

Université de Montréal

**Le partenariat dans l'atteinte d'un objectif commun pour
des organisations qui ont des missions différentes**

par Bianca Bourdeau

Département de gestion, d'évaluation et de politique de santé
École de santé publique

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du grade de Maître ès Sciences (M.Sc.)
en Administration des services de santé
option Analyse des organisations et systèmes de santé

Octobre, 2016

© Bianca Bourdeau, 2016

Résumé

Problématique : Au cours des années 1990, certaines responsabilités populationnelles sont passées de l'État aux communautés (Bourque, 2009; MSSS, 1990; MSSS, 1992; Rochon, 1988). Par cette décentralisation du pouvoir, une nouvelle forme de gouvernance locale multisectorielle a émergé au sein des communautés québécoises, et ce, souvent sous la forme de comités de concertation (INSPQ, 2008). Ce changement organisationnel a amené certains acteurs du milieu à participer aux nouveaux processus décisionnels des politiques publiques en matière de santé (Savard, Turcotte, et Beaudoin, 2003). Ces acteurs, concernés par le sujet, sont maintenant issus de divers types d'institutions tels que les municipalités, les Agences de santé et de services sociaux (ASSS), les Centres de santé et de services sociaux (CSSS), les organismes communautaires, les sociétés de transport, les offices municipaux d'habitation (OMH), etc. En ce sens, les représentants des diverses organisations vivent certainement des tensions puisqu'ils doivent répondre d'une part à la mission de leur organisation et d'autre part à la mission du comité de concertation, soit la mise en place d'un plan d'action. Ce qui est à identifier, ce sont les conditions qui font en sorte que toutes les organisations présentes dans l'élaboration d'un plan d'action peuvent réussir à converger vers un objectif commun tout en ayant des missions différentes. L'objectif général de cette démarche de recherche consiste à mieux comprendre les facteurs permettant à des organisations ayant des missions différentes d'atteindre un objectif commun. **Méthode :** Le devis consiste en une étude de cas à l'intérieur duquel plusieurs partenaires sont impliqués au sein d'un comité *Municipalité amie des aînés* dans un milieu urbain. La collecte des données a été faite à l'aide d'entrevues semi-dirigées individuelles effectuées auprès d'un échantillon de partenaires et lors d'une rencontre finale

avec l'ensemble des partenaires du comité. **Résultats :** Les résultats démontrent que deux principales conditions sont nécessaires à l'atteinte d'un objectif commun. Premièrement, il doit y avoir une certaine convergence entre les finalités de l'organisation et la mission du comité. Deuxièmement, le comité doit faire des choix et prendre des décisions. Autrement dit, le comité ne doit pas être dans seulement être dans un processus de recensement des besoins d'une population. **Conclusion :** À la lumière des résultats de cette recherche, il est possible de dire qu'une prise de conscience de la convergence ou non-convergence des finalités externes et internes d'un partenaire avec la mission d'un comité de partenaires peut l'amener à développer des stratégies qui permet à ce comité de répondre aussi à sa propre mission.

Mots-clés : concertation, partenariat, politique publique, municipalité.

Abstract

Situation: During the 1990s, certain population responsibilities were downloaded from the state to the community level (Bourque, 2009; MSSS, 1990; MSSS, 1992; Rochon, 1988). With this decentralization of power, a new form of multisector local governance emerged at the heart of Quebec communities and this often takes the form of a coordinating committee (INSPQ, 2008). This organizational change prompted certain players in the field to participate in the new decision-making processes on public policies in the field of healthcare (Savard, Turcotte, & Beaudoin, 2003). These players, all interested in the subject, come from different institutions such as municipalities, Health and Social Service agencies (ASSS), Health and Social Service Centres (CSSS), community organizations, transportation corporations, Municipal Public Housing Departments (OMH), etc. As a result of this, the representatives of the various organizations experience stress as they attempt to respond on the one hand to the missions of their organizations and on the other hand to the objective of the coordinating committee, which is to develop and set up an action plan. The challenge is to identify the conditions that allow all the organizations that contribute to the development of the public policy to converge toward a common objective, in spite of their different missions. The general objective of this research is to better understand the factors that allow organizations with different missions to converge toward a common objective. **Methodology:** The approach consists of a case study within which numerous partners are involved as part of the *Aged-Friendly cities committee* in an urban environment. Data was collected through partially-directed individual interviews carried out on a sampling of the partners and during a final meeting with all partners of the committee. **The Results:** Two main conditions are necessary

to achieve a common goal. First, there must be some convergence between the objectives of the organization and the mission of the committee. Second, the committee has to make choices and take decisions. In other words, the committee shouldn't only be in a process of identification of needs of a population. **Conclusion:** In light of the results of this research, it is possible to say that an awareness of the convergence or non-convergence of external and internal objectives of a partner with the mission of a committee of partners can bring them to develop strategies participation that could lead the committee to meet its mission.

Keywords : cooperation, partnership, public policy, municipality.

