



Table de concertation régionale en proche aidance 0-100 ans

L'EXPÉRIENCE DU CIUSSS DE LA MAURICIE-ET-DU-CENTRE-DU-QUÉBEC (MCQ)

Ce cahier fait partie d'un recueil de pratiques ayant comme objectif de favoriser le soutien et la pleine reconnaissance des personnes proches aidantes d'aînés (PPAA). Il a été produit à la suite d'une collecte de pratiques réalisée dans plusieurs établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Le recueil est composé de cahiers répartis en différentes thématiques. Il est diffusé, entre autres, sur la **Communauté virtuelle de pratique (CdP) Proche aidance**.

Ce cahier s'adresse aux acteurs des secteurs public, associatif, communautaire ou privé, engagés au sein d'organisations ayant à cœur la proche aidance.

Ce cahier porte sur la **Table de concertation régionale en proche aidance 0-100 ans** du CIUSSS de la MCQ. Il possède deux sections, l'une descriptive et l'autre réflexive, visant à stimuler vos réflexions afin d'adapter cette pratique à votre milieu.



« *Accompagner, c'est co-construire (...); c'est cheminer conjointement, accepter l'incertitude, s'impliquer, écouter, comprendre, orienter vers un mieux...* »²

« *L'accompagnement se pense à partir de ce qui mobilise les personnes.* »³

Notre intention

La pratique présentée dans ce cahier vise des actions concrètes qui favorisent le soutien et la pleine reconnaissance des PPAA; elle se veut être une **inspiration pour passer à l'action**. De plus, les expériences de chacun sont susceptibles de la **faire évoluer**.

Ce cahier est construit afin de susciter **la réflexion**.

À noter que les réflexions proposées prennent ancrage dans **l'approche d'accompagnement**¹. Cette approche invite les personnes à mobiliser leurs forces et leur autonomie pour atteindre leur but. Elle prend assise sur l'implication, dès l'initiation d'une démarche, de l'ensemble des acteurs concernés. L'approche d'accompagnement encourage le travail de partenariat et de concertation et fait la promotion des connaissances de tous les niveaux, sans les hiérarchiser, que ce soit les savoirs expérientiels ou issus de la recherche. Toutes ces composantes visent à favoriser l'implantation de bonnes pratiques, inspirées des pratiques prometteuses présentées dans cette trousse d'accompagnement.

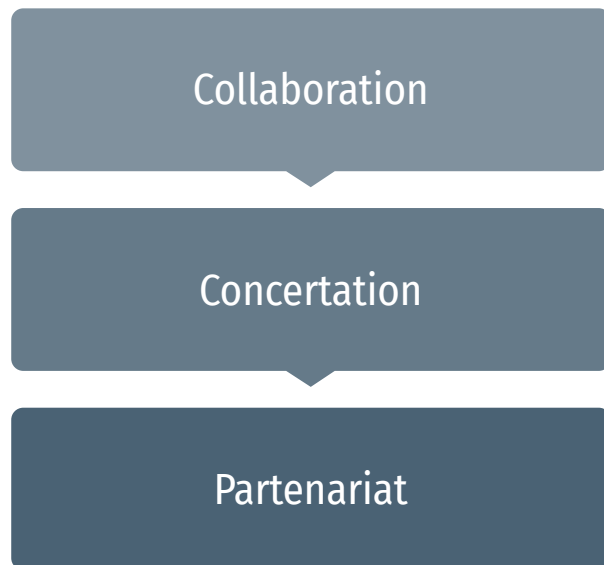
Pourquoi s'intéresser à une pratique de concertation comme la Table de concertation régionale en proche aide 0-100 ans?

