTION CENTRÉE SUR LES BESOINS DES PERSONNES

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 chacun et se constituer en principe supérieur de la gestion d'éventuels conflits. Sa contribution doit être recherchée et valorisée durant toute la démarche.

Les membres de l'équipe doivent donc être capables :

- de rechercher, de soutenir et de valoriser la participation du client et de son entourage tout au long du processus;
- d'écouter et de comprendre les objectifs du client et de son entourage;
- de partager l'information sur le diagnostic et les pistes de solution proposées avec le client de manière compréhensible et respectueuse;
- 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;
- d'adopter une approche permettant de rendre le client plus autonome.

Par contre, le fait de se centrer sur le client et de reconnaître que la décision finale lui appartient ne doit pas entraîner un désengagement des professionnels devant leurs responsabilités, ni leur volonté à l'égard de la décision qui serait prise. Face à un client qui refuse systématiquement les solutions, la collaboration interprofessionnelle devrait aider à mieux comprendre la nature de ses résistances, à le faire cheminer dans la recherche de solutions ou à trouver de nouvelles façons de résoudre le problème rencontré.

Le suivi après l'intervention (accompagnement pour la mise en œuvre) devrait impliquer l'ensemble des collaborateurs et pas seulement le porteur de dossier ou l'animateur de la démarche. La collaboration interprofessionnelle devrait être vue comme une démarche continue s'étendant sur le moyen terme.

CHAPITRE 5

LA DÉMARCHE

La démarche pour structurer un travail de collaboration interprofessionnelle est relativement simple et comprend les étapes standards du processus de consultation, auxquelles sont associées des activités de collaboration qui permettront, en appui au travail individuel des experts, de produire une stratégie collective d'intervention (Figure 1).

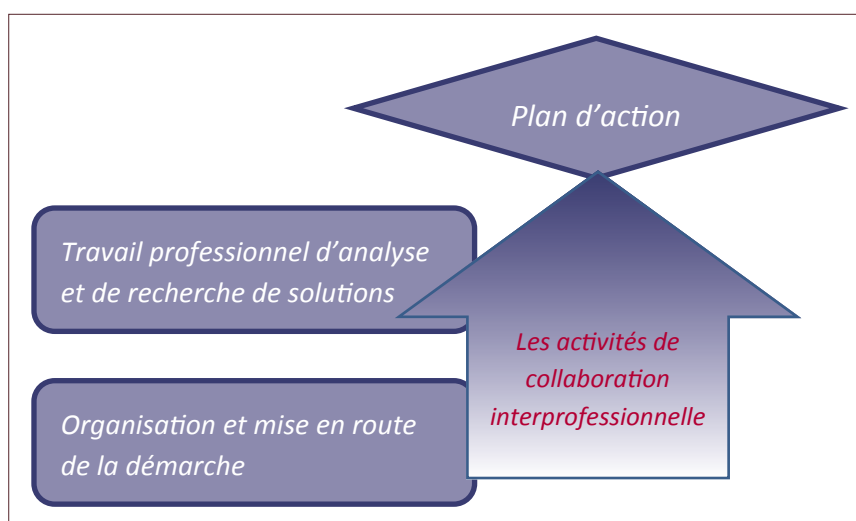


Figure 1. Schéma illustrant la démarche de collaboration interprofessionnelle

L'ORGANISATION ET LA MISE EN ROUTE DE LA DÉMARCHE

a) Constat d'une situation propice à une collaboration interprofessionnelle

La démarche débute par le constat d'une situation propice à la mise en place d'une équipe de collaboration interprofessionnelle. Une situation sera jugée propice à la collaboration interprofessionnelle si elle concerne un projet ou un problème dont les dimensions sont multiples et requièrent l'intervention de plusieurs professionnels (au moins 2) d'organisations ou de champs d'expertise différents.

Ce constat peut être fait par le client lui-même ou par un intervenant (initiateur de la démarche) qui en fait la proposition au client.

b) Identification et engagement d'un porteur de dossier

Le porteur de dossier est recruté par le client et c'est de lui qu'il reçoit son mandat. Comme mentionné au chapitre 3, le porteur de dossier doit disposer d'un certain leadership et devra avoir la confiance à la fois du client et des autres membres de l'équipe. Il doit avoir les habiletés et le goût d'exercer ce rôle. L'initiateur de la démarche pourra aider le client à identifier une personne ayant les capacités d'agir comme porteur de dossier.

c) Communication entre le porteur de dossier et le client

Cette communication a pour but essentiellement :

- de préciser les besoins et l'objectif poursuivi par le client;
- d'établir le mandat du porteur de dossier;
- de dresser la liste des intervenants à impliquer dans la démarche et de préciser le rôle attendu de chacun;
- de convenir des règles concernant les informations que le client acceptera ou non de partager avec chacun des intervenants;
- d'établir un échéancier;
- de discuter des questions administratives (coûts de l'intervention, contrats de services, facturation, etc.).

Cette communication vise donc à clarifier l'objectif et le déroulement de la démarche de collaboration et de choisir les intervenants qui y participeront.

On doit faire participer le client au choix des membres de l'équipe interprofessionnelle. Le porteur de dossier devra en outre respecter le désir du client d'exclure ou de limiter la participation de certains conseillers. Il devra aussi convenir avec lui des informations que ce dernier accepte de partager avec les participants à la démarche et des restrictions qu'il pose à cet égard. C'est à cette étape que le mandat est défini globalement et pour chacun des intervenants. La liste initiale des intervenants devra être établie selon la nature et la complexité du problème à résoudre ou du projet envisagé. Rien n'empêche que des intervenants s'ajoutent par la suite, si besoin est.

Le client doit être bien préparé et convaincu des avantages de la collaboration interprofessionnelle. Le porteur de dossier doit être en mesure de lui faire valoir les bénéfices qu'il pourra en retirer, sans minimiser les exigences de l'exercice.

d) Communication entre le porteur de dossier et chacun des intervenants

Le porteur de dossier contacte chacun des intervenants et, si nécessaire, organise une rencontre ou une conférence téléphonique. Cette rencontre sera l'occasion de présenter le mandat et de clarifier le mécanisme de coordination qui sera mis en place. Une attention particulière sera donnée à la reconnaissance de la légitimité du rôle de porteur de dossier, et les grands principes de la collaboration interprofessionnelle seront rappelés.

En résumé, la communication entre le porteur de dossier et chacun des intervenants a pour but :

- de définir le mandat de chacun des intervenants 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 dans le cadre spécifique du travail de collaboration interprofessionnelle (nombre d'heures, livrables attendus, tarification, etc.).

e) Préparation d'une offre de services interprofessionnelle

L'offre de services interprofessionnelle vise à soumettre au client une proposition formelle décrivant le travail de collaboration qui sera réalisé (voir Fiche n° 3). Cette offre de services globale intègre les mandats et conditions de participation de chacun des intervenants

dans le cadre de cette collaboration. La proposition 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.).

f) Présentation de l'offre de services au client

Celui-ci refuse ou accepte l'offre après avoir, si besoin, négocié quelques ajustements.

g) Engagement contractuel

Lorsque l'offre de services est acceptée par le client, elle est formalisée par un contrat ou toute autre forme d'engagement contractuel liant les parties concernées par l'offre de services et confirmant leurs obligations légales.