Table des matières

Résumé.....	ii
Abstract.....	iv
Table des matières.....	vi
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	x
Liste des abréviations.....	xi
Remerciements.....	xii
Introduction.....	13
Problématique.....	15
Le domaine de recherche.....	15
Problématique à l'étude.....	15
État des connaissances.....	18
Une nouvelle forme de gouvernance.....	18
Portrait historique québécois.....	19
Les conditions gagnantes.....	25
Cadre d'analyse.....	27
Convergence ou divergence des finalités des partenaires et celles du comité.....	27
Les types de pouvoirs utilisés selon la concordance entre les finalités.....	30
Les objectifs, questions et hypothèses de recherche.....	34
Sujet d'étude spécifique.....	37
La démarche MADA.....	37
La démarche MADA au Québec.....	38
Méthodologie.....	40
La population à l'étude.....	40
Le devis de recherche.....	40
La définition et l'opérationnalisation des variables.....	40
Les sources et les collectes de données.....	41
L'analyse des données.....	43

La validité de l'étude	44
Les limites de l'étude	45
Les considérations éthiques	47
Résultats d'analyse.....	49
Description des partenaires.....	49
Partenaire – CSSS.....	49
Partenaire – Organisme communautaire - 1.....	50
Partenaire – Transport.....	52
Partenaire – Ville 1	53
Partenaire – ASSS.....	54
Partenaire – Organisme communautaire - 2.....	54
Partenaire – Ville – 2	55
Synthèse de la description des partenaires.....	56
Utilisation des types de pouvoirs des acteurs	57
Partenaire - CSSS.....	57
Partenaire – Organisme communautaire - 1.....	59
Partenaire – Transport.....	61
Partenaire – Ville 1	62
Partenaire - ASSS	64
Partenaire – Organisme communautaire - 2.....	65
Partenaire – Ville 2	66
Synthèse de l'utilisation des pouvoirs des partenaires.....	68
Liens entre la convergence des finalités et les types de pouvoirs utilisés	76
Vérification de l'hypothèse 1	78
Vérification de l'hypothèse 2.....	78
Vérification de l'hypothèse 3.....	79
Vérification de l'hypothèse 4.....	79
Synthèse de la vérification des hypothèses.....	80
Discussion et conclusion.....	81
La non-convergence de l'appréciation des pouvoirs	82
Les conditions gagnantes d'un partenariat.....	83

La sélection des partenaires	85
Bibliographie.....	87
Annexe 1 : Grille d’entrevue.....	xiii

Liste des tableaux

1. Tableau 1 : Conditions de convergence entre les finalités de l'organisation dans le cadre de la participation au comité des partenaires.....	29
2. Tableau 2 : Utilisations de types de pouvoirs selon la situation résultant de la convergence.....	31
3. Tableau 3 : Questionnement et objectifs de recherche	35
4. Tableau 4 : Compilation des situations des partenaires selon le degré de convergence des finalités avec la mission du comité des partenaires	57
5. Tableau 5 : Synthèse de l'appréciation de chacun des pouvoirs des partenaires.....	69
6. Tableau 6 : Compilation de l'utilisation des trois types de pouvoirs.....	71
7. Tableau 7 : Synthèse de l'appréciation des pouvoirs de chacun des partenaires.....	75
8. Tableau 8 : Rappel des hypothèses de recherche.....	77

Liste des figures

1. Figure 1 : Dynamique entre les finalités externes et internes des organisations.....	28
---	----

Liste des abréviations

ASSS	Agence de santé et de services sociaux
CERES	Comité d'éthique de la recherche en santé
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
DASUM	Département d'administration de la santé de l'Université de Montréal
MADA	Municipalité amie des aînés
OMS	Organisation mondiale de la santé
VADA	Ville amie des aînés

Remerciements

Je tiens à remercier spécialement M. Paul Lamarche, pour la passion qu'il a su me transmettre et qui me permet aujourd'hui de voir les choses sous un nouvel angle, celui de la complexité.

De plus, il est important pour moi de souligner le support de mes proches qui m'a été des plus significatifs tout au long de ce processus académique.

Introduction

Lors de la mise en place de politiques publiques à diverses échelles (nationale, régionale et municipale), de nombreuses organisations provenant de différents secteurs (institutionnel, communautaire et municipal) concernés par cette politique deviennent souvent des partenaires au sein d'un comité pour orchestrer cette mise en place.

Les diverses organisations impliquées vivent certainement des tensions puisqu'elles doivent répondre à la fois à la mission de leur propre organisation et à la mission du comité de partenaires, soit la mise en place de ladite politique publique.

Le but de cette recherche est d'identifier les conditions qui font en sorte que toutes les organisations présentes dans la mise en œuvre d'une politique publique peuvent réussir à converger vers un objectif commun, tout en respectant leur mission respective.

À l'aide d'entrevues semi-dirigées qui ont été effectuées auprès de sept partenaires impliqués dans un comité de partenaires visant la mise en œuvre d'une politique publique dans un milieu urbain, les conditions de convergence entre leurs finalités externes et internes sont ici étudiées pour déterminer s'ils influencent l'utilisation de pouvoir(s) (initiative, conciliation et veto) pour ensuite vérifier si l'utilisation de ces pouvoirs contribue à la réalisation de la mission de ce comité de partenaires. De plus, une rencontre a été faite auprès des partenaires à la suite des entrevues afin de cerner certaines conditions de convergence entre leurs finalités externes et internes qui n'avaient pas été discutées lors des entrevues individuelles, mais aussi vérifier comment cette convergence peut influencer la réalisation de leur comité.

Ainsi, cela permettra de vérifier si certaines conditions de convergence entre leurs finalités externes et internes influencent les types de pouvoirs utilisés et si l'utilisation de ces

derniers permet à leur tour aux organisations de toutes contribuer à un objectif commun soit la réalisation du comité tout en ayant des missions différentes.

Problématique

Le domaine de recherche

Le présent projet de recherche concerne l'administration des services de santé et des services sociaux et, plus précisément, l'optimisation des processus de mise en place d'une politique publique. Il s'agit d'une recherche sur les mécanismes d'implantation d'une politique publique dans un milieu à la fois institutionnel, communautaire et municipal.