Afin de repérer les PPAA, d'évaluer leurs besoins, de planifier et de leur offrir des services de soutien, les acteurs de tous les milieux ont avantage à développer une vision commune, des liens de confiance. La concertation se définit comme un « processus de mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux afin de convenir d'objectifs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats. »⁵ En effet, la concertation est une « stratégie privilégiée par les acteurs locaux et les pouvoirs publics face aux problèmes complexes. »⁶

« *Accompagner est un acte rendant capable toute personne d'être agente de changement.* »⁴



La concertation s'inscrit dans le continuum suivant :



Quant au partenariat, il se définit comme étant une « relation structurée et formalisée (par contrat ou entente) entre des acteurs sociaux (communautaire, institutionnel, privé) impliqués dans une démarche convenue entre eux et visant la réalisation d'activités ou de services. »⁷

Cette pratique inclusive se démarque de la tendance à créer plusieurs lieux de concertation œuvrant auprès de différentes clientèles (aînés, jeunesse, santé mentale, etc.) pour différents objectifs : formation, répit, soutien psychologique. Il s'agit ainsi de mobiliser un ensemble d'acteurs-clés pour développer des plans d'action et des services pertinents et adéquats aux besoins de l'ensemble des personnes proche aidantes (PPA). Ce faisant, les risques d'inégalité et de disparités dans l'offre de services tendraient à diminuer, facilitant une meilleure équité dans la reconnaissance et le soutien accordés aux PPA, indépendamment de leur profil. Cette pratique de concertation est présentée comme une structure pour soutenir la réflexion interne des établissements qui seraient intéressés par ce modèle et qui pourraient le modifier et l'ajuster selon leurs besoins.

En quoi consiste la démarche du développement de cette Table de concertation?

La Table de concertation autour de la proche aidance du CIUSSS de la MCQ a été créée à l'hiver 2018. Ce sont les organismes en proche aidance de la région qui ont adressé une demande à la direction du CIUSSS de la MCQ afin de réunir l'ensemble des partenaires de l'établissement.

Les objectifs visent à :

- Construire une **Table de concertation inclusive** dans le but de favoriser une meilleure reconnaissance de la santé et du bien-être de l'ensemble des PPA œuvrant sur le territoire, et ce, peu importe le profil de la personne accompagnée (déficience intellectuelle et trouble du spectre de l'autisme, santé mentale, déficience physique, aînés);
- Favoriser le partage d'expertises, le transfert d'informations et de connaissances;
- Regrouper, autour d'une même Table de concertation, les initiatives développées par différents milieux ou directions cliniques dans le cadre de la proche aidance.

Quels sont le mandat et les objectifs de cette Table de concertation?

La création de la Table de concertation régionale 0-100 ans représente un espace d'échanges et de concertations permettant aux acteurs engagés auprès des PPA d'unir leurs voix pour une meilleure reconnaissance et amélioration de la qualité de vie de ces derniers. Pour ce faire, elle s'est dotée d'un mandat qui s'énonce comme suit :

« Améliorer et adapter le continuum de l'organisation des services de santé et des services sociaux (accessibilité, continuité et qualité) selon différents enjeux, dans le but de contribuer à l'amélioration de la santé et de la qualité de vie des personnes proches aidantes et accompagnatrices ».



Le mandat s'actualise autour d'objectifs spécifiques, qui sont :

- D'agir à titre de **représentant d'organismes**;
- De mobiliser et favoriser la **coopération et l'implication** des acteurs;
- D'assurer l'émergence d'une **vision commune**;
- D'établir des **priorités d'action** et coordonner leur mise-en-œuvre;
- D'établir les **règles de fonctionnement** de la Table de concertation;
- D'effectuer un **bilan annuel** des travaux de la Table de concertation et de leurs retombées;
- D'offrir du **support et du soutien aux sous-comités**.

Dans ce même ordre d'idées, la Table de concertation s'est dotée de valeurs qui encadrent l'esprit de travail et qui régulent le mode de fonctionnement dans l'accomplissement de sa mission, soit : **le respect, la transparence et l'engagement**.

En quoi consiste la structure?

La Table de concertation compte approximativement une vingtaine de membres qui se réunissent environ quatre (4) fois par année. Deux mandataires ont été nommés pour assurer son fonctionnement et le suivi des travaux, soit un représentant du CIUSSS de la MCQ et un représentant de l'Association des proches aidants de la région.

La Table de concertation regroupe des associations de PPAA, de même que des organismes communautaires, parapublics et publics offrant des services aux aînés. Parmi les **partenaires**, se retrouvent :

- Des représentants en déficience intellectuelle et du trouble du spectre de l'autisme;
- Des représentants des personnes âgées;
- Des représentants en santé mentale et dépendance (milieux communautaires et du RSSS);
- Des représentants en déficience physique et des personnes handicapées;

- Des représentants des centres d'action bénévole;
- Des représentants du programme famille, petite enfance, jeunesse;
- Des représentants des regroupements des aidants naturels;
- Des représentants des associations des proches aidants.