LE TRAVAIL PROFESSIONNEL D'ANALYSE ET DE RECHERCHE DE SOLUTION

Un travail d'analyse et de recherche de solutions est d'abord réalisé individuellement par chacun des professionnels impliqués dans la démarche. Ce travail d'analyse peut être ou non compris dans l'offre globale de services interprofessionnelle. Dans le cas où il n'est pas compris dans l'offre globale, il doit alors faire l'objet d'une entente particulière avec le client, surtout lorsque le service doit être tarifé. Ce travail permet cependant à chaque intervenant de se préparer aux activités de collaboration interprofessionnelle.

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.).

L'analyse et diagnostic

Le travail d'analyse de la situation et d'établissement d'un diagnostic est réalisé par chacun des intervenants à l'intérieur de son champ d'expertise. Le nombre d'intervenants impliqués variera selon la nature du besoin à satisfaire ou du problème à résoudre. Dans les cas plus complexes, ce travail nécessitera l'intervention de plusieurs experts afin que toutes les dimensions du problème ou du besoin soient couvertes : gestion, finance, santé animale, alimentation, fertilisation, agroenvironnement, relations entre associés, aspects organisationnels, etc.

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 d'une éventuelle 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.

Remarque : Il faut faire attention de ne pas alourdir inutilement la démarche. Une démarche trop formelle risque de décourager la participation des intervenants dont l'emploi du temps est déjà fort occupé. L'offre de services interprofessionnelle doit être simple et s'en tenir à l'essentiel. La définition du mandat et l'engagement des collaborateurs pourraient se limiter dans un premier temps à la tenue d'une rencontre interprofessionnelle, afin d'établir un diagnostic commun et d'identifier des pistes de solution. Cette rencontre doit être efficace, de courte durée et viser essentiellement à faire le point sur le travail que chaque intervenant doit faire. Il faut éviter de faire déplacer des intervenants si leur présence n'est pas requise. La rencontre pourra donner lieu ensuite à des mandats spécifiques pour certains intervenants et d'autres activités de collaboration pour lesquelles chacun devra prendre entente avec le client. Il peut être utile et même nécessaire de tenir plus d'une rencontre.

Par ailleurs, si on élargit trop le mandat, il devient difficile d'établir à l'avance tous les coûts.

À défaut d'une offre de services globale liant tous les intervenants impliqués dans la collaboration, il faut néanmoins une communication efficace et soutenue entre le porteur de dossier, les autres collaborateurs et le client. Il faut s'assurer que les mandats sont cohérents et que les objectifs poursuivis sont les mêmes pour tous. Il faut aussi que les conditions (honoraires et autres frais) rattachées à la participation de chaque intervenant à l'équipe de collaboration interprofessionnelle soient communiquées au client.

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 objectifs. Il est recommandé de se concentrer sur les facteurs de production 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.

On ne peut imposer de solutions au client. Cependant, la collaboration interprofessionnelle devrait contribuer à faire cheminer le client vers des solutions qui lui apparaissent peut-être difficiles ou inacceptables de prime abord, mais qui se révéleront, après analyse, des plus prometteuses. Il faut faire attention de ne pas piéger le client avec des solutions sur lesquelles, par exemple, tous les intervenants se seraient entendus avant la rencontre d'équipe. Le client doit participer à la recherche de solutions. Il est important que chaque intervenant invite le client à réfléchir aux pistes de solution qu'il a l'intention d'amener à la rencontre d'équipe. Il faut éviter de mettre les solutions proposées en opposition les unes contre les autres. Il faut, au contraire, examiner chaque solution à son mérite par rapport à l'objectif poursuivi.

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 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 peut d'abord prendre 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.

Lorsqu'une rencontre interprofessionnelle est prévue, des échanges d'information devraient se faire avant cette rencontre pour valider certaines données, assurer un certain arrimage entre les diagnostics et compléter l'information manquante (exemple : données techniques pour fins d'analyse de gestion). En mettant les collaborateurs en rapport entre eux, on permet à chacun de savoir en quoi et comment sa partie du travail va servir aux autres.

Les échanges entre les intervenants avant la rencontre interprofessionnelle sont importants pour éviter les confrontations inutiles durant la rencontre. Ne pas connaître la position des autres intervenants risque de freiner l'efficacité du processus. Idéalement, chaque intervenant devrait fournir à l'avance son diagnostic au porteur de dossier. Ce dernier peut retourner ensuite à tous les intervenants un document synthèse de la position de chacun.

Attention : il faut s'assurer d'avoir l'autorisation du client avant de transmettre aux autres intervenants des informations le concernant.

La collaboration interprofessionnelle dans les services-conseils agricoles

La rencontre interprofessionnelle

La rencontre réunissant les intervenants et le client est véritablement le lieu où se concrétise la collaboration interprofessionnelle. Cela se fait à travers un processus favorisant le partage d'informations, la prise de décision et les apprentissages. Les rencontres doivent être centrées sur les besoins et les objectifs du client et la recherche collective de solutions. Les objectifs de la rencontre interprofessionnelle sont les suivants :

- **prendre connaissance des diagnostics préparés par chacun des intervenants**, identifier les éléments communs ou déterminants qui en ressortent et les valider avec le client;
- **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;
- **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. La recherche de solutions se fait en équipe où chacun des participants, incluant bien sûr le client, peut y aller de ses propositions. La faisabilité des solutions proposées doit être validée avec le client et les tiers intéressés. Il est possible que les solutions proposées ne puissent pas être réalisées pour des raisons administratives, financières ou autres. La collaboration interprofessionnelle devrait permettre de valider plus rapidement la faisabilité des solutions par une meilleure communication entre les intervenants. Les solutions retenues devront recevoir explicitement l'assentiment du client;
- **établir un plan d'action et le suivi à effectuer.**

Il faut que la rencontre de collaboration interprofessionnelle demeure un moyen et non une finalité. Le porteur de dossier et le client doivent évaluer l'utilité de la présence de chaque intervenant et le nombre de personnes à inviter. Il est important de tenir compte des forces de chacun des intervenants et de son lien de confiance avec le client.

Même si le titre de cette section est au singulier, **il peut être nécessaire de tenir plusieurs rencontres interprofessionnelles**, en fonction de la complexité de la situation, du besoin de faire d'autres recherches, analyses ou évaluation, ou encore pour donner à certains intervenants le temps de valider leur position. Il n'est cependant pas nécessaire d'avoir tout le monde, tout le temps (attention aux règles trop exigeantes). La présence d'un intervenant doit se justifier par la contribution effective qu'il peut apporter selon l'évolution du dossier, compte tenu du temps requis et des coûts.

La composition de l'équipe peut aussi changer dans le temps, pourvu qu'elle se soit constituée dès le départ sur des bases solides et que le système d'information continu demeure efficace tout au long du processus. La plus-value interprofessionnelle réside dans le fait que le porteur de dossier, ou l'équipe interprofessionnelle, intégrera, lors des rencontres, les diverses informations dans un tout cohérent, ce qui peut exiger des va-et-vient entre le porteur de dossier, le client et chacun des collaborateurs.

Le point de vue des intervenants pourra se modifier quelque peu à la suite des rencontres interprofessionnelles. Le plan de travail sera discuté, voire négocié selon les intérêts en jeu.

Les rencontres ont lieu à l'endroit qui convient le mieux. Ce peut être à la ferme ou dans une salle située à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui importe est que l'endroit choisi favorise la participation du plus grand nombre et permette à chacun de s'investir dans la rencontre sans être continuellement dérangé. Ainsi, il est important de mettre des règles claires de fonctionnement pour limiter, par exemple, l'utilisation des téléphones portables et autres distractions du même genre pendant la rencontre.