Problématique à l'étude

Au cours des années 1990, certaines responsabilités populationnelles sont passées de l'État aux communautés (Bourque, 2009; MSSS, 1990; 1992; Rochon, 1988). Par cette décentralisation du pouvoir, une nouvelle forme de gouvernance locale multisectorielle a émergé au sein des communautés québécoises, et ce, souvent sous la forme de comité de partenaires (INSPQ, 2008). Ce changement organisationnel a amené certains acteurs du milieu à participer aux nouveaux processus décisionnels des politiques publiques en matière de santé (Savard et al., 2003). Ces acteurs, concernés par le sujet, sont maintenant issus de divers types d'institutions tels que les municipalités, les agences de santé et de services sociaux (ASSS)¹, les centres de santé et de services sociaux (CSSS), les organismes communautaires, les sociétés de transport, les offices municipales d'habitation, etc.

Cette gouvernance prend souvent la forme de partenariat dans un contexte de concertation locale. Le partenariat se veut être un « partage équitable des responsabilités et des

¹ Au moment où la recherche a débuté et où les entrevues ont été effectuées, la réforme de 2015 visant la fusion des agences de santé et de services sociaux et des centres de santé et de services sociaux n'était pas mise en place.

devoirs de chacune des parties » (Clément, Tourigny, & Doyon, 1999). D'ailleurs, « la complémentarité des milieux communautaire et institutionnel devient un élément central dans la définition du partenariat compte tenu de la nature et du fonctionnement de chacun d'eux » (Clément et al., 1999).

La concertation locale, pour sa part, unie « dans l'action les secteurs privés, publics et communautaires. Elle permet de trouver et de développer des points de convergence dans des actions communes et complémentaires dans un contexte d'intersectorialité » (INSPQ, 2002) Ainsi, on parle d'une offre intégrée qui

« fait appel aux services dispensés par les établissements publics, mais aussi à ceux qu'offrent les organismes communautaires [...] Dans sa plus grande extension, elle met aussi à contribution des acteurs d'autres secteurs d'activités comme le secteur municipal, la sécurité publique, l'emploi et l'éducation » (Demers & Pelchat, 2013).

Sur le plan théorique, ces définitions se veulent évidentes, mais la réalité est parfois plus laborieuse puisque les acteurs qui participent à ces partenariats « sont porteurs non seulement de leurs intérêts organisationnels spécifiques, mais aussi de leur mission ou de leur clientèle particulière » (Bourque, 2008). Les difficultés sont parfois « inhérentes aux pratiques de travail entre le réseau institutionnel public et les organismes communautaires, en raison de leurs différences culturelles, de taille et d'orientation quant aux relations à entretenir avec la population » (Larivière, 2001).

En fait, une des problématiques est souvent que « la distinction des rôles en santé publique ne paraît pas toujours évidente puisque plusieurs organismes communautaires, municipalités [...]

œuvrent aussi à l'amélioration des conditions de vie et de la santé de la communauté » (INSPQ, 2002).

De plus, plusieurs études et articles concernant le partenariat au sein d'une démarche MADA au Québec ont été publiés (Garon, Beaulieu, & Veil, 2008; Garon et al., 2012; Laliberté, 2014; Paris, Garon, & Beaulieu, 2012). Toutefois, aucun de ceux-ci ne tente d'analyser la dynamique partenariale entre les partenaires à partir des conditions de convergence des intérêts des organisations et des pouvoirs qu'ils utilisent.

Ainsi, à la lumière des éléments présentés ci-dessus, il semble intéressant d'identifier les conditions qui font en sorte que toutes les organisations présentes dans la mise en œuvre d'une politique publique peuvent réussir à converger vers un objectif commun, tout en respectant leur mission respective.

État des connaissances

Une nouvelle forme de gouvernance

Une nouvelle forme de gouvernance relative à la relation entre les organisations publiques et communautaires a pris forme au cours des dernières décennies. L'historique de ce changement de gouvernance sera explicité plus bas puisqu'il importe tout d'abord de bien définir les concepts relatifs à ce changement.

Comme explicité précédemment, de nouveaux acteurs sont maintenant partie prenante de l'instauration de politiques publiques. Ils sont issus de milieux ayant tous des missions et des cultures organisationnelles différentes (Belley & Divay, 2007).

Les politiques publiques peuvent être définies comme «des actions gouvernementales visant à réguler des situations qui font problème ou qui sont susceptibles de faire problème dans une collectivité ou encore entre collectivités» (Bélangier & Lévesque, 1992). Pour Rochman et Tremblay (2012), qui s'inspirent de Dye (1981) et Lemieux (1995), les politiques publiques «guident les décisions et les mesures qui touchent les sociétés dans leur ensemble. Elles peuvent être élaborées par les gouvernements fédéral et provincial ou par les municipalités locales».

La nouvelle forme de gouvernance entre les organisations publiques et communautaires doit être comprise comme une «redéfinition de l'autorité et une redistribution de(s) pouvoir(s) décisionnel(s) et politique(s)» (Sierre & Lewis, 2009) en intégrant de nouveaux acteurs dans la prise de décision puisqu'elle «fait intervenir un ensemble complexe d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la même sphère du gouvernement »

(Stoker, 1998, cité dans Rochman et Tremblay, 2012). Pour certains, la gouvernance se veut une alternative au gouvernement (Rhodes, 1996, cité dans Rochman et Tremblay, 2012), alors que pour d'autres, il s'agit plutôt d'un complément de l'État dans la gestion des affaires publiques (Jessop, 1998; Kooiman, 1993, cités dans Rochman et Tremblay, 2012). La gouvernance amène toutefois indéniablement un transfert des rôles, car elle déplace de manière verticale les responsabilités à des instances locales où les acteurs jouent un rôle déterminant dans le processus de développement d'une politique publique (Rochman & Tremblay, 2012).

