

Téléconférence

Canada

1-855-950-3717

É.-U.

1-866-398-2885

Entrez le code:

239 172 3909#

Autres pays

Voir instructions à:

[http://www.ccnpps.ca/
644/Instructions.ccnpps?id_article=1354](http://www.ccnpps.ca/644/Instructions.ccnpps?id_article=1354)

Veillez mettre votre
téléphone en mode
discrétion (*6)

Nous débuterons
à 14h00.

Partager des connaissances avec les
conseillers des décideurs politiques
Quelques mythes, quelques pistes

Webinaire | 6 décembre 2016

Florence Morestin
Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé



Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

Institut national
de santé publique

Québec

Pouvez-vous nous entendre?

Nous parlons en ce moment... Si vous ne pouvez pas nous entendre :

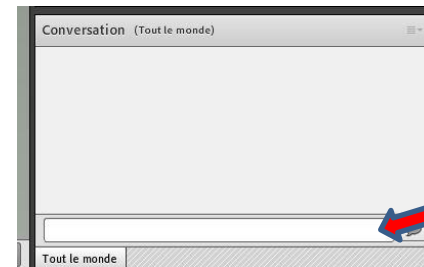
Vous pouvez ouvrir vos haut-parleurs d'ordinateur, brancher vos écouteurs ou vous connecter au système de conférence téléphonique en composant :

- Le numéro de téléphone sans frais
 - Canada : **1-855-950-3717**
 - États-Unis : 1-866-398-2885

Entrez le code de conférence suivi du **239 172 3909 #**

Pour les participants provenant d'un autre pays, veuillez consulter :
http://www.ccnpps.ca/644/Instructions.ccnpps?id_article=1354

Au plaisir de vous parler bientôt!



Si vous avez des difficultés techniques, écrivez à Mylène Maguire

Pour poser des questions pendant la présentation

Utilisez la boîte de messagerie



Veillez noter que nous enregistrons ce webinaire, incluant la conversation dans la boîte de messagerie, et qu'il sera publié sur notre site internet.

Conférencière

Florence Morestin

Agente de recherche (CCNPPS)



Avec l'aide de **Mylène Maguire** (CCNPPS) :
organisation du webinaire et soutien technique



Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

Institut national
de santé publique
Québec 

Les Centres de collaboration nationale en santé publique




NATIONAL COLLABORATING CENTRE
FOR ABORIGINAL HEALTH
CENTRE DE COLLABORATION NATIONALE
DE LA SANTÉ AUTOCHTONE
Prince George, B.C. | www.nccah.ca


National Collaborating Centre
for Infectious Diseases
Centre de collaboration nationale
des maladies infectieuses
Winnipeg, MB | www.nccid.ca


National Collaborating Centre
for Determinants of Health
Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé
Antigonish, N.S. | www.nccdh.ca


National Collaborating Centre
for Environmental Health
Centre de collaboration nationale
en santé environnementale
Vancouver, B.C. | www.ncceh.ca


National Collaborating Centre
for Methods and Tools
Centre de collaboration nationale
des méthodes et outils
Hamilton, ON | www.nccmt.ca


Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy
Montréal-Québec, QC | www.ncchpp.ca

Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS)

Notre mandat

- Soutenir les acteurs de santé publique dans leurs efforts visant à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé


Nos champs d'expertise

- L'impact des politiques sur la santé
- Méthodes pour contextualiser les politiques
- Acteurs et mécanismes de collaboration intersectorielle
- Stratégies pour influencer l'élaboration de politiques



Déclaration de conflits d'intérêt réels ou potentiels

Nom de la conférencière : Florence Morestin

 Je n'ai aucun conflit d'intérêt réel ou potentiel en lien avec le contenu de cette présentation



Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

*Institut national
de santé publique*
Québec 

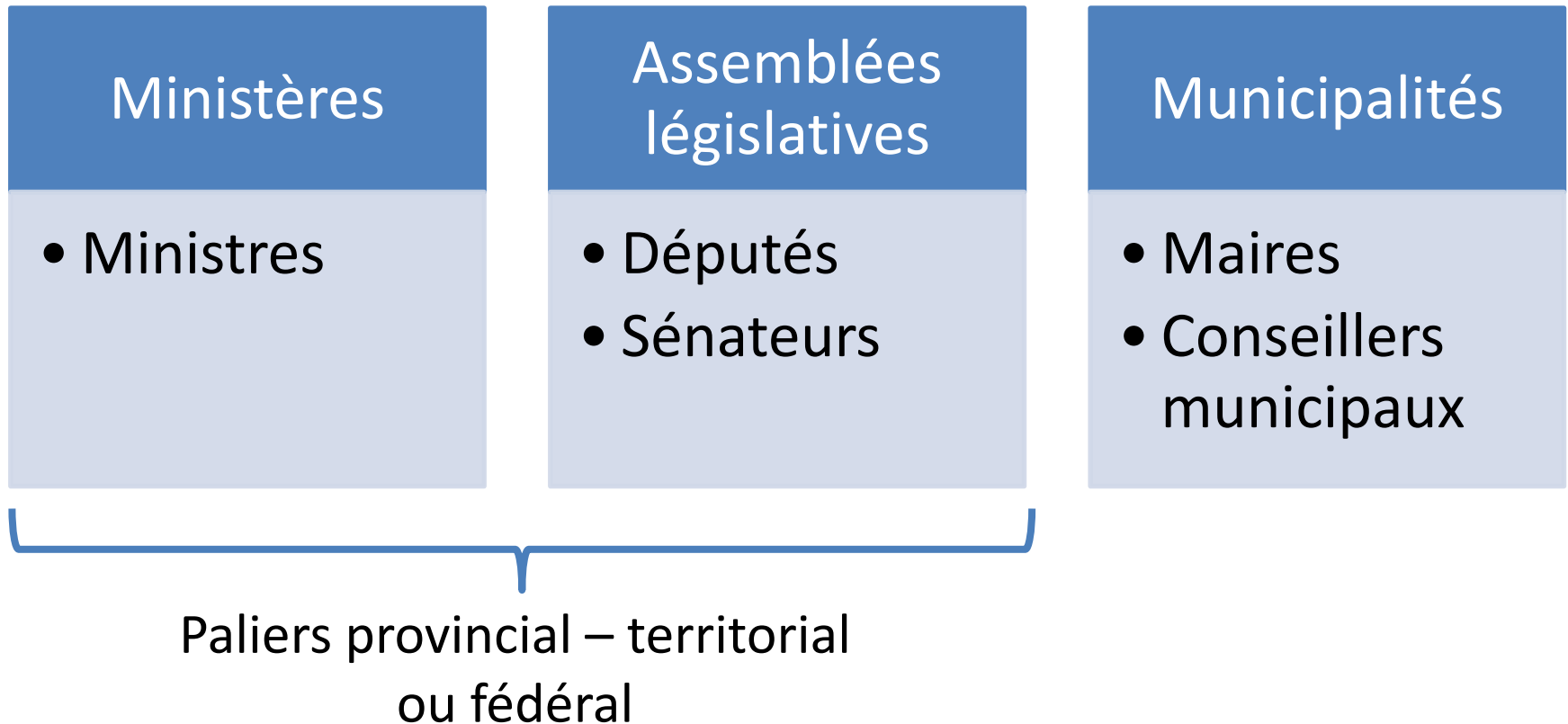
Objectifs

Avec ce webinaire, vous amener à :

- Distinguer différents **types de conseillers** des décideurs politiques
- Évaluer la **pertinence** de vous adresser à ces conseillers
- Affiner vos **stratégies d'interaction** avec des conseillers



Quels décideurs politiques, dans quelles structures de gouvernement?