LE PLAN D'ACTION (MISE EN ŒUVRE ET SUIVI)

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 (échéancier).

Un intervenant (ou plusieurs) (pas nécessairement le porteur de dossier) pourra être chargé d'encadrer le client et d'effectuer le suivi avec les autres intervenants. Chaque personne ayant des actions à poser tient les autres informées du travail réalisé et des résultats, s'il y a lieu. Ainsi, tous les participants à la démarche pourront être 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.

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.

CHAPITRE 6

LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS

Idéalement, la collaboration interprofessionnelle devrait découler tout naturellement d'un changement de comportement et d'attitude des intervenants les amenant spontanément à travailler en équipe pour soutenir la réalisation d'un nouveau projet ou rechercher des solutions à un problème.

Cependant, la réalité étant ce qu'elle est dans les services-conseils agricoles, la collaboration interprofessionnelle ne pourra pas se développer de manière durable sans une certaine formalisation des pratiques et des procédures pour, à la fois, encadrer et valoriser les efforts qui y sont déployés par les professionnels et les organisations. Ces procédures doivent demeurer simples et prévoir, entre autres, un mécanisme de résolution des différends.

Ce chapitre aborde les questions administratives qui entourent la collaboration interprofessionnelle. Il revient d'abord sur les engagements contractuels formels ou non, liant le porteur de dossier, les autres collaborateurs et le client. Il aborde ensuite la facturation des services rendus dans le cadre de la collaboration. Enfin, il soulève les questions de déontologie et de responsabilité professionnelle.

LES ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

Le contexte dans lequel s'organise la collaboration interprofessionnelle va déterminer le degré de formalisation des processus administratifs. Dans le secteur agricole, la collaboration risque de mettre en présence des professionnels rattachés à des organisations différentes, dont les tarifs et les conditions d'intervention sont variables et dont les agendas seront possiblement conflictuels. Par conséquent, il est important que les rapports entre les intervenants soient établis clairement sous forme d'engagements contractuels.

Le porteur de dossier agit comme animateur de l'équipe interprofessionnelle, mais aussi comme **intermédiaire entre le client et chacun des intervenants impliqués**. La portée et les limites du mandat du porteur de dossier doivent être établies le plus clairement possible et son rôle doit être reconnu légitime par les autres intervenants.

Le porteur de dossier doit aller chercher de chacun des intervenants un engagement à réaliser un certain nombre d'activités et à produire certains livrables dans le cadre de la collaboration interprofessionnelle. Le porteur de dossier devra donc préciser avec chaque intervenant, son mandat dans le cadre de la collaboration interprofessionnelle, le travail qu'il devra réaliser, le temps de participation aux rencontres interprofessionnelles et le budget à prévoir. Les conditions de participation de chaque intervenant varieront selon le type d'organisation qui emploie le professionnel. Par exemple, dans le cas des fournisseurs d'intrants et des institutions financières, il est fort possible que leur participation soit déjà incluse en partie ou en totalité dans le prix des produits ou services vendus à l'entreprise (services après-vente). Le porteur de dossier doit donc convenir avec l'intervenant, sinon son employeur, des conditions de sa participation.

Cela n'empêche pas chacun des intervenants de réaliser pour le client des mandats additionnels ou complémentaires à l'intérieur de son champ d'expertise. Ces mandats ne font pas nécessairement partie des activités de collaboration interprofessionnelle. Ce qui

est compris dans la collaboration interprofessionnelle, ce sont les activités de synthèse, de partage et de communication de l'information, de même que les rencontres et les activités de suivi convenues collectivement.

Les activités de collaboration interprofessionnelles devraient faire l'objet d'une offre de services globale formulée au client par le porteur de dossier. L'offre de services globale devrait établir les objectifs, le mandat et les engagements prévus de chacun des intervenants composant l'équipe d'intervention professionnelle. Une estimation des coûts (budget) devrait être faite et les circonstances ou les conditions autorisant des modifications budgétaires en cours de route devraient aussi être précisées. Un échéancier de réalisation complètera l'offre de services.

L'offre de services devra être présentée et acceptée par le client avant de poursuivre la démarche. Celui-ci voudra peut-être négocier certaines des conditions proposées. Dans ce cas, le porteur de dossier devra convenir avec lui et les intervenants ciblés des modifications pouvant être apportées.

Une fois l'offre de services acceptée par le client (avec modifications, s'il y a lieu), elle sera 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. Ce contrat décrit les activités prévues et les conditions d'implication de chaque intervenant dans la collaboration interprofessionnelle. L'engagement contractuel de chaque intervenant sera 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 sera conforme à l'offre de services globale pour les éléments concernant la collaboration interprofessionnelle et pourra contenir des activités et des services complémentaires particuliers concernant uniquement l'intervenant signataire et son client.

LA FACTURATION

Il faut faire une distinction entre les contrats signés (engagements pris par les parties) et la facturation qui est une modalité administrative. Les recommandations qui suivent ne concernent que la facturation des activités de collaboration interprofessionnelle réalisées dans le cadre d'un contrat unique entre le porteur de dossier et le client. Deux options sont envisageables :

1. **Facturation par chacun des intervenants** : il peut être convenu dans le contrat que la facturation sera faite au client 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 de 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 :** l'autre possibilité est que le porteur de dossier agisse comme intermédiaire pour la facturation. Il prend à sa charge les factures des intervenants et se fait rembourser par le client. Dans ce cas, il agit comme agent payeur simplement. Cette formule réduit la paperasse pour le client, simplifie l'administration et permet possiblement des économies de temps et d'argent. Elle facilite le contrôle des coûts globaux de l'intervention par le porteur de dossier.

Identification du professionnel sur la facture : même si la facturation au client est faite par le porteur de dossier, la responsabilité professionnelle de chacun des collaborateurs vis-à-vis le client doit demeurer pleine et entière. D'ailleurs, dans le cas des agronomes, leur code de déontologie stipule à ce sujet que « *l'agronome doit s'assurer, ..., que la perception de comptes ou la facturation soit clairement faite pour et en son nom, qu'il agisse pour son propre compte ou pour le compte d'un tiers. Toutefois, l'agronome engagé par un tiers peut permettre à celui-ci de réclamer directement au client les honoraires, frais ou déboursés relatifs à ses services professionnels, sur entente entre le client, l'employeur et l'agronome, pourvu que le nom de l'agronome responsable du dossier soit indiqué clairement sur les factures ou les documents de perception* »⁶.

Le code de déontologie de l'Ordre des agronomes du Québec précise aussi que « *l'agronome doit convenir avec son client des modalités de paiement des honoraires, frais et déboursés L'agronome doit également fournir à son client toutes les explications nécessaires à la compréhension de son relevé d'honoraires* »⁷. Cela signifie qu'un lien entre l'agronome et son client (celui qui bénéficie de ses services) doit toujours exister, peu importe d'où provient la facturation. Les ententes signées par le client doivent donc indiquer le nom du ou des professionnel(s) qui offriront le service ainsi que le montant des honoraires qui seront chargés en retour.