Par cette formule de gouvernance, la concertation est devenue une approche utilisée par les collectivités locales et par les pouvoirs publics pour la gestion de problèmes complexes que « les approches techno-bureaucratiques compartimentées par programme » ne réussissent à diriger (Bilodeau, Allard, D., & P., 2004).

Portrait historique québécois

Dans le cadre de cette recherche, il importe de dresser le portrait historique qui a modifié les relations entre les diverses organisations œuvrant dans le domaine de la santé au Québec. Un bref retour sur les différentes réformes québécoises pourra illustrer le chemin qu'ont parcouru les diverses organisations du système de santé pour en arriver à cette nouvelle forme de gouvernance ayant une influence dans la mise en place de plusieurs politiques publiques.

L'émergence des groupes communautaires

Au cours des années 1960, en réponse à la mise en place de l'État providence, le Québec a vu émerger de nombreux groupes communautaires découlant d'une démarche sociale de mobilisation et de lutte contre les inégalités (Duval, Fontaine, Fournier, Garon, et René 2004). Dans un contexte de croissance des besoins, ces organisations visaient à offrir des services adaptés aux besoins de ces personnes par l'établissement de liens et de lieux d'appartenance non institutionnalisés.

Ces organismes se différenciaient par leur autonomie et leur non-appartenance au système institutionnel en place puisque le « communautaire est porteur de valeurs alternatives dans lesquelles la prise en charge et l'autonomie, individuelle et collective, prennent une grande importance » (Doré, 1992). Il s'agissait d'organismes qui émergeaient au sein même des communautés et qui se définissaient par leur caractère démocratique et participatif.

Plus tard, les gouvernements vont chercher à « renforcer les secteurs décentralisés, par le regroupement des municipalités, des commissions scolaires, par la régionalisation scolaire, par la création des communautés urbaines et par la loi sur les services de santé et les services sociaux » (Gow, 1975). C'est dans ce contexte qu'une plus grande interdépendance entre les groupes communautaires et le système de santé québécois s'est développé au cours des décennies suivantes.

La réforme du ministre Rochon (1988)

Au cours des années 1980, le réseau de la santé québécois a été marqué par une crise de l'État-providence. Il s'agissait de la fin du monopole de l'État dans le domaine de l'offre des services de santé à la population (Panet-Raymond, 1991).

Tel qu'avancé par Savard et Chiasson (2001),

« la crise de l'État-providence a amené les sociétés occidentales à un questionnement sur les formes que doit prendre l'action collective contemporaine. Le contexte de crise sera, en effet, marqué par l'émergence de nouveaux types de pratiques qui contestent la mainmise des grandes bureaucraties publiques sur la régulation des rapports sociaux. La notion de «gouvernance» est justement mise de l'avant pour penser le contour des pratiques qui, en réponse à la crise des anciens modes de gouverne, proposent de faire intervenir de multiples acteurs (autant ceux de l'État que de la société civile) dans les processus décisionnels collectifs ».

La Commission Rochon, en 1988, a mis la table pour le partenariat entre l'État et les organismes communautaires en recommandant que le système soit orienté vers une approche plus populationnelle en mettant l'emphase sur la protection, la prévention et la promotion de la santé (Bernier, 2006) en venant atténuer la lacune de la réforme des années 1970 (Bélanger & Lévesque, 1992).

Par la suite, en 1991, il y a eu la reconnaissance des organismes communautaires en tant que partenaires privilégiés des établissements du réseau institutionnel dans l'élaboration et l'offre des divers services socio-sanitaires. Beaucoup d'écrits ont été publiés quant à la dynamique entre le réseau institutionnel et ces organismes au cours de cette décennie (Billette, White, & C., 1995; Favreau & Hurtubise, 1993; Fortier, 2009; White, Mercier, Dorvil, & Juteau, 1992). Les chercheurs se sont penchés sur les nouveaux liens qui ont dû se créer entre ces organisations.

À cette époque, la loi sur la santé et les services sociaux définissait la mise en place et le fonctionnement des mécanismes de concertation entre les établissements et les diverses ressources du milieu (Trottier, 1991). La mise en place de services communs

assurait la complémentarité des diverses organisations en cause. Un grand nombre d'auteurs s'entendent pour dire que l'intégration de ces organismes communautaires à leur communauté était un facteur important pour favoriser le partenariat (Clément et al., 1999; Dumais, 1991; Fournier et al., 2001; Godbout, Leduc, & Collin, 1987; Lamoureux & Lesemann, 1988; Panet-Raymond & Bourque, 1991; White, 1993). Le respect et la reconnaissance des expertises de chacun constituaient également un vecteur de réussite d'un partenariat entre ces organisations (Boutin & Le Cren, 2004; Cloutier-Turcotte, 1991).

À la suite de leur reconnaissance par le ministère de la Santé et des services sociaux au cours des années 1980 et 1990, les organismes communautaires et le réseau institutionnel ont vu se développer et se formaliser leur collaboration (Grenier & Fleury, 2009).

La réforme du ministre Côté (1991)

C'est un peu plus tard, lors de la réforme du ministre Côté et de la loi 120 présentée au début des années 1990, que sont venus se formaliser les liens de partenariat entre les deux milieux, soit le réseau institutionnel et le réseau communautaire (Clément et al., 1999) en reconnaissant leur rôle dans le réseau en tant que dispensateur de services de première ligne (Bélanger & Lévesque, 1992). L'une des manières les plus significatives de cette reconnaissance était l'intégration des organismes communautaires dans la composition des conseils d'administration des réseaux institutionnels (Panet-Raymond, 1994).