De plus, **chacune des directions** (Soutien à l'autonomie des personnes âgées (SAPA), Direction de la qualité, évaluation, performance et éthique) **de l'établissement ayant des enjeux en matière de proche aide** est représentée.

Les sous-comités

Dans le but de faciliter l'exécution des projets, trois (3) sous-comités ont été formés, qui travaillent en étroite collaboration avec la Table de concertation.

Ces sous-comités représentent des équipes de gestion de projets ayant pour tâches :

- D'élaborer des **plans d'action** et de les faire valider par la Table de concertation;
- De se doter d'**indicateurs de suivi**;
- D'**exécuter le plan d'action**;
- D'assurer le suivi du plan d'action auprès des membres de la Table de concertation;
- D'**évaluer l'atteinte des objectifs**.

Chaque comité est composé de 5 à 6 personnes (professionnels et intervenants œuvrant dans le domaine de la proche aide, personnes proches aidantes, représentants du CIUSSS de la MCQ et des organisations communautaires), dont deux (2) porteurs : un provenant d'organismes en proche aide, et l'autre du CIUSSS de la MCQ. Les sous-comités se rencontrent de manière plus fréquente que la Table de concertation.

Le mécanisme de prise de décision

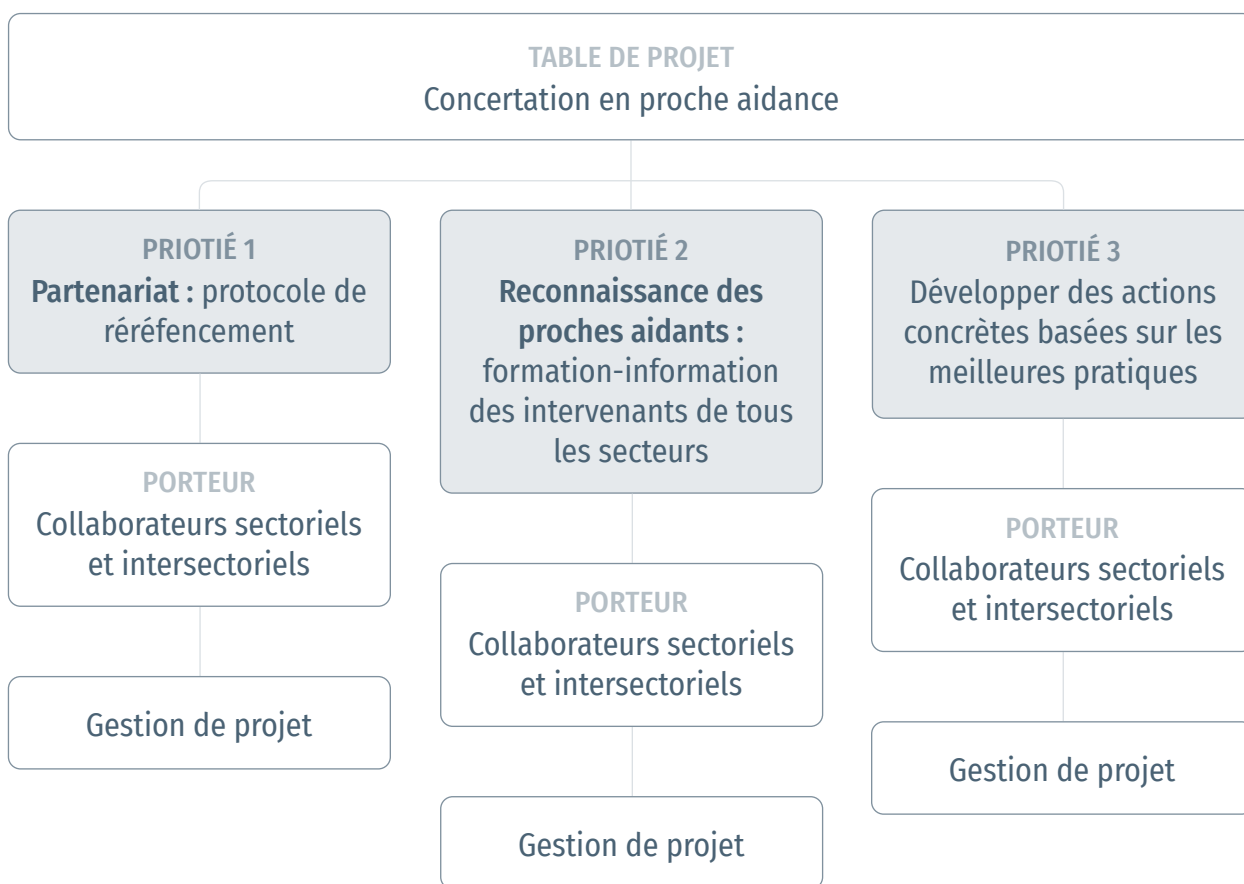
La démarche conduisant au choix du type d'intervention ou de projet à entreprendre se veut une démarche évolutive, globalisante et diversifiée, c'est-à-dire non limitée d'emblée à un service ou une activité en particulier (ex. : des programmes de répit ou de soutien psychosocial). C'est ainsi qu'il a été décidé d'établir de **grands axes prioritaires d'intervention** sur lesquels viendront se greffer des projets appropriés, répondant aux objectifs de chacun des axes.