Quels conseillers, au juste?

- Les personnes qui ont pour **rôle professionnel, au sein d'une structure de gouvernement,** de conseiller le/les décideurs politiques au sujet des **politiques publiques (PP)**
 - Y compris indirectement : en préparant des analyses que d'autres présentent aux décideurs
- Exclus ici :

Professionnels « non PP »

Structure
de gouv



Conseillers hors gouvernement

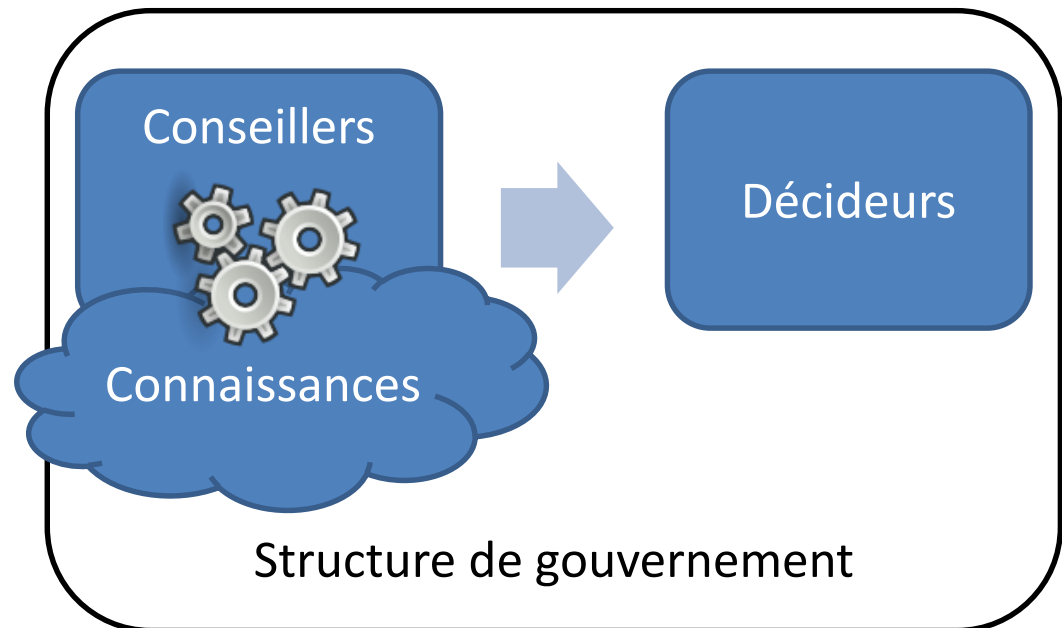


Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

Institut national
de santé publique
Québec

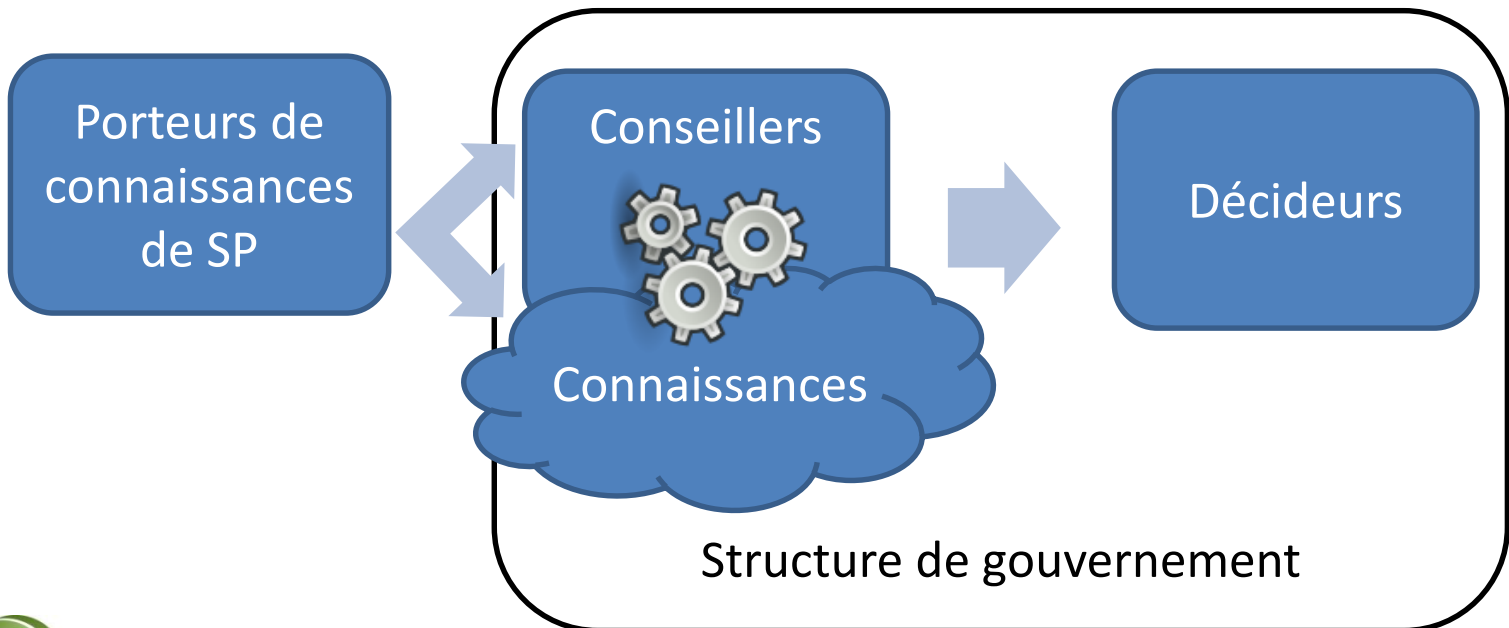
Et les connaissances dans tout ça?

- Fonction de conseil inclut de traiter diverses connaissances
- Habituellement, pas les décideurs qui le font



Et les connaissances dans tout ça?

- Fonction de conseil inclut de traiter diverses connaissances
- Habituellement, pas les décideurs qui le font
- Connaissances de santé publique : partagées dans l'espoir de promouvoir des PP plus favorables à la santé



Sources des données présentées aujourd'hui

Ministères

Assemblées
législatives

Municipalités

Revue de littérature :

- 2000-2014
- Pays occidentaux
- 70 documents

Interactions avec **chercheurs** en SP



Sources des données présentées aujourd'hui

Ministères

Assemblées
législatives

Municipalités

Revue de littérature :

- 2000-2014
- Pays occidentaux
- 70 documents

Interactions avec **chercheurs** en SP

Publications début 2017
Aujourd'hui : aperçu

Entrevues :

- Automne 2016
- Canada
- 5 fonctionnaires :
 - 8 municipalités (15,400 à 1.65 millions d'habitants)
 - Urbanistes / Dvpmt social / Parcs et loisirs

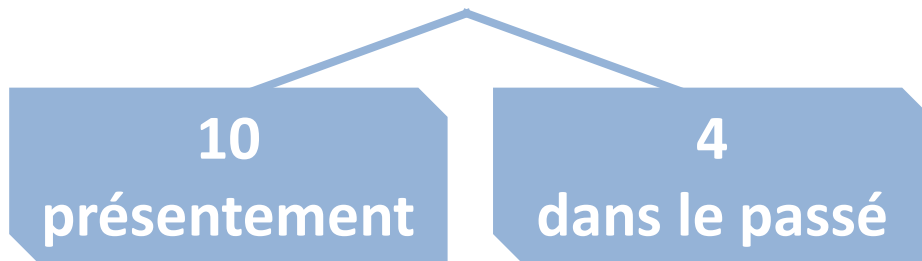
Interactions avec **professionnels** de SP



Autre source : **vous**

- Variations d'un contexte à l'autre
- Manque de données
- Intervenez pour partager votre expérience :
 - D'interaction avec conseillers
 - En tant que conseiller

Sondage lors de votre inscription :



QUI SONT CES CONSEILLERS DES DÉCIDEURS POLITIQUES?