La loi 120, présentée par M. Marc-Yvan Côté, alors ministre de la Santé et des Services sociaux, visait le contrôle des coûts en plus d'une plus grande accessibilité des soins.

Cette réforme annonçait par le fait même un renouveau du rapport entre l'État et les organismes communautaires et ces derniers avec les autres organisations du réseau de la santé.

Plus précisément, tel que décrit dans ce texte de loi, le nouveau mode d'organisation avait pour objectif de partager les responsabilités entre les organismes publics, les organismes communautaires et les autres intervenants du domaine de la santé et des services sociaux (MSSS, 1991). Une nouvelle concertation et une collaboration naissante ont dû prendre forme par ce nouveau partenariat entre ces organisations qui a engendré des liens plus formels entre eux.

Ainsi, en offrant des services complémentaires et non compensatoires à ceux offerts dans le réseau formel de la santé, les organismes communautaires ont pu adopter une conception égalitaire des rapports entre intervenants et participants, favoriser l'action sociale et politique en visant de profondes transformations des lois, des institutions, du marché, des mentalités, pour contrer l'exclusion et promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, lutter contre la pauvreté et la discrimination en plus de travailler à l'amélioration des conditions de vie en créant des groupes d'entraide, de défense de droits et en mettant en place des services adaptés à leur communauté (Santé Montréal, 2014).

De nombreuses connaissances en lien avec le renouveau administratif et la nouvelle dynamique ont découlé de la loi 120 et c'est à partir de cela que s'est articulée la littérature portant sur la concertation entre les diverses organisations comprenant le communautaire au Québec à partir des années 1990 (Bélanger, 1999; Billette et al., 1995; Clément et al., 1999; Doré, 1992; Dumais, 1991; Duperré, 1992; Favreau & Hurtubise, 1993; Panet-Raymond, 1991; Panet-Raymond, 1994; Trottier, 1991; White et al., 1992). Tous s'entendaient pour dire

qu'afin d'offrir un service optimal, la concertation des acteurs était devenue essentielle puisqu'aucune force ne peut réussir à mettre en place un nouveau modèle de développement sans faire appel au partenariat (Bélanger & Lévesque, 1992).

La réforme du ministre Couillard(2003)

Depuis 2000, année du dépôt du rapport de la Commission Clair, il est devenu fréquent d'associer les problématiques de discontinuité dans l'offre de services à des pratiques en silos des organisations (Demers & Pelchat, 2013) d'autant plus que le partenariat était considéré comme permettant une plus grande efficacité de l'intervention (Savard et al., 2003).

C'est dans cet ordre d'idées qu'au cours de la première année du gouvernement Charest, la loi 25 est venue modifier la structure du système de santé québécois par une plus grande intégration des services. Quatre-vingt-quinze nouvelles organisations ont été créées au Québec soit les centres de santé et de services sociaux (CSSS) qui sont le résultat de fusions entre les centres locaux de services communautaires (CLSC), des centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) et généralement d'un centre hospitalier (CH). Ces nouvelles instances locales, les CSSS, avaient comme nouvelle mission de voir à la responsabilisation populationnelle en matière de santé et de services sociaux et de hiérarchiser les services (Demers & Pelchat, 2013) . La responsabilité populationnelle se veut être une responsabilisation des acteurs locaux «vis-à-vis la santé des individus de leur territoire, particulièrement en ce qui a trait à l'accessibilité aux services appropriés et à l'efficacité des interventions et des actions dans les milieux de vie » (Lessard, 2004).

Cette nouvelle dynamique de collaboration était caractérisée par une aide, une contribution, un appui ou une concertation et ces modalités étaient désormais prescrites par des principes directeurs (Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides, 2006).

Les conditions gagnantes

Certes, de nombreuses connaissances par rapport aux facteurs de réussite d'un partenariat ont été mises de l'avant au cours des dernières années par divers auteurs, mais peu de recherches ont porté sur le rapport entre la convergence des intérêts des différents partenaires (les conditions) et l'atteinte d'un objectif commun dans un contexte de partenariat.

À la suite des nombreux changements organisationnels qui ont découlé des réformes énoncées précédemment, plusieurs auteurs se sont toutefois penchés sur l'identification des conditions gagnantes dans un contexte de partenariat et de concertation entre le milieu institutionnel et les différents organismes communautaires.

Plusieurs éléments sont ressortis de ces écrits, mais trois principes fondamentaux étaient présents dans la quasi-totalité de ceux-ci.

Tout d'abord, il faut spécifier que le point de départ d'un partenariat doit être « l'intérêt à l'endroit des usagers, c'est-à-dire la présence d'un intérêt commun partagé qui devrait se traduire par l'adoption d'objectifs communs » (Clément et al., 1999).

Ensuite, « les acteurs du partenariat doivent s'assurer qu'ils en ressortent plus gagnants que perdants, même si le niveau d'investissement n'est pas le même pour chacun » (Savard et al., 2003) puisque l'élaboration des partenariats doit respecter l'intérêt des partenaires (Lachapelle & Bourque, 2008).

Puis, le partenariat doit être vu comme une obligation de résultat des parties et sous-entendre le respect et la reconnaissance mutuelle de toutes les organisations dans un rapport d'interdépendance (Bourque, 2008). Plus précisément, il peut également s'agir d'égalité, de

respect de la culture organisationnelle, de la considération de chacun et de l'attitude d'écoute à l'égard de l'ensemble des partenaires (Duperré, 1992).