LA DÉONTOLOGIE ET LA RESPONSABILITÉ PROFESSIONNELLE

La collaboration interprofessionnelle favorise un certain décloisonnement des professions et permet à chaque professionnel d'intégrer dans sa pratique les apprentissages réalisés au contact des autres professionnels. S'il est important que chacun respecte son champ de compétence pour ne pas créer d'ambiguïté sur le rôle de chacun, la collaboration interprofessionnelle accepte l'idée d'un transfert de connaissances d'un expert à l'autre, de façon à soutenir leur transformation mutuelle. Il faut trouver un équilibre entre la logique d'expertise et celle de l'intelligence collective, c'est-à-dire reconnaître le rôle des experts dans leur champ de pratique, tout en profitant de la synergie amenée par la participation du groupe à la recherche de solutions où chaque intervenant profite de l'expertise des autres.

Ceci étant dit, la collaboration doit tout de même se faire dans le respect des champs de pratique et des codes de déontologie de chaque groupe professionnel. Le code de déontologie de l'agronome stipule que « *l'agronome doit s'abstenir d'intervenir dans les affaires de son client sur des sujets qui ne relèvent pas de sa profession* »⁸, qu'il « *doit tenir compte des limites de ses connaissances, de ses compétences et des moyens dont il dispose* »⁹. En délimitant le champ de pratique de chaque profession, le code de déontologie encourage le travail interprofessionnel. Le code précise en effet que : « *l'agronome doit par ailleurs, si le bien du client l'exige*

6 Code de déontologie des agronomes, art. 54

7 Code de déontologie des agronomes, art. 47

8 Code de déontologie des agronomes, art. 11

9 Code de déontologie des agronomes, art. 8

et après avoir reçu son autorisation, consulter un confrère, un membre d'un autre ordre professionnel ou toute personne compétente ou y référer son client »¹⁰.

Quoi qu'il en soit, l'agronome doit « *engager pleinement sa responsabilité et par conséquent, il ne doit pas requérir d'une personne une limitation ou renonciation quelconque à sa responsabilité professionnelle* »¹¹. Cette règle s'applique à tous les collaborateurs quelle que soit leur profession. Chacun d'eux doit ultimement être imputable des recommandations formulées dans son champ de pratique.

Les recommandations d'ordre professionnel, même si elles font partie d'un rapport global, doivent être signées par les experts qui les ont émises.

Le bon fonctionnement de la collaboration interprofessionnelle nécessite que les organisations qui emploient les professionnels soutiennent concrètement la démarche en fournissant les ressources nécessaires. Cette étape est souvent très difficile puisqu'il faut accepter qu'une part des ressources soit affectée à des activités de coordination et d'échanges qui peuvent parfois sembler improductifs, le professionnel n'étant pas directement en action auprès d'un client. En contrepartie, il faut rappeler que la collaboration interprofessionnelle génère des gains d'efficacité qui s'observent par l'accroissement de la qualité du service, la réduction du nombre de consultations individuelles et des dédoublements, ainsi que par une efficacité plus diffuse découlant de l'accroissement des compétences de chacun.

Enfin, les intervenants doivent adopter une attitude orientée vers la recherche de solutions (ne pas chercher de coupable au problème, mais voir comment ensemble on peut trouver des solutions). La collaboration interprofessionnelle vise à renverser la logique voulant aborder le problème du point de vue des conseillers (rôle professionnel, qui est autorisé à faire quoi, etc.), mais plutôt en se plaçant du point de vue du client (quels sont ses besoins?). Il faut donc tenir compte du cadre professionnel, mais il ne faut pas qu'il fasse obstacle à la collaboration.

10 Code de déontologie des agronomes, art. 9

11 Code de déontologie des agronomes, art. 19

CHAPITRE 7

LE CONTEXTE D'UNE COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

Ce chapitre présente, dans un premier temps, les facteurs qui facilitent la collaboration interprofessionnelle ainsi que les conditions de succès et certains moyens favorisant son adoption. Ensuite, il présente les facteurs limitatifs et les craintes exprimées devant cette forme d'intervention. Dans le cas des facteurs limitatifs, nous proposons des réponses aux craintes exprimées et des mesures de mitigation pour amoindrir les difficultés.

LES FACTEURS FACILITANTS ET LES CONDITIONS DE SUCCÈS

Besoin d'un élément déclencheur : soit un projet à réaliser, une situation à améliorer ou un problème à corriger dans une entreprise. Il est généralement préférable d'aborder les situations justifiant la collaboration interprofessionnelle sous l'angle des besoins à satisfaire plutôt que des problèmes à résoudre afin de ne pas créer de résistance psychologique chez les clients. Il est plus facile de reconnaître qu'on a des projets à réaliser ou des besoins à satisfaire que d'admettre qu'on a des problèmes.

Plus le projet est important ou plus le problème est complexe, plus il apparaît utile sinon nécessaire de travailler en collaboration interprofessionnelle. Aussi, le nombre d'intervenants et le degré d'implication de chacun dépendent de la nature et du degré de complexité du projet à réaliser ou du problème à résoudre. Par exemple, un producteur en bonne situation financière qui fait face à une baisse modérée de sa production peut trouver une solution rapidement en consultant son conseiller en alimentation. Par contre, si le problème persiste dans une entreprise très endettée à la suite de quelques années déficitaires, provoquant chez les propriétaires un stress élevé, les conséquences du problème peuvent être majeures et sa résolution peut alors requérir la collaboration du conseiller en alimentation, du conseiller en gestion, du conseiller en financement et possiblement d'un intervenant psychosocial.

Des intervenants convaincus : il faut d'abord convaincre les intervenants de l'utilité du travail interprofessionnel et des bénéfices qu'ils peuvent en retirer. Des séminaires d'information et des ateliers de formation avec des mises en situation concrètes de collaboration interprofessionnelle seraient un moyen efficace de faire comprendre ses avantages et sa valeur ajoutée. Ils permettraient également d'apaiser les craintes des intervenants qui pourraient se sentir menacés par leur participation dans une équipe interprofessionnelle.

Des porteurs de dossier intéressés, motivés et reconnus dans leur milieu. Il faut des intervenants intéressés et motivés à assumer le leadership des équipes interprofessionnelles. Ces porteurs de dossier potentiels doivent être identifiés, connus et reconnus dans la communauté agricole régionale, et faire montre de compétences en gestion des processus (ex. : animation, médiation, etc.) et d'une connaissance générale adéquate au projet à réaliser.

Un système d'information continu et performant entre les membres des équipes interprofessionnelles doit être présent. Il peut s'agir de logiciels de gestion de projet, de télécommunication (ex. : Skype, visioconférences, bureau virtuel du CRAAQ, etc.) et de

supports électroniques (ex. : entrepôt de données téléaccessibles sur le Web pour la gestion des informations), mais surtout de pratiques informatives transparentes et efficaces, sous la responsabilité du porteur de dossier.

L'expérience de collaboration dans divers projets produit peu à peu l'effet interprofessionnel (il faut expérimenter). La collaboration interprofessionnelle ne s'impose pas d'elle-même. Elle est en grande partie le produit de la collaboration et de l'expérimentation de la valeur du partage des expertises. Par-delà un projet particulier, l'expérience de collaboration dans divers projets produit peu à peu l'effet interprofessionnel.

Une rémunération convenable des efforts et du temps investis pour amorcer et mener des activités de collaboration interprofessionnelle. Le temps requis et les frais encourus pour l'organisation et l'animation de la collaboration interprofessionnelle doivent être convenablement rémunérés. La préparation d'une offre globale de services prévoyant les coûts de participation des divers collaborateurs et les coûts d'organisation et d'animation est un moyen d'intégrer ces coûts particuliers à l'ensemble de la démarche.