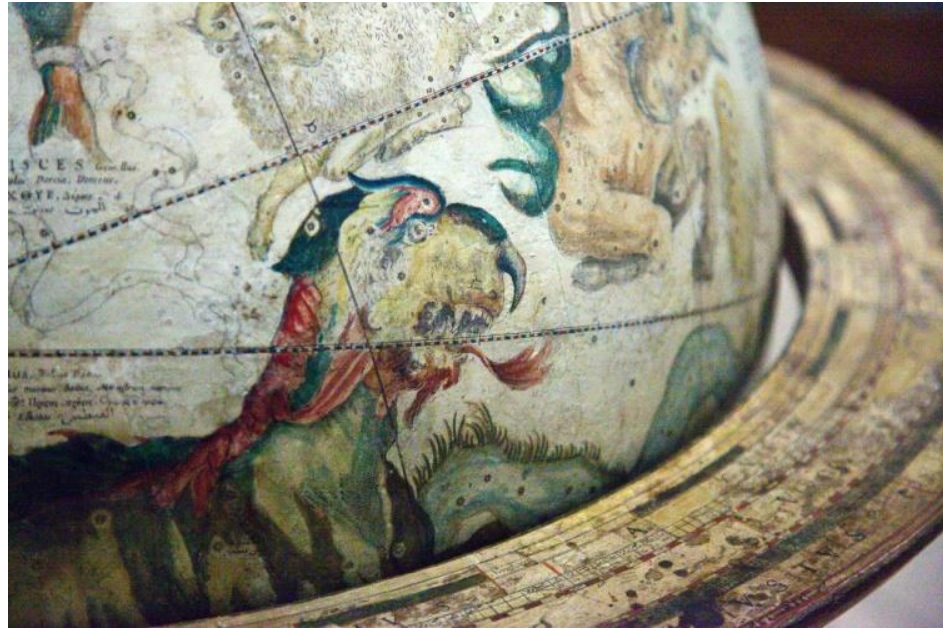


Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

*Institut national
de santé publique*

Québec 

Mythe : Eux et nous



Terra incognita - Photographe : Mon Œil


Source : www.flickr.com/photos/claveirole/5644339668/in/photostream/



Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé

National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

**Institut national
de santé publique**

Québec 

« Eux » et « nous », pas si différents

Parfois, eux vivent la même **situation** que nous

Exemple : Difficulté à approcher une **structure moins
familiale**

Fonctionnaire municipal (développement social), entrevue :

« La réforme [du réseau de la santé publique] nous a jetés par terre. Toutes les relations qui avaient été établies au fil des années ont été bouleversées [...] Il y a eu un rebrassage de responsabilités qui fait qu'on vient de perdre cinq ans, facilement, avant que les rapports soient rétablis »



« Eux » et « nous », pas si différents

Parfois, **profils** assez semblables

Marque distinctive des connaissances de SP : **lien avec recherche**

- Fonctionnaires (élaboration de PP), ministères au Canada :

41 à 60%
Maîtrise ou
PhD

17 à 30%
Expérience dans milieux
univ. ou de recherche

(Bédard & Ouimet, 2012; Bernier & Howlett, 2011; Howlett, 2011; Howlett & Newman, 2010; Ouimet et al., 2009; Wellstead et al., 2009)

- Entrevues fonctionnaires municipaux : tendances similaires

MAIS ne pas minimiser les différences de parcours, surtout quand une **discipline** parle à une autre

=> **Ni ignorer, ni exagérer les différences**

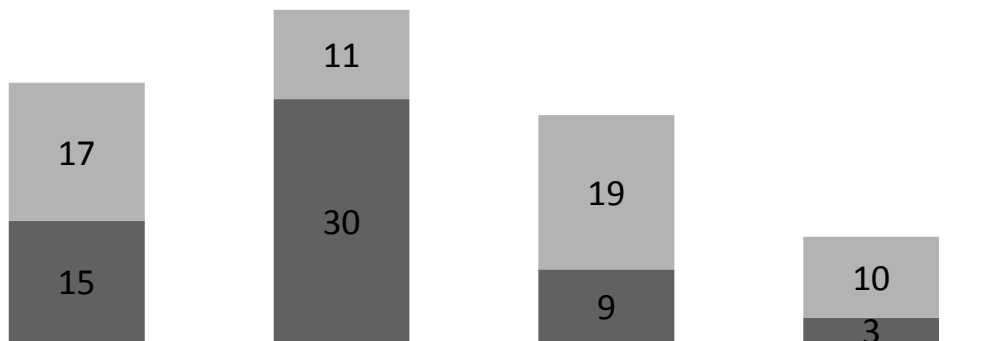


Plusieurs « eux »

Sondage lors de votre inscription

Vos interactions avec des conseillers :

■ Souvent ■ Occasionnellement



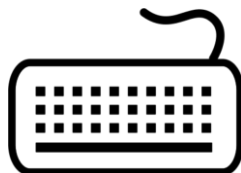
Fonct.
munic.

Fonct. min.

Bureau
Ministre

Assemblée
législative

* « Souvent » = une fois
par trimestre ou plus




Quelles différences voyez-vous entre ces quatre types de conseillers?