Cadre d'analyse

Convergence ou divergence des finalités des partenaires et celles du comité

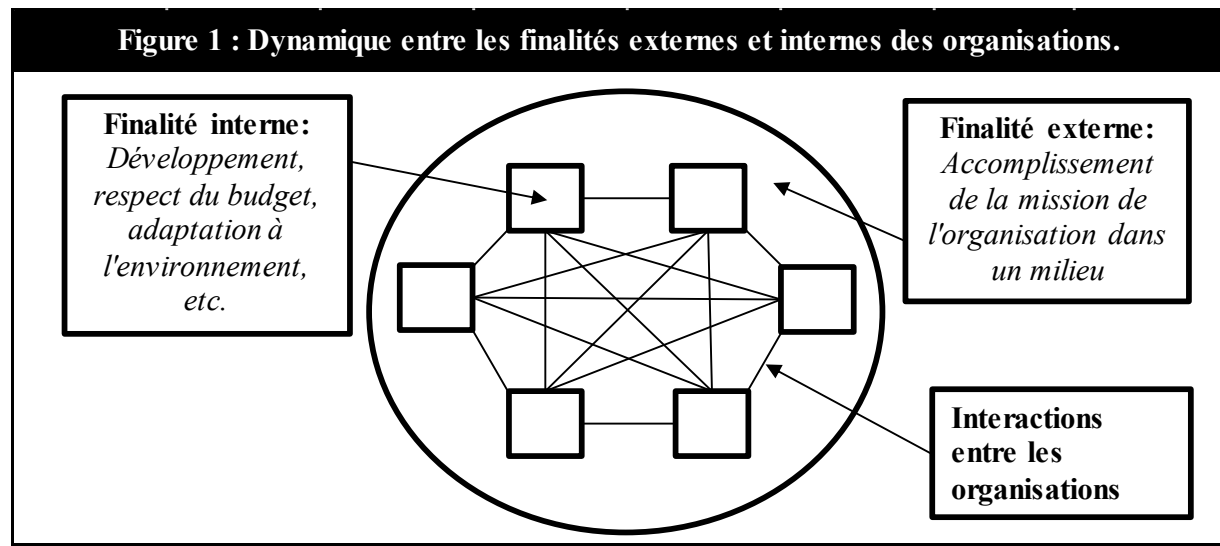
Dans le cadre de cette recherche, les concepts de Miles et Snow (1978) et de Porter (1980) permettent de circonscrire plus précisément ce que sont les objectifs et les intérêts communs.

En fait, ces derniers ont introduit les concepts de finalités internes et externes en présentant théoriquement leur influence sur le jeu des acteurs au sein des organisations. Ils stipulent que les organisations fonctionnent selon leurs finalités externes et internes.

Dans le cadre d'un comité de partenaires impliquant les milieux institutionnel, communautaire et municipal, chacune des organisations présentes renferme une finalité externe, soit l'accomplissement de leur mission respective. Ceci est applicable à une ville ou à une municipalité (dont le mandat est de s'assurer que les services offerts dans la municipalité répondent aux besoins de la communauté), au CSSS (qui doit faire en sorte que la population de son territoire reçoive une gamme de services de santé et de services sociaux de qualité) et à un organisme communautaire (qui offre des services complémentaires à ceux offerts dans les établissements du réseau de la santé).

Ces mêmes organisations ont une finalité interne, soit d'assurer leur propre développement et leur évolution ou leur adaptation aux réalités externes, permettant ainsi leur pérennité, le respect de leur cadre budgétaire, etc.

Ces organisations participent également à la réalisation du plan d'action auquel un de leurs représentants, délégué au comité des partenaires, prend part. Elles n'en sont pas entièrement responsables, mais elles y participent dans une mesure variable. Le schéma ci-dessous illustre la dynamique entre les finalités externes et internes des organisations.



Ce qui est abordé dans cette recherche, ce sont les conditions de convergence vers un objectif commun. Une hypothèse est que pour que cette convergence ait lieu, il faut que la participation à ce comité permette aux participants d'atteindre leurs finalités externes et internes. Plus précisément, les différentes conditions de convergence entre les finalités des organisations peuvent mener à quatre situations. Dans le cadre de cette recherche, ces situations seront appelées comme suit : gagnante, opportuniste, altruiste et perdante (voir Tableau 1).

Tableau 1: Conditions de convergence entre les finalités de l'organisation dans le cadre de la participation au comité des partenaires

	Finalités externes de l'organisation	
Finalités internes de l'organisation	OUI	NON
OUI	Gagnante	Opportuniste
NON	Altruiste	Perdante

La situation gagnante sera présente lorsqu'il y aura convergence entre les finalités externes et internes de l'organisation et la mission du comité. Dans cette situation, la participation au comité permet au membre de contribuer à la réalisation de la mission de son organisation tout en contribuant à son développement. La situation gagnante permet donc autant de desservir la mission que de faciliter le développement de l'organisation.

La situation opportuniste sera caractérisée par la réalisation des finalités internes d'une organisation sans répondre aux finalités externes. Dans cette situation, la participation au comité permet au membre de contribuer au développement de son organisation, mais ne permet pas à son organisation de réaliser sa mission.

La situation altruiste aura lieu lorsque les finalités externes pourront être réalisées sans toutefois que l'organisation ne réussisse à répondre à ses finalités internes. Dans cette situation, la participation au comité de l'organisation lui permettra de réaliser sa mission, mais ne lui permettra pas de contribuer à son développement.

La situation perdante, pour sa part, se produira lorsque l'organisation ne réussit à répondre ni à ses finalités externes ni à ses finalités internes.