Compte tenu des exigences de la collaboration interprofessionnelle (préparation, participation à des rencontres, suivis, communication), il faut que le montant demandé pour ce service soit expliqué et justifié par le temps sauvé, la qualité des solutions proposées et l'engagement des collaborateurs dans la mise en œuvre et le suivi de celles-ci.

Une bonne connaissance des ressources du milieu et de la contribution qu'ils peuvent apporter dans une équipe de collaboration interprofessionnelle. Au-delà des fonctions générales (voir annexe), il est très utile de connaître les compétences et habiletés spécifiques des intervenants de sa région, de connaître la personne qui peut faire le travail et en qui chaque partenaire a confiance. Il est plus facile de mettre le client en confiance s'il connaît déjà les collaborateurs invités à faire partie de l'équipe interprofessionnelle. Cependant, il n'est pas toujours facile de trouver les conseillers compétents et reconnus dans certains secteurs de production plus marginaux.

L'utilisation du réseau de conseillers et d'intervenants qui gravitent naturellement autour de la ferme. Selon la plupart des intervenants consultés, les clients sont généralement réceptifs à l'approche interprofessionnelle. Ils souhaitent généralement que les intervenants s'échangent des informations, se parlent et se concertent. Ils aiment bien que leurs conseillers reconnaissent qu'ils ne savent pas tout. Les clients aiment également que leurs savoirs d'expérience soient reconnus. Ils apprécient donc la présence de plusieurs personnes apportant chacun une expertise particulière dans son dossier. Cela donne confiance dans les solutions proposées.

La mise sur papier des diagnostics et des autres informations facilite le partage d'information et la collaboration. En encourageant la mise sur papier du diagnostic et autres informations, la collaboration interprofessionnelle permet de transmettre ou de partager plus facilement de l'information aux intervenants.

LES CRAINTES ET LES FACTEURS LIMITATIFS

Les résistances au travail interprofessionnel viennent moins des clients que des intervenants eux-mêmes, lesquels sont aux prises parfois avec des logiques organisationnelles ou professionnelles poussant à la concurrence plutôt qu'à la collaboration. Plusieurs des craintes énoncées dans le tableau qui suit prennent leur source de cultures professionnelles et organisationnelles différentes, renforcées par des traits de personnalité, et marquées

historiquement par des logiques de cloisonnement et, dans certains cas, par des luttes d'intérêts. Elles découlent également d'une méconnaissance de la collaboration interprofessionnelle. Ce constat appelle à des activités de sensibilisation, comme il s'en effectue dans les divers domaines qui ont inspiré le présent document.

Voici plusieurs des craintes et autres appréhensions entendues lors des consultations :

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 Fiche n° 8 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>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES POUR CEUX QUI VEULENT EN SAVOIR PLUS

1. Centre for Advancement of Interprofessional Education [CAIPE] [2002], Definition of Interprofessional Education (revised).
2. Consortium pancanadien pour l'interprofessionnalisme en santé [février 2010], Référentiel national de compétences en matière d'interprofessionnalisme.
3. D'Amour, D., Sicotte, C., Lévy, R. [1999]. L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé. *Sciences Sociales et Santé*, 17 [3] : 67-94.
4. École en chantier, [septembre 2007], Cadre de référence – collaboration interprofessionnelle.
5. Gauvreau, L., Jourdain, J., [septembre 2002], Vers une intervention concertée en transfert d'entreprise agricole familiale.
6. Lajeunesse, J., La collaboration interprofessionnelle vers une transformation des pratiques au sein d'un GMF de deuxième vague, mémoire de maîtrise, Université de Montréal [2008].
7. Lavoie, J., M.A., Laboratoire de recherche sociale, IRDPQ; Fougeyrollas, P., Ph.D., directeur scientifique, IRDPQ, De la pluri, à la multi vers l'interdisciplinarité de l'approche-programme [1998].
8. Orchard, C., Curran, V., Kabene, S. [2005]. Creating a culture for interdisciplinary collaborative professional practice. *Medical Education Online* 10(11) <http://www.med-ed-online.org>.

ANNEXE 1 - LES FICHES DE TRAVAIL

AVERTISSEMENT : Les fiches de travail présentées dans cette annexe 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 simplement 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 :			

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 CEG A.

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 ^{bre} d'heures	Taux horaire	Honoraires	Autres frais (déplacements, etc.)	TOTAL
COÛTS TOTAUX ESTIMÉS					

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 CEG A.

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation
Québec

 Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Agriculture and
Agri-Food Canada

Canada

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

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° 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 CEG A.

Pistes de solution	Impacts positifs	Coûts et risques
Commentaires généraux :		
Signature de l'intervenant - expert :		
Date :		

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>

PRIORITY					
COSTS AND DISADVANTAGES					
IMPACTS (GAINS)					
PROPOSED SOLUTIONS					

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>Revenus en plus : 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>Dépenses en moins : 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>	
	GAINS TOTAUX	
LES COÛTS (détérioration)	<p>Dépenses en plus : 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	
	COÛTS TOTAUX	
NET (GAINS TOTAUX – COÛTS TOTAUX)		

FICHE N° 9 - GESTION DES CONFLITS

Il existe une nombreuse documentation sur la gestion des conflits. Sont présentés ici quelques techniques simples pour aborder les conflits potentiels dans un esprit de collaboration afin de résoudre un problème commun et d'en arriver à une solution satisfaisante pour tous.

TECHNIQUES FAVORISANT LA COLLABORATION POUR GÉRER LES CONFLITS

S'assurer que chaque personne a fait part de ses besoins et objectifs : comprendre mutuellement ses besoins et ses objectifs est essentiel pour une bonne collaboration. Rappeler fréquemment les objectifs poursuivis et se centrer dessus.

Favoriser l'échange d'information : l'information permet de comprendre. Rappeler que l'information est demandée dans le but de s'aider l'un l'autre.

Offrir le plus de choix possible : être ouvert et créatif dans la recherche des solutions possibles dans le but de trouver celle qui est la meilleure à satisfaire tous les participants.

Dire clairement que vous voulez régler le problème par la collaboration avant de commencer à discuter pour trouver des solutions : ne pas prendre d'engagements avant d'avoir analysé le problème plus à fond et avant d'avoir envisagé plusieurs solutions possibles. Affirmer sa confiance dans le processus de collaboration.

Refuser de discuter si le climat est trop émotif : faire comprendre à l'autre que vous voulez vous asseoir du même côté de la table et essayer de travailler ensemble à résoudre le problème. Attendre que les émotions se soient calmées. Demander du temps et accepter d'être patient pour gérer les émotions.

Adopter une approche créative de résolution de problème : commencer le processus de collaboration en étudiant le problème ensemble et rechercher ensemble les solutions possibles.

Créer un environnement de collaboration :

- examiner le problème en profondeur, selon les perspectives de chacun;
- laisser place à la créativité et trouver ensemble plusieurs possibilités de solutions pouvant donner de meilleurs résultats pour chacun des participants, plutôt que d'opposer les solutions de chacun;
- s'entendre sur la meilleure option : tout le monde est heureux d'avoir trouvé la meilleure approche pour mettre fin au conflit. Tous sont sortis gagnants.