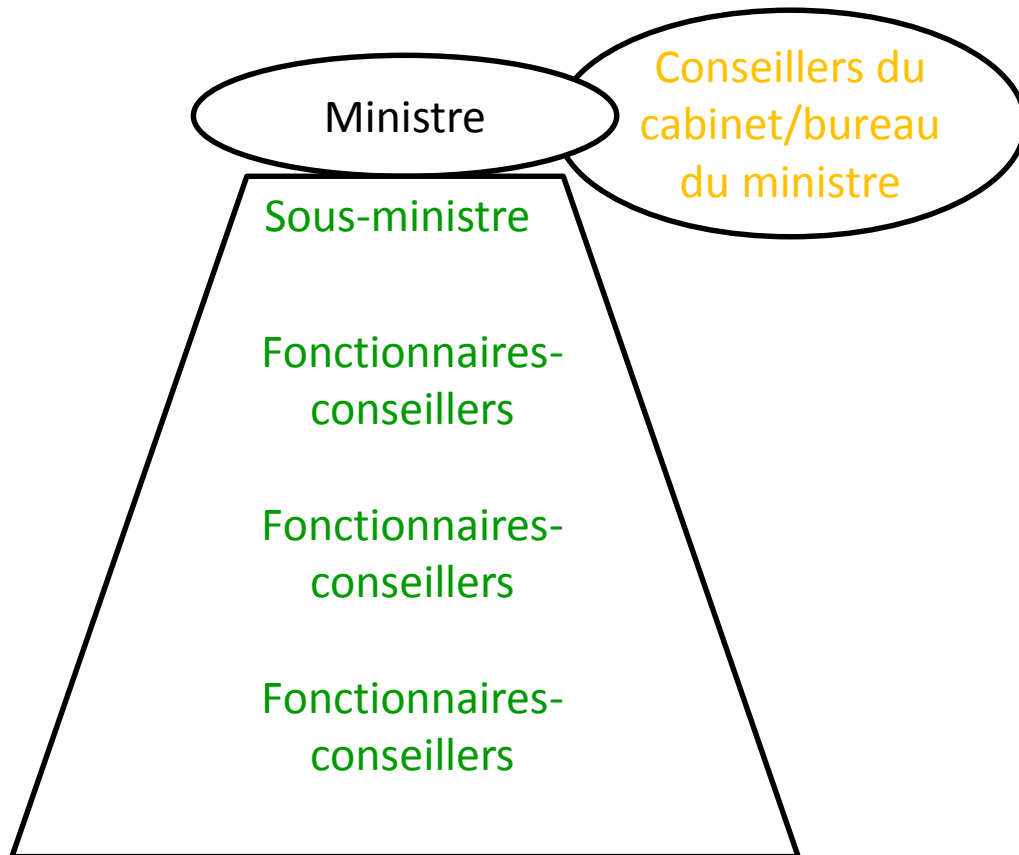
Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

Institut national
de santé publique

Québec 

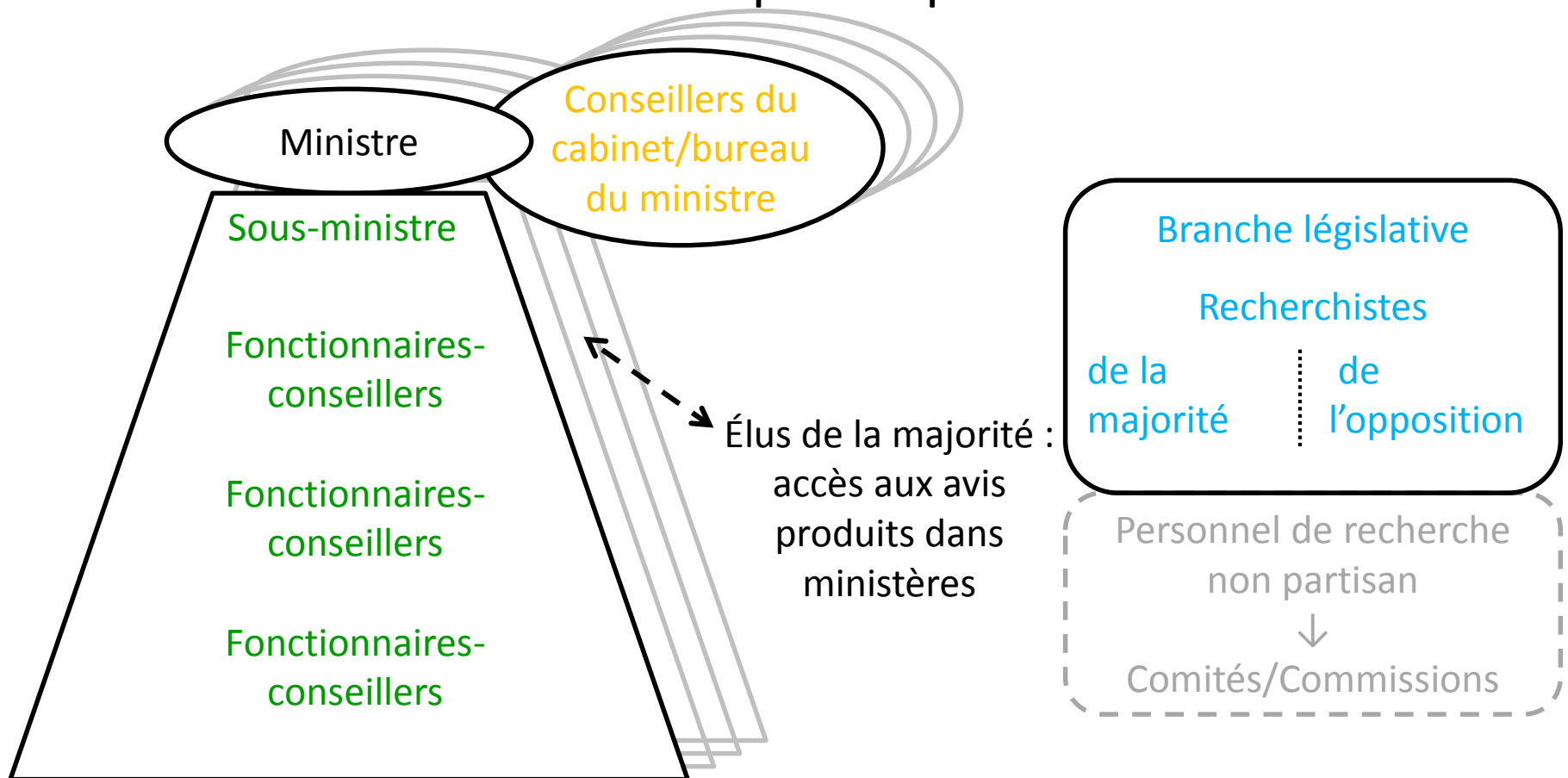
Plusieurs « eux »

Bref détour : conseillers aux paliers provincial ou fédéral



Plusieurs « eux »

Bref détour : conseillers aux paliers provincial ou fédéral



Plusieurs « eux »

Caractéristiques **très générales** :

- Mission de conseil en matière de PP

Bureau ministre

Fonctionnaires
(min. + munic.)

Législatif



Technique

Politique

=> Impact sur façon d'utiliser connaissances



Plusieurs « eux »

Caractéristiques **très générales** :

- Profil des conseillers

Conseiller au Congrès américain :

« Mon patron doit passer de l'Irak à l'immigration, à l'agriculture, à l'éthanol, et ensuite à une intervention en nutrition des nourrissons. J'ai cinq minutes pour le breffer avant qu'on y aille. »

(dans Gilson Siström, 2008, p. 95)

Fonctionnaires
(min. + munic.)