Les types de pouvoirs utilisés selon la concordance entre les finalités

Selon Lemieux (1995), trois types de pouvoirs peuvent être utilisés dans une situation de concertation (Lamarche, 2014). Il s'agit des pouvoirs d'initiative, de veto et de conciliation. **Le pouvoir d'initiative** est exercé lorsqu'un membre formule de son propre gré une proposition qui contribue à la réalisation de la mission du comité de partenaires. **Le pouvoir de conciliation** est exercé pour sa part, lorsqu'un membre agit de façon à concilier les positions de différents partenaires dans le but d'atteindre un consensus pour réaliser l'objectif du plan d'action. **Le pouvoir de veto** est utilisé lorsqu'un membre s'oppose à l'adoption d'une proposition formulée par un autre membre en vue de la réalisation de la mission du comité de partenaires.

S'il y a convergence entre les finalités externes et internes des organisations et la mission du comité de partenaires, les participants vont vouloir que l'objectif du comité soit atteint. Alors, ces derniers utiliseront davantage leurs pouvoirs d'initiative et de conciliation et moins celui de veto. Dans une telle situation, les membres n'ont aucun intérêt à utiliser leur pouvoir de veto. S'ils le font, leur participation au comité de partenaires est moins susceptible de contribuer à l'atteinte des finalités internes et externes de leurs propres organisations.

Inversement, s'il n'y a pas de convergence, les participants vont davantage utiliser leur pouvoir de veto et moins leurs pouvoirs d'initiative et de conciliation puisqu'ils n'ont aucun intérêt à réaliser la mission du comité. De plus, ils vont s'opposer si ce qui est proposé va à l'encontre de leurs finalités externes et leurs finalités internes.

Le tableau suivant (Tableau 2) illustre les possibles utilisations des types de pouvoirs selon la situation résultant de la convergence entre les finalités des organisations et la mission du comité des partenaires.

Tableau 2 : Utilisations des types de pouvoirs selon la situation résultant de la convergence	
Situation	Pouvoir(s) utilisé(s)
Gagnante	Initiative, Conciliation
Opportuniste	Initiative, Conciliation
Altruiste	Initiative, Conciliation
Perdante	Veto

Les types de pouvoir(s) utilisé(s) selon les quatre types de situations sont donc les suivants :

Dans une situation **gagnante**, le partenaire utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative ou de conciliation afin qu'elle puisse en retirer des bénéfices et répondre à ses finalités externes et internes. Dans une telle situation, les partenaires n'ont aucun intérêt à utiliser leur pouvoir de veto. S'ils le font, leur participation au comité de partenaires est moins susceptible de contribuer à l'atteinte des finalités internes et externes de leur propre organisation.

Dans une situation **opportuniste**, le partenaire utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative et/ou de conciliation pour parvenir à répondre à ses finalités internes. Toutefois, dans cette situation, le pouvoir de veto peut être utilisé par les autres partenaires pour qui le plan d'action ne répond pas aux finalités qui leur sont propres. Le partenaire peut aussi utiliser le pouvoir de veto si une proposition menace la réalisation de la finalité interne de son organisation. Toutefois, dans ce cas, il est plus susceptible d'utiliser son pouvoir de conciliation pour ne pas menacer l'atteinte des finalités internes de sa propre organisation.

Dans une situation **altruiste**, le partenaire pour lequel le plan d'action ne permet pas de répondre à ses finalités internes utilisera principalement son pouvoir de conciliation puisqu'il prônera le fait que le plan d'action permet tout de même de servir sa clientèle cible. Il pourrait utiliser son pouvoir d'initiative, mais uniquement pour une proposition qui favorise l'atteinte de la finalité externe de son organisation.

Puis, dans une situation **perdante**, l'organisation utilisera principalement son pouvoir de veto puisque la situation ne lui permet pas de répondre ni à ses finalités externes ni à ses finalités internes. Le partenaire va donc d'objecter si ce qui est proposé va à l'encontre de ses finalités externes et ses finalités internes.

Les objectifs d'un plan d'action sont ainsi susceptibles d'être mis en place par les partenaires du comité s'ils perçoivent une concordance entre les finalités externes et internes de leur propre organisation dans le cadre de leur participation au comité des partenaires. Lorsqu'une telle concordance est perçue, les membres sont plus susceptibles de suggérer des moyens pour y parvenir (pouvoir d'initiative) ou pour concilier les points de vue de différents membres (pouvoir de conciliation). Le plan d'action est susceptible de faire l'objet de discussions continuelles et même d'opposition de la part des membres qui perçoivent une non-concordance entre les finalités externes et internes de leur propre organisation dans le cadre de leur partenariat. Lorsqu'une non-concordance est perçue, les membres sont plus susceptibles d'exercer leur opposition (pouvoir de veto) aux propositions formulées par les autres organisations.

C'est donc à partir de ce schéma conceptuel que sont analysées les données recueillies à partir d'entrevues afin de comprendre comment s'établit le partenariat entre les représentants

de diverses organisations siégeant sur un comité ayant des finalités externes et internes différentes.

Les objectifs, questions et hypothèses de recherche

Considérant l'incomplétude de la littérature scientifique sur les conditions gagnantes d'un partenariat entre des organisations mettant en place une politique publique à partir du cadre conceptuel proposé, la question de recherche de ce présent mémoire est la suivante : quelles sont les conditions qui font en sorte que toutes les organisations présentes dans la mise en œuvre d'une politique publique peuvent réussir à «converger» vers un objectif commun tout en ayant des missions différentes? L'objectif principal est donc de mieux comprendre les conditions permettant à des organisations ayant des missions différentes d'atteindre un objectif commun.