L'identification de ces axes prioritaires est le fruit d'activités de consultation, de réflexions collectives sur les besoins, les enjeux, les souhaits, entreprises par la Table de concertation avec l'ensemble des acteurs concernés. Il s'agit de contribuer à l'amélioration de la santé et au bien-être des PPA.

Au nombre de trois (3), les axes prioritaires sur lesquels travaillent les sous-comités portent sur :

- Le **partenariat** (chantier en cours : protocole de référencement);
- La **reconnaissance des proches aidants** (chantier en cours : formation/information des intervenants);
- Le **développement d'actions concrètes basées sur de meilleures pratiques** (par exemple, des services de répit).

Cette façon de faire laisse une plus grande place à l'autonomie des sous-comités, tout en permettant une marge de manœuvre dans l'attribution des projets en fonction des intérêts, des champs de compétence et d'expertise des membres des sous-comités. La figure suivante illustre les priorités de la Table de concertation, ainsi que le mécanisme de gestion adopté.



Le mécanisme de transfert d'informations aux parties prenantes

Pour faciliter la diffusion de l'information sur les travaux et les activités de la Table de concertation auprès des acteurs impliqués en proche aideance, des corridors de communication sont mis en place à l'intérieur de chacun des secteurs du CIUSSS de la MCQ. De plus, comme chacune des directions de l'établissement est représentée autour de la Table de concertation, ces dernières sont responsables de faire descendre l'information auprès de leurs clientèles respectives.

Au niveau des organisations communautaires, un système de ramification pour la diffusion de l'information est aussi utilisé. Ainsi, pour s'assurer de rejoindre la majorité des personnes concernées, des représentants de chacun des secteurs intervenant dans le domaine de la proche aideance, notamment en déficience intellectuelle et trouble du spectre de l'autisme, en santé mentale, en déficience physique, et auprès des aînés, s'assurent de la circulation de l'information auprès de leurs membres.

De plus, afin de garantir une meilleure fluidité de l'information, le service de communications du CIUSSS de la MCQ est aussi mis au profit de la Table de concertation. Il assure ainsi la diffusion de l'information, que ce soit par le biais de leur site Web, ou en fournissant un support dans le cadre d'élaboration et de diffusion de dépliants ou de prospectus, de matériels de sensibilisation ou de promotion des activités.

À cet égard, le site Web du CIUSSS de la MCQ consacre une section au volet proche aideance, où se concentre l'ensemble des informations relatives à la proche aideance 0-100 ans (consignes, matériels de sensibilisation aux activités, rapports, retombées positives, etc.).

Quelles sont les retombées positives?

Malgré le jeune âge de la Table de concertation, des retombées positives sont déjà observées. De manière non exhaustive et sommairement, nous en rapportons quelques-unes pour démontrer l'utilité et la pertinence de cette pratique.

Ainsi, cette initiative a permis :

- De recréer et mieux harmoniser les liens avec les partenaires à la suite de la fusion;
- De développer des projets communs;
- D'échanger sur les besoins des personnes proches aidantes et accompagnatrices;
- De partager les bons coups de chacun afin de s'en inspirer;
- De mieux cerner et comprendre la réalité du CIUSSS de la MCQ et des partenaires.