Bureau ministre

Législatif

Spécialiste

Généraliste

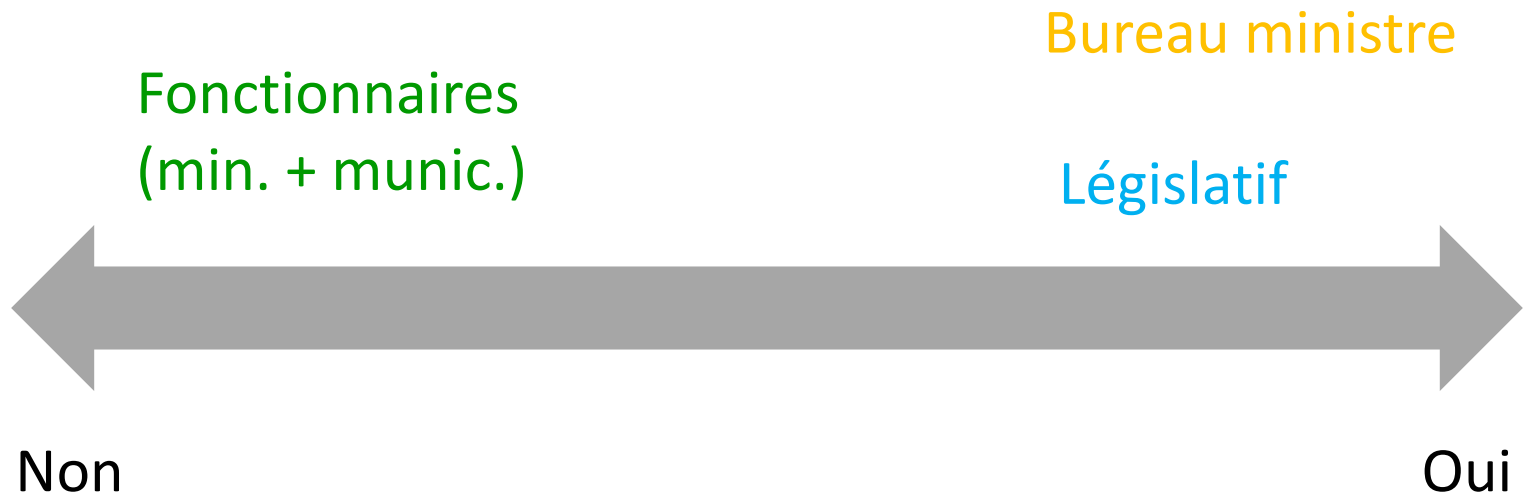
=> En tenir compte en présentant des connaissances
(qui cibler + explications)



Plusieurs « eux »

Caractéristiques **très générales** :

- Poste dépend du décideur politique



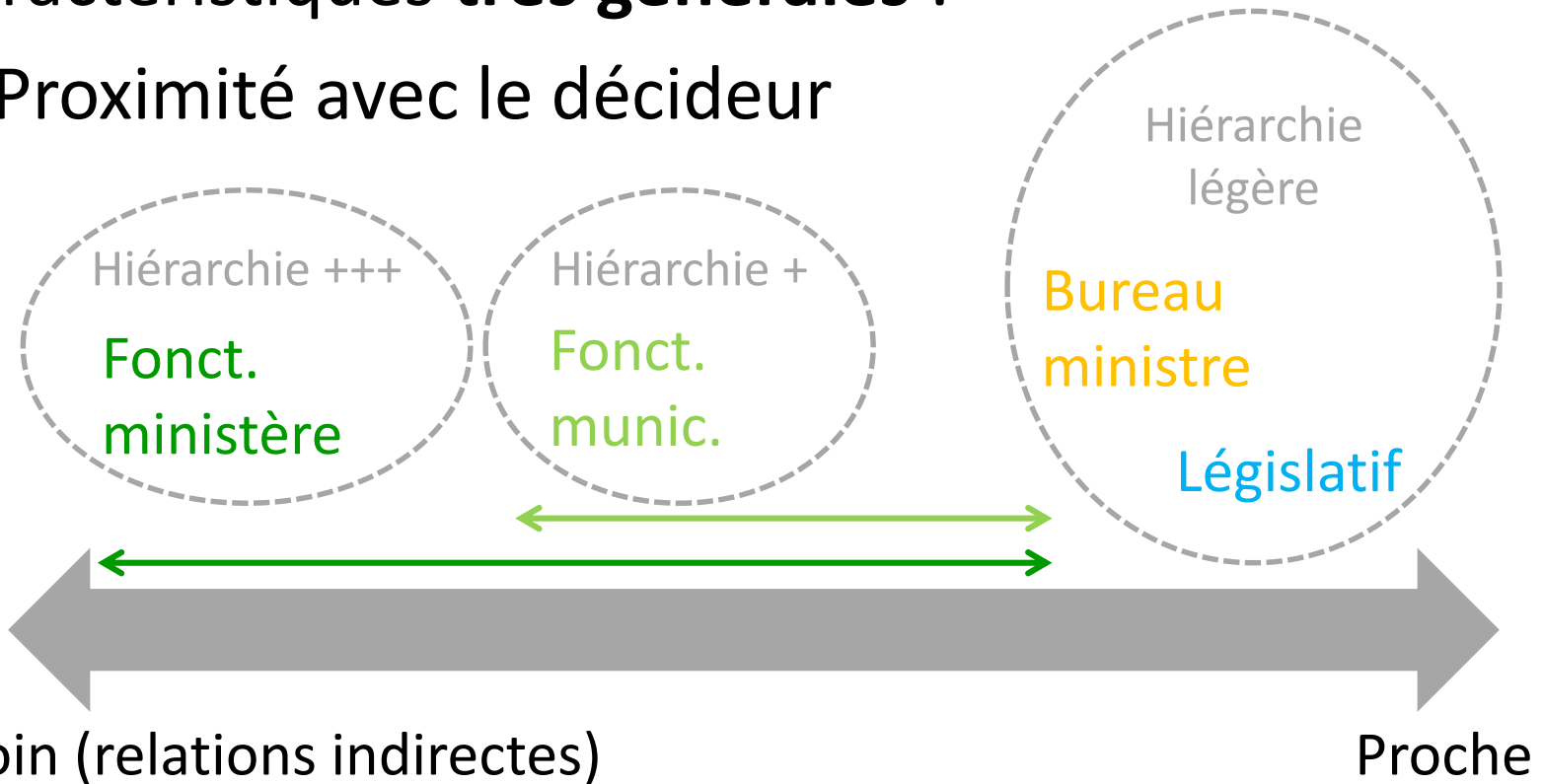
=> Horizon temporel pour espérer retombées?



Plusieurs « eux »

Caractéristiques très générales :

- Proximité avec le décideur



=> Nombre d'intermédiaires et poids de leur avis?



Pistes : À qui s'adresser?

Domaine de PP à influencer : quel (ou quels) **palier de gouvernement** est responsable?

- Municipal => **fonctionnaires municipaux**
- Provincial ou fédéral : quels types de conseillers?



Pistes : À qui s'adresser?

Domaine de PP à influencer : quel (ou quels) **palier de gouvernement** est responsable?

- Municipal => **fonctionnaires municipaux**
- Provincial ou fédéral : quels types de conseillers?
 - Connaissances de SP sont de nature « technique »
=> Interlocuteurs naturels = **fonctionnaires du/des ministères compétents**
 - Au Canada : c'est plus la branche exécutive (ministères) qui définit orientations que la branche législative



Pistes : À qui s'adresser?

Provincial ou fédéral : quels types de conseillers? (suite)

- Approcher **conseillers dans bureau de ministre**?? Manque de données
 - Avantage sur fonctionnaires dans relations avec ministre
Fonctionnaire de ministère, Royaume-Uni : « *Si vous essayez de dire au ministre, « Regardez ces données importantes », vous ne voulez pas que le **conseiller [spécial]** dise « C'est n'importe quoi! ». Donc de notre point de vue, c'est important que le conseiller dise « C'est crédible et c'est bon »» (dans Smith, 2013, p. 93)*
 - Mais moins accessibles, et s'attendre à utilisation politique des connaissances?



Pistes : À qui s'adresser?