Référence : *Gestion des ressources humaines : Gérer les problèmes et les conflits, Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Conseil des carrières culturelles de l'Ontario, non daté.*

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			
Intervention centrée sur les besoins des personnes			
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			
Travail d'équipe			
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
Leadership collaboratif			
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			
Communication interprofessionnelle			
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			
Résolution de conflits			
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 à l'CEGA.

ANNEXE 2 - LES FONCTIONS DE TRAVAIL

LISTE ET DESCRIPTION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE TRAVAIL EN SERVICES-CONSEILS AGRICOLES

Agronome-conseil en gestion agricole	Conçoit, oriente et favorise l'élaboration des outils de gestion nécessaires à l'implantation d'un système de gestion efficace et approprié à l'entreprise agricole. Réalise des analyses et des diagnostics d'entreprises. Oriente et accompagne les gestionnaires d'entreprises agricoles dans leur prise de décision par rapport à différentes options concernant l'investissement, le financement et l'évolution stratégique de l'entreprise. Recherche, sélectionne et diffuse toute information susceptible d'être utile pour une plus grande efficacité technicoéconomique.
Conseiller en processus de transfert de ferme et en communication	Encadre et accompagne les familles dans le processus de transfert de ferme, l'élaboration du plan de relève et dans toute autre étape stratégique liée au développement et à la pérennité de leur entreprise. Anime des conseils de famille et des réunions d'équipe de travail à la ferme. Élabore des plans de co-exploitation, d'organisation du travail et de communication dans les entreprises. Réalise des interventions en situation de crise.
Conseiller (agronome) et technicien en agroenvironnement	Accompagne les producteurs et les aide à adopter des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Réalise des plans agroenvironnementaux de fertilisation. Conseille les producteurs agricoles en ce qui concerne la gestion des sols et des cultures et la phytoprotection. Établit le bilan de phosphore des entreprises. Assure le suivi des champs et des cultures durant la saison végétative. Identifie et met en œuvre des projets d'innovation et de transfert technologique à caractère agroenvironnemental adaptés aux entreprises, etc.
Conseiller stratégique (agronome) en production laitière (Valacta)	Offre un service-conseil stratégique et ponctuel aux producteurs. Interprète les rapports avec les clients. Vulgarise l'information de façon pratique. Analyse le problème selon les objectifs du client. Approfondit l'analyse grâce à l'observation à l'étable. Pose un diagnostic et formule des recommandations. Prépare et donne de la formation. Donne un soutien aux conseillers en production.
Conseiller en production laitière et animale (agronome)	Observe les animaux et leur environnement. Interprète les rapports de contrôle de production. Analyse la performance du troupeau. Formule des conseils pratiques visant l'accroissement de la productivité et de la rentabilité de leur entreprise, de même que la résolution de problèmes.

Technicien en production laitière et animale	Supervise les traites et recueille les données d'épreuves de tests supervisés. Recueille diverses autres données à la ferme et les transmet au système informatique. Détermine avec les producteurs les forces et les faiblesses de leur troupeau. Oriente les producteurs vers la meilleure solution à leurs problèmes et l'amélioration de la performance de leur troupeau.
Conseiller en production végétale (agronome)	Visite les entreprises et offre des conseils techniques, technicoéconomiques et stratégiques pour la production des plantes, y compris l'équipement et la mécanisation. Recherche des informations pertinentes. Assure le suivi de la production. Aide à l'élaboration et au suivi de projets de recherche et de développement en entreprise. Aide au processus de développement et d'introduction de nouveaux produits et procédés. Participe à la réalisation de cours pratiques et de formations sur mesure. Rédige des guides, des fiches techniques et des avertissements phytosanitaires.
Représentant des ventes Expert-conseil/conseiller en production animale et végétale (fournisseurs d'intrants) (agronome ou technicien sous supervision)	Fait la promotion des produits et services offerts auprès des clients. Détermine quels sont les clients éventuels et les sollicite. Évalue les besoins et les ressources des clients. Conseille les producteurs en leur recommandant les biens et services appropriés. Évalue les coûts d'installation et d'entretien du matériel ou du service. Rédige et administre les contrats de vente. Communique avec les clients après la vente pour résoudre les problèmes et assurer un suivi. Surveillance, s'il y a lieu, le travail d'autres vendeurs. Effectue un travail de représentation, de prospection et de vente en faisant la promotion et la mise en marché de programmes, de produits et de services spécialisés et en travaillant à la fidélisation et au développement de la clientèle. Offre des services-conseils techniques spécialisés. Effectue un suivi au champ ou dans les élevages et assure le suivi administratif et le service après-vente lié à la réalisation des contrats de production.
Directeur de compte agricole ou conseiller en financement agricole	Assure le développement de nouvelles affaires par des activités de prospection et de sollicitation. Crée et maintient une relation d'affaires personnalisée avec les membres actuels et potentiels du secteur agricole. Donne des conseils en matière de financement et effectue des analyses financières. Fait des offres de services aux entreprises du grand marché agricole spécialisé (production laitière, maraîchère, bovine, porcine, etc.) et para-agricole (détaillants, fournisseurs, etc.). Octroie du crédit à la clientèle sous sa responsabilité et assure le suivi du portefeuille de prêts. Effectue la vigie du marché agricole et communique l'information aux différents bureaux.
Comptable	Dresse des états financiers, produit les rapports Agri-stabilité et Agri-investissement, produit des déclarations fiscales et peut faire de la fiscalité.

Fiscaliste	Conseille la clientèle en matière de planification fiscale complexe, de règlement fiscal de succession, de transfert et de réorganisation d'entreprise que ce soit pour l'achat, la vente ou le transfert ferme.
Notaire	Donne à leurs clients des conseils juridiques et rédige des documents juridiques tels que les contrats et les testaments, ainsi que les conventions et les règlements se rapportant à la constitution, l'organisation, la réorganisation, la dissolution ou la liquidation volontaire d'une personne morale, ou à la fusion de personnes morales; dresse des actes se rapportant à des immeubles et requérant leur inscription au registre foncier ou à la radiation d'une telle inscription.
Vétérinaire	Prévient, diagnostique et traite les maladies et les infections chez les animaux et renseigne les clients sur l'élevage, l'alimentation, l'hygiène et le soin des animaux. Visite les exploitations agricoles en répondant aux demandes de services curatifs et préventifs. Contribue à la protection de la santé publique en agissant notamment comme gestionnaire de la santé et du bien-être des animaux, comme expert dans le contrôle et l'utilisation judicieuse des médicaments vétérinaires, dans la prévention et le contrôle des maladies animales potentiellement transmissibles aux humains .
Ingénieur agroenvironnemental	Participe à la conception, à la fabrication et à la gestion des procédés, des systèmes et des équipements requis pour la production de la nourriture destinée aux animaux et aux humains, à la gestion des ressources utilisées et à la protection de l'environnement.
Directeur ou gérant des ventes en machinerie ou en équipement agricole	Dirige les équipes de vente. Organise et dirige le service des pièces de machinerie et d'équipements agricoles. Apporte un soutien technique. S'occupe de la représentation commerciale. Supervise les travaux d'installation de machines et d'équipements.
Agronome-conseil en génétique (laitière, bovine, porcine)	Visite les troupeaux. Agit à titre d'expert-conseil en génétique auprès des producteurs. Maintient des liens étroits avec les intervenants dans le secteur de la génétique. Assure le développement des services-conseils génétiques et contribue au développement d'outils. Participe à la promotion des produits du centre d'insémination.
Agent ou courtier d'assurances	Détermine les besoins des clients en matière d'assurances. Calcule les primes et détermine les modalités de paiement. Donne des renseignements sur les régimes d'assurance collective et individuelle, les régimes couverts, les prestations payées et les autres caractéristiques de la police d'assurance. S'assure que les examens médicaux sont effectués et que les formules appropriées et autres formalités concernant la police sont remplies. Donne suite aux réclamations et répond aux requêtes de clients. Trouve d'éventuels clients, les sollicite et leur vend de l'assurance.