Quels sont les conditions gagnantes et les enjeux à prendre en compte concernant cette pratique?

Cette Table de concertation inclusive génère des retombées positives parce qu'elle actualise plusieurs composantes essentielles d'une pratique de concertation, selon Denis Bourque.

Voici quelques conditions gagnantes pour cette pratique :

● Déterminer ensemble le sens et les finalités de la concertation :

La volonté d'arrimer les services aux besoins et attentes des PPA est présente;

L'orientation et les priorités de la haute direction de l'établissement en matière de soutien et de pleine reconnaissance des PPA;

L'émergence d'une vision commune entre les partenaires.

● Assurer une qualité de la représentation :

La diversité des partenaires représentés (organismes communautaires, parapublics et publics offrant des services aux aînés).

● Assurer les communications internes :

Des corridors de communication à l'intérieur de chacun des secteurs du CIUSSS de la MCQ et au niveau des organisations communautaires.

● Faire participer et mettre à contribution les personnes et groupes concernés :

Une structure de gouvernance basée sur le partage de leadership entre le représentant du CIUSSS et celui des organismes communautaires;

L'implication et l'engagement des membres et des acteurs concernés, tant au niveau communautaire, que du CIUSSS.



Merci au CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec, particulièrement à Mme Josée Martel, adjointe à la Direction du Programme de soutien à l'autonomie de la personne âgée, et à Mme Marie-Hélène Morin, gestionnaire responsable de site et chef d'unité à l'hébergement.



Bien que cette pratique de concertation soit très appréciée et permette de fournir des services plus appropriés aux PPA, il est important de prendre en considération certains enjeux dans son actualisation, soit :

- **L'harmonisation de la réalité des organismes communautaires** avec celle du CIUSSS de la MCQ. Pour l'établissement, la proche aide est l'un de ses multiples enjeux en tant qu'organisation, tandis que l'enjeu de la proche aide est souvent central pour un organisme communautaire. Pour faire face à cette situation, il est suggéré de mettre en place un processus de communication basé sur la transparence afin de favoriser un meilleur arrimage entre les différents milieux;
- **La difficulté à surmonter la complexité de certaines procédures administratives** au sein du CIUSSS lors de la réalisation des projets, contrairement au milieu communautaire. Pour y remédier, il est conseillé de privilégier une contamination positive commune : les suggestions provenant des organismes communautaires obligent parfois le CIUSSS à remettre en question certaines de leurs procédures complexes; à l'inverse, la culture de rigueur de l'établissement peut nourrir certaines réflexions au sein des organismes communautaires dans la mise en place de meilleures pratiques.

Comment passer à l'action?

Si cette pratique vous intéresse, les prochaines pages vous proposent quelques réflexions, afin de valider si celle-ci pourraient être pertinente et adaptable dans votre milieu. Il ne s'agit pas d'un manuel d'instruction pour implanter une pratique. Il s'agit plutôt d'une manière de structurer votre pensée, en soutenant votre prise de décision de manière éclairée et la priorisation d'actions à entreprendre pour favoriser l'adaptation cohérente de cette pratique, en fonction des caractéristiques (forces, enjeux, etc.) de votre milieu.

Constater et observer

La première étape de réflexion à amorcer est celle visant à constater la réalité actuelle. Il est essentiel de se poser certaines questions sur l'état actuel des choses, afin de valider la présence, ou l'absence, de la problématique à laquelle tente de répondre une pratique telle que la Table de concertation inclusive 0-100 ans. Rappelons que la finalité de celle-ci est d'optimiser le **continuum de services** qui sont offerts aux PPA, afin d'être en mesure d'améliorer leur condition de vie et leur bien-être.