Provincial ou fédéral : quels types de conseillers? (suite)

- Approcher conseillers dans bureau de ministre?? Manque de données
 - Avantage sur fonctionnaires dans relations avec ministre
Fonctionnaire de ministère, Royaume-Uni : « *Si vous essayez de dire au ministre, « Regardez ces données importantes », vous ne voulez pas que le conseiller [spécial] dise « C'est n'importe quoi! ». Donc de notre point de vue, c'est important que le conseiller dise « C'est crédible et c'est bon »»* (dans Smith, 2013, p. 93)
 - Mais moins accessibles, et s'attendre à utilisation politique des connaissances?
- Si blocage dans les ministères : **rechercheistes de l'opposition**
=> Objectif : débat + préparer le terrain pour plus tard
À prévoir : utilisation politique des connaissances



Plusieurs « eux » (suite)

Une fois que vous avez ciblé une structure de gouvernement et un type de conseiller :

⇒ Qui travaille sur « votre » **sujet et** contribue à l'**élaboration de PP?**

Plusieurs réponses? Exemple : **réseau piétonnier**

Fonctionnaire municipal (urbaniste), entrevue :

*« La Ville a un budget annuel pour les améliorations et la construction de nouveaux trottoirs, sentiers, etc. Et tout ça se fait au travers de notre **Service des travaux publics** [...] Les professionnels de la santé doivent... entrer en contact avec les urbanistes [**Service de l'urbanisme**], oui, c'est un début, mais ils doivent s'assurer d'entrer en contact avec ceux qui prennent les décisions au sujet du réseau piétonnier, et dans de nombreux cas ce ne sont pas les urbanistes, ce sont les ingénieurs [= Service des travaux publics] »*



Pistes pour comprendre qui fait quoi

- **Site web** des municipalités (+++) et ministères :
 - Organigramme
 - Pages web des différents services : aperçu de leur travail
 - Répertoire (plus rare)
 - Municipalités : ordres du jour et procès-verbaux des séances du conseil municipal
 - Municipalités : annonce des réunions d'information publique, événements de consultation, etc.



Pistes pour comprendre qui fait quoi

- **Site web** des municipalités (+++) et ministères :
 - Organigramme
 - Pages web des différents services : aperçu de leur travail
 - Répertoire (plus rare)
 - Municipalités : ordres du jour et procès-verbaux des séances du conseil municipal
 - Municipalités : annonce des réunions d'information publique, événements de consultation, etc.
- **Association professionnelle** (ex : urbanistes, ingénieurs) : site web et événements locaux (ex : série de conférences-midi)



Pistes pour comprendre qui fait quoi

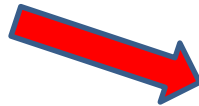
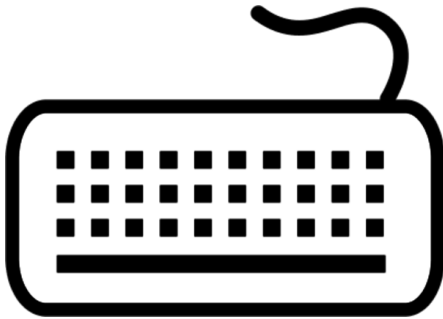
- **Site web** des municipalités (+++) et ministères :
 - Organigramme
 - Pages web des différents services : aperçu de leur travail
 - Répertoire (plus rare)
 - Municipalités : ordres du jour et procès-verbaux des séances du conseil municipal
 - Municipalités : annonce des réunions d'information publique, événements de consultation, etc.
 - **Association professionnelle** (ex : urbanistes, ingénieurs) : site web et événements locaux (ex : série de conférences-midi)
 - Collègue de SP qui a déjà des contacts
 - Fonctionnaire avec qui vous avez relation informelle
 - Directeur de service
- } Peuvent vous orienter



Avez-vous d'autres conseils?



Questions?



POURQUOI S'ADRESSER À DES **CONSEILLERS** PLUTÔT QU'À DES **DÉCIDEURS**?



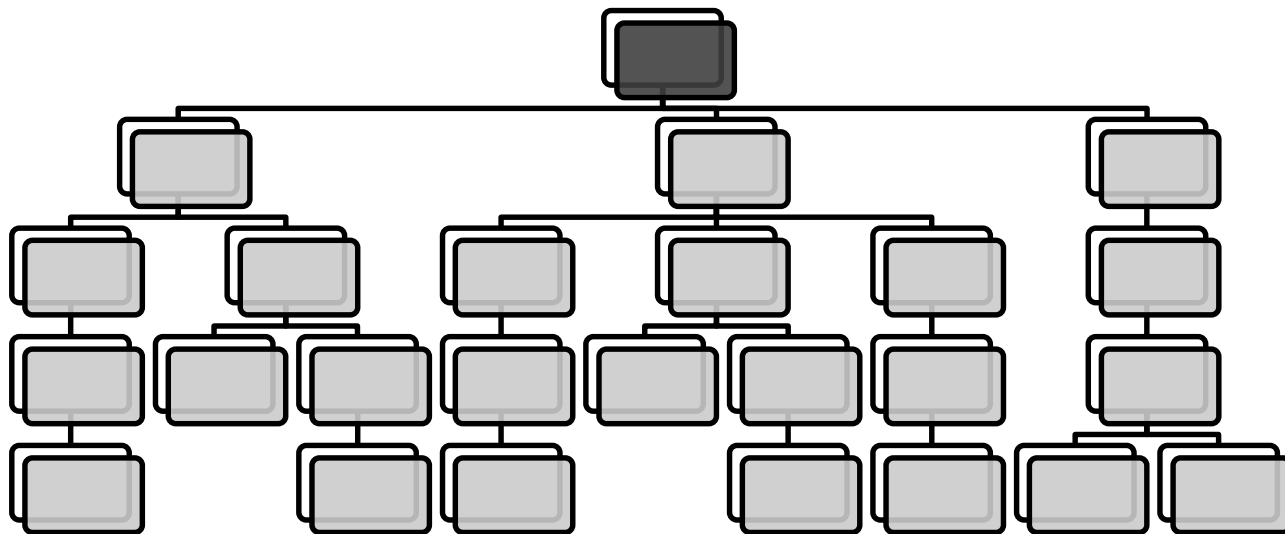
Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé

National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

*Institut national
de santé publique*

Québec 

Mythe : Plus efficace d'éviter les intermédiaires



Raisons de s'adresser à un décideur

- A le **dernier mot** (à son niveau...)
- Éviter le **filtrage** des connaissances
Élimination ou transformation

Mais peut-on vraiment contourner les conseillers?