Technicien et conseiller en assurances agricoles	Applique les normes et les procédures relatives aux programmes d'assurances agricoles et de protection du revenu qui lui sont confiés. Visite les fermes. Vérifie les superficies, les rendements, le nombre d'unités animales, etc.
Agent de main-d'œuvre et de ressources humaines	Travaille à l'organisation d'une offre de services dans le domaine de la main-d'œuvre agricole et à la création d'une banque de main-d'œuvre. Collabore avec les maisons d'enseignement à la mise en place d'un réseau de fermes de stage. Agit à titre d'agent de placement en particulier pour répondre aux besoins de main-d'œuvre saisonnière. Peut contribuer au développement du concept de club de main-d'œuvre agricole par la promotion de la formule et la mise en place d'un réseau.
Inséminateur	Assure un service d'insémination. Conseille les éleveurs dans leurs choix de doses de semence.

ANNEXE 3 - EXEMPLES DE COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

EXEMPLE 1 : TRANSFERT DE FERME (*expérience communiquée par Antonine Rodrigue [CRÉA du Bas-Saint-Laurent] ainsi que Line Girard [agronome au CEGA et ex-conseillère en gestion]*)

Les CRÉA ont été mis sur pied pour favoriser la collaboration interprofessionnelle ou interdisciplinaire dans le transfert de ferme. Les conseillers CRÉA agissent comme animateurs de la démarche tout en intervenant pour favoriser la communication dans l'entreprise et préciser les attentes et les objectifs de chacune des personnes concernées. C'est le CRÉA qui planifie les rencontres en conciliant les agendas de chacun, et qui prépare l'ordre du jour. Le CRÉA guide le client à travers les étapes à franchir pour compléter le transfert.

Les principaux intervenants impliqués en transfert de ferme sont : le conseiller en transfert de ferme [CRÉA], l'agronome-conseil en gestion, le comptable, le notaire, le conseiller en financement [La Financière agricole], le conseiller de l'institution financière. Parfois s'ajoute le conseiller du CLD, un planificateur financier et les conseillers techniques de l'entreprise.

Les intervenants arrivent à des moments différents de l'intervention. Plusieurs rencontres ne regroupent que le conseiller en transfert de ferme, un intervenant-expert et le client.

La collaboration est plus étroite entre le conseiller en transfert de ferme et l'agronome-conseil en gestion. Les documents de prise en charge et de collecte des informations nécessaires peuvent être remis au client par le conseiller en transfert de ferme.

Le conseiller en transfert de ferme rencontre le client pour faire le point sur l'historique de la ferme, la propriété actuelle, les productions, le chiffre d'affaires, les objectifs des personnes, le plan de retraite des cédants, etc.

À l'aide des états financiers et des autres informations obtenues de l'entreprise, l'agronome-conseil en gestion prépare le diagnostic financier et un aperçu de la faisabilité du projet de transfert. Il fera aussi une évaluation de la valeur marchande de l'entreprise.

Une première rencontre réunissant le conseiller en transfert de ferme, l'agronome-conseil et le client permet de préciser les objectifs, les orientations stratégiques, le coût de vie, parfois le prix de vente, les investissements à réaliser, etc. L'agronome-conseil en gestion peut ensuite élaborer des budgets avec le client, visiter l'entreprise, etc. Le travail d'analyse et de budgétisation est effectué au bureau. Une deuxième rencontre peut être nécessaire pour revoir les objectifs si le plan initial présente des difficultés.

La plupart du temps, une rencontre des partenaires (à l'exception du notaire) a lieu à la suite de l'analyse de l'agronome-conseil en gestion et de la clarification du projet avec le conseiller en transfert de ferme, afin de faire connaître le projet à tous ceux qui vont y travailler et réaliser un plan des actions à faire.

Le projet se précise de plus en plus, de même que les budgets réalisés avec l'aide de l'agronome-conseil en gestion. La Financière agricole et l'institution financière entrent en jeu pour faire l'analyse du financement du projet. Le comptable intervient pour analyser l'aspect fiscal du transfert et son impact sur l'entreprise et les personnes. La rencontre

CRÉA-comptable-client permet d'identifier le meilleur scénario. Une rencontre CRÉA-notaire-client est tenue pour établir les termes juridiques du transfert (contrats, conventions, etc.).

La collaboration interprofessionnelle est appréciée des clients : ils comprennent mieux les enjeux et s'approprient davantage leur dossier.

EXEMPLE 2 : PROBLÈME DE BAISSÉ DE LA PRODUCTION DE LAIT INEXPLIQUÉ ET ENTRAÎNANT DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES (cas présenté par Benoît Turgeon, agronome-conseil en gestion au GCA Beaurivage)

Le producteur avait eu plusieurs opinions, mais il n'arrivait pas à mettre le doigt sur la cause du problème et les tentatives pour résoudre le problème n'avaient pas donné les résultats attendus.

L'agronome-conseil en gestion a proposé au producteur de réunir tous les intervenants gravitant autour de son entreprise. Le producteur a accepté l'idée. La liste des personnes à réunir a été convenue avec le producteur : le conseiller stratégique et le conseiller technique de Valacta, le conseiller du fournisseur de moulée, le vétérinaire, le conseiller du centre financier, l'agronome-conseil en gestion.

L'agronome-conseil en gestion a agi comme porteur de dossier. Il a contacté chacun des intervenants et leur a demandé de préparer un court diagnostic basé sur leur connaissance et leur perception de l'entreprise.

Les intervenants ont été invités à participer à la rencontre interprofessionnelle organisée par le porteur de dossier. Il n'a pas été facile de trouver une date convenant à tout le monde.

La question de la rémunération des intervenants a été abordée entre chacun d'eux et le porteur de dossier. Plusieurs n'avaient pas de frais supplémentaires (institutions financières, fournisseurs de moulée). Les autres (vétérinaire, Valacta, agronome-conseil en gestion) ont facturé leurs services selon le taux horaire habituel connu du producteur. Le producteur en a été préalablement informé et a accepté d'assumer les coûts découlant de l'intervention proposée. Chacun a facturé le producteur directement.

La rencontre a eu lieu. Chacun des participants, incluant le producteur, a été invité à exposer sa vision du problème et de l'entreprise. On s'est appliqué à cerner la source du problème et à bien le comprendre avant de discuter des solutions possibles. Dans ce cas, le problème était lié à la santé et au contrôle de l'alimentation du troupeau.

Les participants se sont entendus rapidement sur les solutions avec lesquelles ils étaient à l'aise. Elles comprenaient des investissements (distributeur d'aliments) et un meilleur suivi santé (médecine préventive). L'accès au financement nécessaire a été confirmé rapidement.

La rencontre s'est terminée sur un plan d'action commun dans lequel chaque intervenant avait certaines choses à faire à des moments différents selon un échéancier prédéterminé. Il a été convenu que chacun des intervenants ferait rapport aux autres des actions posées et des résultats obtenus. Les participants ont été tenus au courant de l'évolution de la production laitière à la suite des correctifs apportés.