Voici les premières questions qu'il est suggéré de vous poser :

Existe-t-il un manque de reconnaissance mutuelle et de complémentarité des champs d'expertise et du pouvoir d'agir des acteurs engagés auprès des PPA sur mon territoire? (ex. : peu ou pas de référencement vers les services);

Existe-t-il un manque de continuité : arrimage et intégration des services offerts aux PPA (ex. : absence de partage d'information pertinente pour le suivi des dossiers);

Est-ce qu'il semble exister des disparités quant au soutien et à la pleine reconnaissance accordés aux PPA en fonction de leur profil, ou du réseau local de services auxquels ils appartiennent? (ex. : inadaptation des services de formation/information pour les minorités culturelles);

Existe-t-il un manque d'orientations claires ou de vision commune dans les initiatives entreprises en vue de l'amélioration de la qualité de vie des PPA? (ex. : ambiguïté du rôle des partenaires);

Est-ce que le milieu communautaire a énoncé un besoin de concertation avec le CI(U)SSS?

Pour répondre à ces questions, vous êtes invité à interpeller des représentants d'organisation et des acteurs engagés auprès des proches aidants et de leur famille (ex. : Centre de santé et des services sociaux (CLSC), groupes de médecin de famille, organismes communautaires, coopératives de services). Il pourrait être aussi intéressant de participer à certaines rencontres de ces instances, ou d'en parler avec des gestionnaires d'autres directions, afin de recueillir des informations pertinentes à ce propos.

S'il semble que la majorité de ces questions se répondent de manière positive, il serait peut-être pertinent de mettre sur place, à l'exemple du CIUSSS de la MCQ, une Table de concertation régionale inclusive 0-100 ans.

Pour faciliter la poursuite de la démarche, il est suggéré d'expliciter certains éléments contextuels en se posant les questions suivantes⁹ :

À quelle problématique spécifique cette démarche répond-elle?

Quelles sont les causes et les conséquences de cette problématique?

Quels seraient les résultats souhaités à l'issue de cette démarche?

Quelles sont les personnes visées par cette démarche?

Avec ces éléments en main, il sera ainsi plus aisé de bien communiquer l'objectif derrière cette démarche et d'y rattacher des réflexions et des actions concrètes et pertinentes.

Explorer la réceptivité du terrain

Comme mentionné précédemment, parmi les conditions gagnantes pour la mise en place d'une instance de concertation inclusive 0-100 figurent, d'abord la motivation et l'engagement des membres, ensuite le partage d'un sens de leadership fort. Pour s'assurer de l'acquisition de ces facteurs de réussite, il faut donc à l'étape préparatoire s'assurer de la réceptivité du terrain. Il s'agit de vérifier, d'une manière générale, dans quelle mesure l'implantation de cette pratique sera adaptable au contexte, reconnue et acceptée comme une valeur ajoutée. De plus, la mise en place d'une nouvelle pratique nécessite que certaines conditions soient présentes (ex. : projet soutenu par l'établissement, fenêtre d'opportunité). Des études ont démontré que le manque de cohérence entre la vision et les finalités dans la mise en place d'un nouveau projet avec celle des politiques publiques en vigueur peut occasionner l'échec de celle-ci¹⁰.

Voici certaines réflexions qu'il est conseillé d'avoir en ce sens :

Est-ce que la mise en place d'une Table de concertation inclusive travaillant à l'amélioration du continuum des services qui sont offerts aux PPA s'insère dans une/des priorité(s) ministérielle(s)?

Est-ce que la mise en place d'une Table de concertation inclusive travaillant à l'amélioration du continuum des services qui sont offerts aux PPA s'insère dans une/des priorité(s) organisationnelle(s)?

Est-ce que la direction de mon service est sensibilisée à l'importance de créer et/ou de maintenir une instance de concertation dynamique autour de la question de la proche aide sur notre territoire?

Une fois que les réflexions précédentes ont permis de valider la pertinence de votre démarche, il serait important à cette étape-ci, afin de bien arrimer la démarche au contexte de votre milieu, d'avoir un portrait des initiatives développées en matière de concertation dans votre milieu.

Voici certaines questions qui vous permettraient de vous familiariser avec le sujet :

Existe-t-il sur mon territoire une instance de concertation qui aborde la proche aide? Si oui, il serait intéressant de vous poser les questions suivantes :

- Quelle est la mission de cette Table de concertation?
- Quelle structure la chapeaute?
- Quelles sont ses réalisations?
- Serait-il possible d'élargir son mandat pour inclure une perspective plus large de la proche aide?