Fonctionnaire de ministère, Australie :

« Assez souvent, les gens pensent « Si je peux parler au ministre, c'est réglé... ». [Mais] ce qui arrive, si [un chercheur] a eu assez de chance pour obtenir une rencontre avec le ministre, c'est qu'on va devoir breffer le ministre sur ce qu'on pense que cette personne voudra discuter... Vraiment, il vaut mieux élaborer avec les gens du ministère votre stratégie pour mettre à profit cette occasion » (dans Haynes et al., 2012, p. 4)



Raisons de s'adresser à des conseillers

- **Faisabilité**

- Plus accessibles (moins dans **bureau de ministre?**)
- Respect de la hiérarchie des deux côtés



Raisons de s'adresser à des conseillers

- **Faisabilité**

- Plus accessibles (moins dans bureau de ministre?)
- Respect de la hiérarchie des deux côtés

- **Pertinence**

- Traitent les connaissances qui alimentent les PP

Fonctionnaire municipal, entrevue : « *En fin de compte, ce sont les professionnels qui font ce travail* »

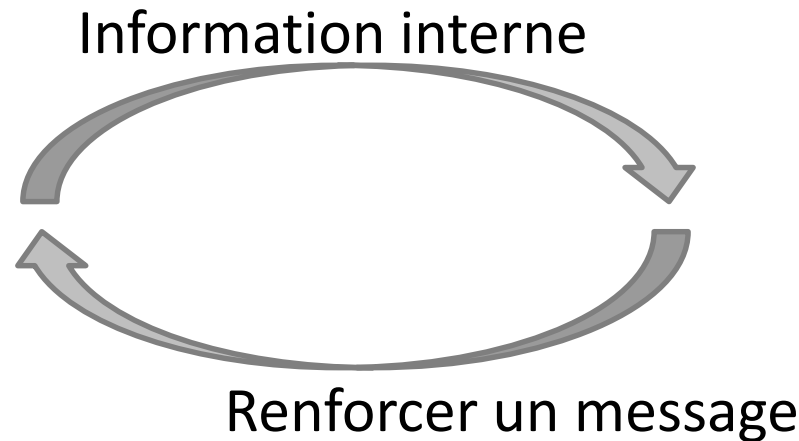
- Mieux placés que vous pour s'adresser au décideur :
 - Regard de l'intérieur sur priorités, enjeux, processus de décision
 - Confiance (±)
 - Plus qu'une seule occasion



Raisons de s'adresser à des conseillers

- **Pertinence (suite)**

- Parfois, recherche d'alliances



Fonctionnaire de ministère, Australie :

« Nous disons souvent [à des chercheurs], « Vous n'allez pas croire ce qu'ils nous demandent de faire, mais est-ce que vous pouvez nous aider? » [...] Nous devons traîner de bons chercheurs en santé publique dans le bureau du ministre pour essayer d'argumenter » (dans Haynes et al., 2011, p. 576)



Raisons de s'adresser à des conseillers

- **Pertinence (suite)**

- Les décideurs passent, les **fonctionnaires** restent

Décideur politique, Canada :

« S'ils veulent empêcher quelque chose, s'ils veulent ralentir quelque chose, en fin de compte ils vont gagner, parce qu'ils sont là pour toujours »

(dans Waddell et al., 2005, p. 1652)

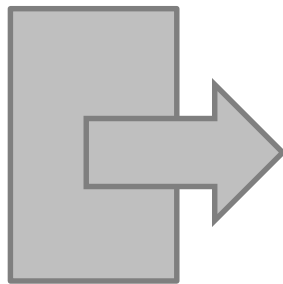
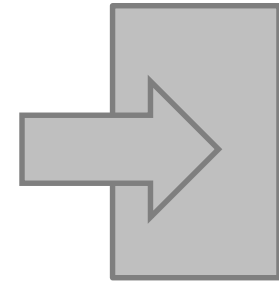
Garder idées pour contexte futur plus favorable



Piste : Dépasser l'opposition

Même si but = rencontrer décideur :

- Conseillers comme **porte d'entrée**
Préparer le terrain avec eux
- Conseillers (**fonctionnaires**) comme **issue de secours** en cas de blocage avec le décideur?



=> Comprendre leurs positions



COMMENT S'ADRESSER AUX CONSEILLERS?

(Entrevues fonctionnaires municipaux)



Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

*Institut national
de santé publique*
Québec 

Mythe : J'envoie mon document et c'est fait




© iStockphoto.com/ Kronick



Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

*Institut national
de santé publique*

Québec 

« *It is not a one-time thing* »

(Fonctionnaire municipal, entrevue)

- Pour provoquer ouverture : **persistance**
 - Pour prendre contact => Relancer
 - Pour convaincre
- Une fois qu'il y a ouverture : **accompagnement** des conseillers
 - Pour convaincre à l'interne et en public
 - Pour mise en œuvre
- Dans l'autre sens : répondre aux invitations (consultation, coordination, ...)

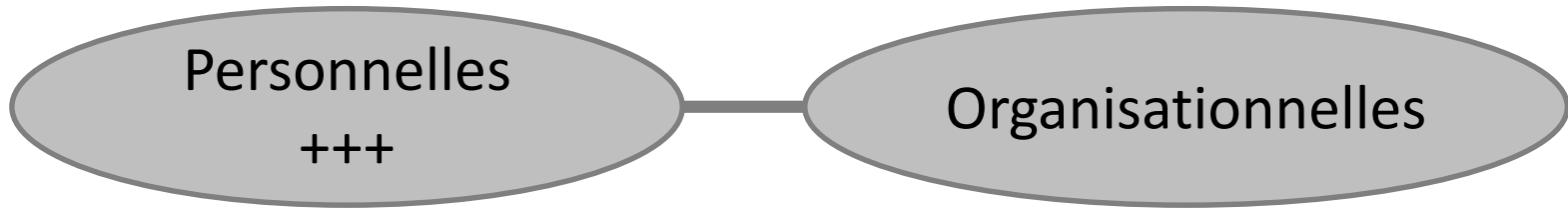


« *It is not a one-time thing* »

(Fonctionnaire municipal, entrevue)

Éléments clés :

- **Niveaux de relations :**

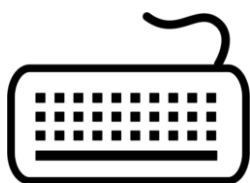


- Addition de contacts informels au fil du **temps**
 - ⇒ **Compréhension** accrue des intérêts communs
 - ⇒ **Confiance**
 - ⇒ Peut ouvrir la voie à des partenariats plus formels



Mythe / débat :

Nous devons traduire nos connaissances en recommandations de politiques publiques



Êtes-vous d'accord?

a) Oui

b) Non



Rosetta Stone - Photographe : Shriram Rajagopalan

Source : <https://www.flickr.com/photos/xenocrates/6824614116/>



Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé

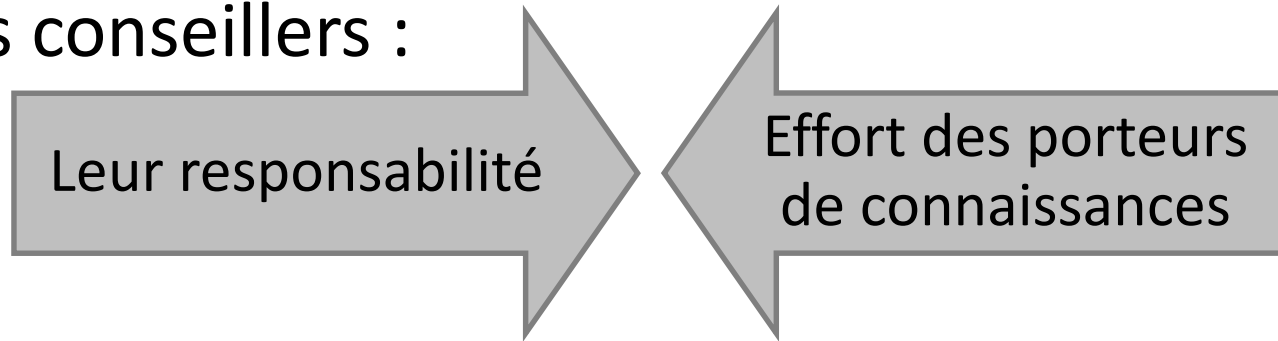
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

Institut national
de santé publique

Québec

Qui doit le faire?