Le constat a été une amélioration plus rapide que prévu. Cependant, l'automne suivant, la production a chuté brusquement, mais l'explication a été rapidement communiquée aux intervenants, de même que le correctif proposé. Cela a rassuré tout le monde et d'ailleurs, une augmentation de la production a été constatée dès le mois suivant.

Ce cas a favorisé un rapprochement entre certains intervenants qui ont pris l'habitude de se consulter et de se concerter davantage.

EXEMPLE 3 : PLANS DE REDRESSEMENT (cas présenté par Véronique Marseille, coordonnatrice du réseau Agriconseils Abitibi-Témiscamingue)

Dans ce type de cas, la coordonnatrice du réseau Agriconseils a agi seulement comme coordonnatrice-animatrice de la démarche. Elle explique la démarche interprofessionnelle (ou multidisciplinaire) aux clients qui la contactent ou qui lui sont référés.

Elle invite le producteur à se choisir un agronome-conseil en gestion et un conseiller technique expert dans sa production. Le réseau est en mesure de soumettre une liste de conseillers en gestion et le producteur est invité à « magasiner » son conseiller, en demandant des offres de services et en discutant avec les conseillers pour voir si un lien de confiance peut s'établir (si ça « clique »). Pour ce qui est des conseillers techniques, ils sont plus rares dans la région et parfois, il faut les faire venir de l'extérieur. Le réseau gère une liste d'attente plus ou moins longue selon l'expertise recherchée.

Des contrats de services lient chaque conseiller et le client. La facturation est adressée par chaque conseiller au client.

Chaque conseiller visite la ferme et prépare son diagnostic à partir des informations recueillies sur l'entreprise. Souvent, les données sont insuffisantes, ce qui peut obliger les conseillers à travailler avec des estimations. Les conseillers sont donc encouragés à partager leurs observations et leurs analyses afin d'arrimer leur diagnostic.

Ensuite, une ébauche du plan de redressement est préparée par l'agronome-conseil en gestion, et discutée avec le producteur. Une fois les diagnostics techniques et de gestion, et le plan de redressement finalisés, le tout est transmis au Réseau Agriconseils qui coordonne l'organisation de la rencontre multidisciplinaire. Outre l'agronome-conseil conseiller en gestion et le conseiller technique, les conseillers en financement de La Financière agricole et de l'institution financière sont invités, ainsi qu'à l'occasion d'autres conseillers de l'entreprise (ex. : fournisseurs d'intrants).

Comme animatrice de la rencontre, la coordonnatrice du réseau s'assure que les objectifs du client sont respectés et qu'il puisse exprimer ses opinions sur ce qui lui est présenté. C'est particulièrement important avec les clients qui ont peu d'expérience dans l'utilisation des services-conseils, qui connaissent mal le rôle de chaque conseiller et qui pourraient être intimidés. En même temps, son rôle est d'aider les producteurs à voir une réalité qui doit parfois les amener à renoncer à certains projets (ex. : le producteur souhaitait investir, alors que le plan de redressement recommande de désinvestir). Elle veille à ce que tous travaillent à trouver des solutions pour améliorer et maintenir la situation de l'entreprise.

Dans le cadre d'un programme, parfois les producteurs ont déjà une idée très claire de ce qu'ils veulent faire. Ils voient tout le travail qu'on leur demande d'effectuer avec des conseillers comme un mal nécessaire. La façon d'intervenir doit tenir compte de cette réalité. Il est important que les propositions qui sont mises dans le plan de redressement soient bien amenées et comprises.

La coordonnatrice du réseau rappelle les clients après quelques mois pour revoir le plan d'action, refaire le point sur la situation globale et prévoir les suivis (gestion et techniques). Elle favorise les rencontres de suivi tenues conjointement par l'agronome-conseil en gestion et le conseiller technique, surtout dans les entreprises qui ont des difficultés au plan technique.

EXEMPLE 4 : PLAN D'AFFAIRES (cas soumis par Danielle Drolet, consultante)

Un éleveur d'alpagas sur une base artisanale désire faire de cet élevage une entreprise viable. Le projet d'expansion nécessite une analyse des investissements requis, des débouchés sur le marché pour les bêtes et les produits dérivés. De plus, le client doit faire la démonstration de la rentabilité d'un tel projet.

La collaboration, dans cet exemple, adopte le modèle du réseau en partenariat, c'est-à-dire que le consultant principal (qui agit comme porteur de dossier) construit son équipe interprofessionnelle avec des partenaires de qui il sous-contracte des services.

Première étape : élaboration du diagnostic. Ce travail est réalisé par le consultant principal (c'est sa spécialité) avec l'aide, au besoin, de consultants experts (exemple dans ce cas-ci : spécialiste des grands gibiers) lorsqu'il faut examiner des éléments plus techniques. Ce diagnostic permet de déterminer l'ampleur des problèmes à résoudre et la nature des expertises requises.

Deuxième étape : élaboration d'une offre de services pour la préparation du plan d'affaires. Le consultant identifie d'abord les expertises requises et invite des experts à faire partie de son équipe. Ces experts proviennent soit du réseau du consultant, soit du réseau du client. Dans le cas présent, les experts sont : un comptable agréé, un comptable spécialiste en projections financières, un agronome spécialisé en grands gibiers et familier avec les alpagas, un spécialiste en développement de marché et mise en marché, un coach en gestion et en financement.

Le choix des experts est discuté avec le client. Mais généralement, le client fait confiance au consultant pour le choix de ses partenaires. Trouver le bon expert n'est pas toujours facile. Si l'expertise recherchée n'existe pas, il faut trouver quelqu'un qui acceptera d'investir pour acquérir cette expertise.

Chacun des conseillers experts prend connaissance du diagnostic, détermine sa partie de travail à réaliser et propose une enveloppe budgétaire (nombre d'heures et tarif horaire). Il s'agit généralement d'une enveloppe fermée (forfait).

Ayant en main les coûts des experts impliqués, le consultant principal est en mesure de présenter une offre globale de services pour le plan d'affaires et, si son offre est acceptée, de signer une entente avec le client. Le client sait à l'avance le coût du mandat confié au consultant et les résultats attendus. Les clients réagissent bien si on leur démontre la valeur ajoutée.

Troisième étape : réalisation du mandat. Le consultant principal réunit son équipe pour valider avec eux le diagnostic, communiquer les objectifs poursuivis par le client et permettre à tous de connaître la contribution de chacun et de préciser comment et en quoi sa partie va servir à l'autre. Le travail de chaque consultant est facilité puisque les données qu'il va utiliser pour sa partie ont été validées par l'expert qui lui fournit. En fait, le travail d'équipe force chacun à valider l'information fournie. Le consultant principal s'assure que chaque recommandation ou opinion émise soit validée avec des données précises. Les experts acceptent d'être challengés.

Ensuite, chaque expert rencontre le client pour compléter sa partie du plan d'affaires. Les consultants font leur rapport qui est annexé au rapport remis par le consultant principal.

Le mandat est réalisé sous la responsabilité du consultant principal, mais les collaborateurs sont identifiés dans le rapport et ils signent leur partie.

Des rencontres avec le client ont lieu pour valider les solutions proposées.

Suivi : le mandat comprend un coaching pendant les 6 premiers mois. L'objectif est de rendre le client autonome.