Sinon, quelles sont les directions du réseau de la santé et des services sociaux, les organismes publics ou parapublics de ma région qui ont à cœur la pleine reconnaissance et le soutien des PPA? (ex. : L'Appui, Baluchon Alzheimer, organismes communautaires, etc.)

La détention de ces informations vous permettrait de mieux organiser la suite de votre démarche, dont l'identification des partenaires et acteurs-clés à impliquer dans le processus de mise-en-œuvre. Les individus sont porteurs de normes, de mentalités et d'affiliations culturelles qui peuvent influencer favorablement ou non le déploiement d'un projet. Prendre le temps d'identifier et de consulter les parties prenantes au tout début d'un projet peut favoriser leur appropriation du projet et même d'en faire la promotion¹¹.

Quels sont les partenaires internes (ex. : autres directions) qui pourraient appuyer cette démarche ou y contribuer?

Quels sont les partenaires externes (ex. : représentants de déficience intellectuelle et trouble du spectre de l'autisme, représentants des regroupements d'aînés, représentants des PPA, milieux communautaires...) qui pourraient appuyer cette démarche ou y contribuer?

À cette étape-ci, il serait également approprié de réfléchir aux ressources internes, comme externes, qui pourraient être désignées comme responsables de l'opérationnalisation et du pilotage du projet.

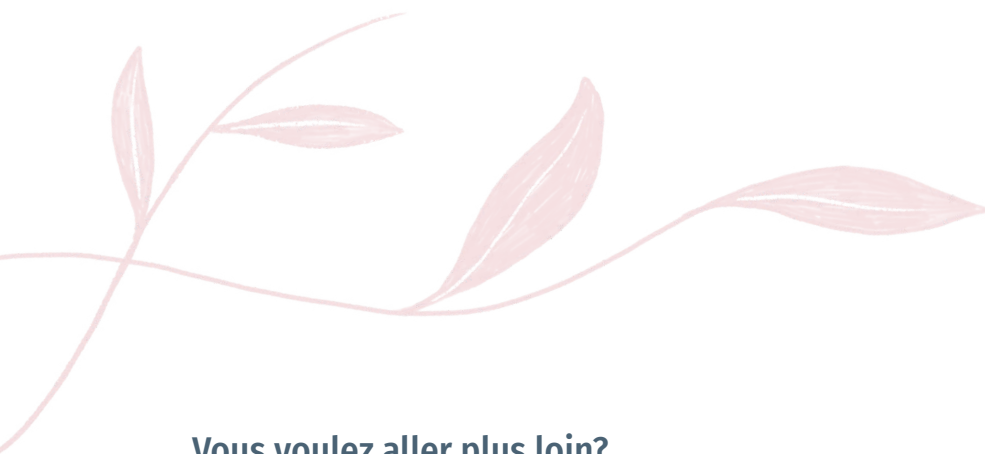
Quelle(s) direction(s) de mon établissement et d'une organisation partenaire pourrait(ent) agir à titre de porteuse(s) de cette nouvelle initiative?

Une fois le repérage des leviers et acteurs-clés terminé, il est aussi conseillé de tenter d'identifier les barrières à anticiper dans le cadre de la formation de cette instance :

Quels sont les enjeux qui pourraient freiner ou compliquer l'actualisation de cette démarche?

Voici des exemples d'enjeux à considérer :

- Enjeux de ressources matérielles (ex. : local accessible géographiquement pour les membres, matériels informatiques permettant la réalisation de rencontres en mode virtuelle, etc.);
- Enjeux de ressources humaines (ex. : personne motivée et impliquée pour siéger sur les comités, personne responsable de la planification, suivi, et animation des rencontres, personne assurant les tâches de secrétariat en soutien aux responsables de la table, etc.);
- Enjeux de restructuration.



Vous voulez aller plus loin?

Les réflexions proposées ci-dessus vous aideront à déterminer si une pratique telle qu'une Table régionale de concertation inclusive 0-100 ans pourrait être pertinente et adaptable dans votre contexte particulier. Si tel est le cas, la prochaine étape à entreprendre serait la rédaction d'un court devis (étape et échéancier). Il est aussi suggéré d'anticiper dès maintenant les processus d'évaluation à mettre en place pour améliorer continuellement cette pratique. Pour vous inspirer dans votre démarche et poser des actions qui sont prouvées efficaces pour faciliter l'implantation de bonnes pratiques dans le RSSS, vous êtes encouragé à consulter le **Guide pour accompagner l'implantation de bonnes pratiques**.