Attentes variables
selon les conseillers :



Tension - Qui est mieux placé pour :

- Expliquer et défendre les connaissances présentées?
- Les situer dans le contexte PP?

=> Si possible, **dialogue**



Pistes - Ce que vous pouvez faire

- **Étudier** PP et outils d'application existants

Comment?

- Voir « Pistes pour comprendre qui fait quoi »
- Poser des questions

- Souligner **objectifs communs**...

Fonctionnaire municipal, entrevue : « *Ce qui a été vraiment intelligent de la part de [l'autorité régionale de santé], ça a été de souligner le lien entre la santé et la façon dont la santé est mentionnée dans notre plan de développement, pour démontrer les objectifs que nous avons en commun* »



Pistes - Ce que vous pouvez faire

- ... mais aussi **pointer précisément** les manques/défauts

Fonctionnaire municipal (urbaniste), entrevue :

« Ils nous répètent encore et encore, « On veut une communauté en santé, on veut une communauté en santé » [...] C'est constructif quand les experts nous approchent en comprenant quels sont les éléments à corriger, plutôt qu'en disant juste « Voilà ce qu'on veut voir » »

- Documenter des **exemples** : PP dans des juridictions semblables



Pour en savoir plus – À paraître

Revue de littérature

- Toutes structures de gouvernement (mais + sur **fonctionnaires de ministères**)
- Couvre aussi des thèmes non traités aujourd'hui :
 - Comment/où les conseillers recueillent des connaissances
 - Ce qu'ils en font
 - L'influence des conseillers et ses limites
 - Les initiatives qu'ils prennent
 - ...

Analyse des entrevues

- Gouvernement **municipal**
- Emphase sur « Comment faire »

Liste de diffusion

Partage de connaissances et PP

ccnpps.ca > Nouveautés

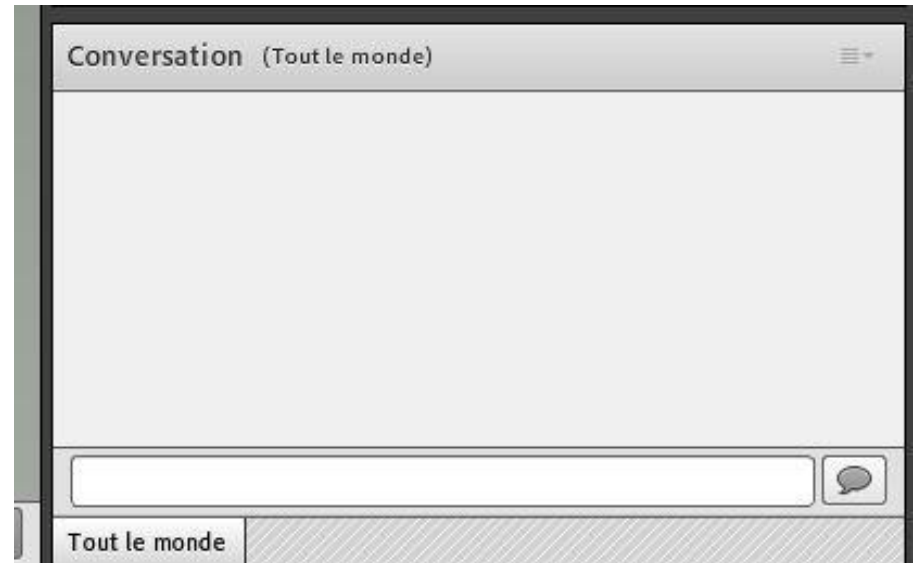
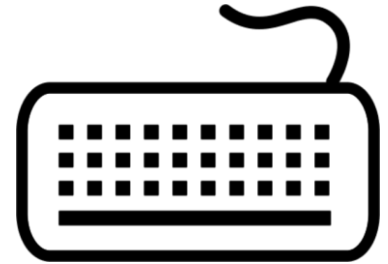
> Abonnements



Questions et discussion



© iStockphoto.com/ mrPliskin



Centre de collaboration nationale
sur les politiques publiques et la santé
National Collaborating Centre
for Healthy Public Policy

Références

- Bédard, P.-O., & Ouimet, M. (2012). Cognizance and consultation of randomized controlled trials among ministerial policy analysts. *Review of Policy Research*, 29(5), 625–644. <http://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2012.00581.x>
- Bernier, L., & Howlett, M. (2011). La capacité d'analyse des politiques au gouvernement du Québec : résultats du sondage auprès de fonctionnaires québécois. *Canadian Public Administration*, 54(1), 143–152. <http://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2011.00168.x>
- Gilson Sistrom, M. (2008). *Lost in translation: Ideas of population health determinants in the American policy arena* (thèse de doctorat). Portland State University, Portland.
- Haynes, A. S., Gillespie, J. A., Derrick, G. E., Hall, W. D., Redman, S., Chapman, S. et Sturk, H. (2011). Galvanizers, guides, champions, and shields: The many ways that policymakers use public health researchers. *Milbank Quarterly*, 89(4), 564–598. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2011.00643.x>
- Haynes, A. S., Derrick, G. E., Redman, S., Hall, W. D., Gillespie, J. A., Chapman, S. et Sturk, H. (2012). Identifying trustworthy experts: How do policymakers find and assess public health researchers worth consulting or collaborating with? *PLoS ONE*, 7(3), e32665. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0032665>



Références

- Howlett, M. (2011). Public managers as the missing variable in policy studies: An empirical investigation using Canadian data. *Review of Policy Research*, 28(3), 247–263.
<http://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2011.00494.x>
- Howlett, M., & Newman, J. (2010). Policy analysis and policy work in federal systems: Policy advice and its contribution to evidence-based policy-making in multi-level governance systems. *Policy and Society*, 29(2), 123–136. <http://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.03.004>
- Ouimet, M., Landry, R., Ziam, S., & Bédard, P.-O. (2009). The absorption of research knowledge by public civil servants. *Evidence & Policy*, 5(4), 331–350. <http://doi.org/10.1332/174426409X478734>
- Smith, K. (2013). *Beyond evidence based policy in public health: The interplay of ideas*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Waddell, C., Lavis, J. N., Abelson, J., Lomas, J., Shepherd, C. A., Bird-Gayson, T., ... Offord, D. R. (2005). Research use in children’s mental health policy in Canada: Maintaining vigilance amid ambiguity. *Social Science and Medicine*, 61, 1649–1657.
<http://doi.org/10.1016/j.socscimed.2005.03.032>
- Wellstead, A., Stedman, R. C., & Lindquist, E. (2009). The nature of regional policy work in Canada’s public service. *Canadian Political Science Review*, 3(1), 34–56.



Évaluation et crédits de formation

- Vous recevrez par courriel un lien vers le formulaire d'évaluation de ce webinaire. **Aussi dans la boîte de chat!**
- Vous devrez remplir ce formulaire d'évaluation pour obtenir les crédits de formation qui se rapporte à cette activité.
- Lorsque vous aurez complété le questionnaire d'évaluation, vous devrez cliquer sur un lien qui vous dirigera vers un formulaire indépendant pour demander vos crédits de formation. Vos données d'évaluation demeurent confidentielles et ne sont pas liées à votre demande de crédits de formation.



Merci d'avoir participé

Ce sujet vous intéresse?

Visitez notre site www.ccnpps.ca pour plus de ressources

Contactez-nous : florence.morestin@inspq.gc.ca