N'hésitez pas à contacter vos collègues du CIUSSS de la MCQ pour avoir de plus amples détails sur le partenariat autour de cette initiative et discuter des adaptations que vous anticipez pour votre région. De plus, dans la poursuite d'améliorer continuellement les pratiques et d'offrir un service répondant aux grands paramètres d'une pratique prometteuse de concertation autour de la proche aide, vous êtes invité à consulter et vous inspirer des outils de Communagir¹² pour des activités mobilisantes et participatives.

Produit par l'équipe des projets nationaux en transfert des connaissances de l'*Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke*

Avec le soutien financier de la *Direction des services aux aînés, aux proches aidants, en ressources intermédiaires et de type familial du ministère de la Santé et des Services sociaux*

Année de production : 2021

La direction artistique et le graphisme ont été réalisés par *Noémie Ledoux et Marie-Anne C. Duplessis*. Les illustrations ont été créées par *Marie-Anne C. Duplessis*



Références et notes

- 1 Lane, J. et al. (2015). *Guide pour accompagner l'implantation de bonnes pratiques*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, URL https://www.iuplsss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres_de_recherche/IUPLSSS/transfert_connaissances/outils-publications/Guides-outils/Guide_pour_accompagner_implantation_bonnes_pratiques_CIUSSSE.pdf.
- 2 Maela, P. (2016). *Conférence L'accompagnement en pratique*, Université Rennes 2 / AIPU France / Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, diffusé le 22-06-2016, URL <https://www.lairedu.fr/media/video/conference/laccompagnement-pratique-conference-interactive/>.
- 3 Maela, P. (2009). *L'accompagnement dans le champ professionnel*, URL <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2009-2-page-11.htm>.
- 4 Schwartz, B., cité par Morin, P. dans Paul Maela (2016). *Conférence L'accompagnement en pratique*, Université Rennes 2 / AIPU France / Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, URL <https://www.lairedu.fr/media/video/conference/laccompagnement-pratique-conference-interactive>.
- 5 Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*, Québec, collection Initiatives, Presses de l'Université du Québec, 142 pages.
- 6 Bilodeau, A. et al. (2004). L'exigence démocratique de la planification participative : le cas de la santé publique au Québec, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 17, n° 1, 50-65.
- 7 Bourque D. (2014). *Concertation et partenariat : savoir tisser des maillages solides*, URL https://www.arhq.com/wp-content/uploads/congres-archiv/Conference_Partenariat_Denis%20Bourque.pdf.
- 8 Bourque D. (2014). *Concertation et partenariat : savoir tisser des maillages solides*, URL https://www.arhq.com/wp-content/uploads/congres-archiv/Conference_Partenariat_Denis%20Bourque.pdf.
- 9 Lane, J. et al. (2015). *Guide pour accompagner l'implantation de bonnes pratiques*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, URL https://www.iuplsss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres_de_recherche/IUPLSSS/transfert_connaissances/outils-publications/Guides-outils/Guide_pour_accompagner_implantation_bonnes_pratiques_CIUSSSE.pdf
Note : L'APPUI de Chaudière-Appalaches a réalisé un Bilan du plan d'harmonisation 2017-2020, qui est disponible en visitant le site suivant : <https://drive.google.com/file/d/1IQyysbYAMR50Jixm93kqBbXrUE8cmP2/view>.
- 10 Damschroder, L. et al. (2009). *Fostering Implementation of Health Services Research Findings into Practice: A Consolidated Framework for Advancing Implementation Science*, URL <https://implementationscience.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1748-5908-4-50.pdf>.
- 11 Lane, J. et al. (2015). *Guide pour accompagner l'implantation de bonnes pratiques*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, URL https://www.iuplsss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres_de_recherche/IUPLSSS/transfert_connaissances/outils-publications/Guides-outils/Guide_pour_accompagner_implantation_bonnes_pratiques_CIUSSSE.pdf.
- 12 Communagir (2021). *Communagir pour emporter*, URL <https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-emporter/>.

Le genre masculin est utilisé dans ce cahier comme genre neutre dans le but d'alléger le texte et d'en faciliter la lecture.