Les objectifs secondaires reliés à cette recherche sont au nombre de deux. Premièrement, l'objectif est d'observer si la participation des organisations au comité des partenaires leur permet d'atteindre simultanément leurs finalités externes et internes. Deuxièmement, il s'agit de valider si l'atteinte ou non des finalités externes et internes des organisations se manifeste par les types de pouvoirs utilisés.

Le tableau 3 constitue un récapitulatif du thème, de la question et des objectifs de recherche :

Tableau 3 : Questionnement et objectifs de recherche	
Thème de recherche	Le partenariat dans l'atteinte d'un objectif commun pour des organisations qui ont des missions différentes.
Question de recherche	Quelles sont les conditions qui font en sorte que les organisations présentes dans l'élaboration d'une politique publique peuvent réussir à toutes «converger» vers le même objectif commun tout en ayant des missions différentes?
Objectif principal	Mieux comprendre les conditions permettant à des organisations ayant des missions différentes d'atteindre un objectif commun.
Objectifs secondaires	1- Observer si la participation des organisations au comité des partenaires leur permet d'atteindre simultanément leurs finalités externes et internes.
	2- Vérifier si l'atteinte des finalités externes et internes des organisations se manifeste par les types de pouvoirs utilisés.

Les quatre hypothèses concernant la question de recherche sont les suivantes :

- 1- Si l'organisation se trouve dans une situation **gagnante**, elle utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative et de conciliation, comme la situation lui permet d'atteindre à la fois ses finalités internes et externes.

- 2- Si l'organisation se trouve dans une situation **opportuniste**, elle utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative et de conciliation, car la situation lui permet d'atteindre ses finalités internes, mais pas ses finalités externes.
- 3- Si l'organisation se trouve dans une situation **altruiste**, elle utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative et de conciliation, puisque la situation lui permet d'atteindre ses finalités externes, aux dépens de ses finalités internes.
- 4- Si l'organisation se trouve dans une situation **perdante**, elle utilisera principalement son pouvoir de veto puisque la situation ne lui permet d'atteindre ni ses finalités externes ni ses finalités internes.

Sujet d'étude spécifique

Tout d'abord, le terrain de recherche du présent projet est le comité des partenaires MADA (Municipalité amie des aînés) situé dans un milieu urbain. Ce comité représente une dizaine d'organisations partenaires provenant de divers milieux, soit l'ASSS, le CSSS, la ville, la Société de transport et certains organismes communautaires et associations œuvrant auprès des personnes âgées. Ensemble, ils se concertent afin de mettre en œuvre le plan d'action MADA de la ville en question.

Dans le cadre de cette recherche, il faut d'abord souligner que l'appellation MADA est utilisée lorsqu'il est question d'une municipalité ou d'une ville québécoise qui participe au programme québécois visant l'amélioration des conditions de vie des aînés au sein des municipalités. Ce terme est une déclinaison de VADA (Ville amie des aînés), concept issu de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), qui définit une ville qui encourage le vieillissement actif en optimisant la santé, la participation et la sécurité des citoyens âgés, pour améliorer leur qualité de vie. Pour détenir ce nom, une ville doit adapter ses structures et ses services afin que les personnes âgées puissent avoir accès à l'ensemble des services disponibles.

La démarche MADA

Le vieillissement de la population est un fait mondialement reconnu. À l'échelle planétaire, en 2050, la proportion de personnes âgées de plus de 60 ans sera d'environ 22%, ce qui représente le double de ce qu'elle représentait en 2000, soit 11% de la population mondiale (OMS, 2014). En considérant les changements démographiques à venir, l'OMS se devait de mettre en place un modèle de planification sous forme de politique publique sur lequel les

autorités locales internationales pourraient se baser pour répondre aux besoins qu'engendre cette transformation démographique importante (OMS, 2007).

Le guide mondial de la démarche VADA a été structuré en huit champs d'action distincts, soit les espaces extérieurs et les bâtiments, le transport, l'habitat, la participation sociale, le respect et l'inclusion sociale, l'engagement social et citoyen, la communication et l'information, ainsi que le soutien communautaire et les services de santé. À partir de ces champs d'action définis, les municipalités peuvent effectuer une auto-évaluation des environnements offerts à leurs aînés et établir des objectifs spécifiques qui leur sont propres afin d'en faire un plan d'action (OMS, 2007).

La démarche MADA au Québec

Avec les modifications démographiques liées au vieillissement de la population québécoise, les organisations de la santé doivent maintenant tenir compte de ce facteur dans la gestion et l'aménagement de leur territoire. Afin de s'assurer de bien répondre aux besoins découlant de ces modifications démographiques, le Québec s'est doté d'une politique publique calquée sur le modèle présenté par l'OMS (MSSS, 2014).

Tant dans le domaine de l'habitation que dans celui de la dispensation des soins et des services municipaux et communautaires, la façon de concevoir la coordination de cette offre doit être effectuée en considérant qu'une plus grande proportion de la population sera plus âgée et sera davantage soutenue à domicile (Stobert & Cranswick, 2004). L'ensemble des organisations sur les différents territoires du Québec (ASSS, CSSS, Conférence régionale des élus, municipalité régionale de comté, municipalités, organismes communautaires, sociétés de

transport, etc.) doit effectuer une réflexion et mettre en place une stratégie afin d'organiser cette adaptation aux nouveaux besoins de la population.

Ainsi, dans le cadre des services offerts pour les personnes âgées, les ressources et les services devront être ajustés à la réalité particulière de changement démographique auquel le Québec fait face (Bourque & Lachapelle, 2009; Panet-Raymond, 1991). Une meilleure intégration de tous les acteurs sera donc nécessaire afin de mener à bien ce changement (Séguin, 2011).

Plusieurs études et articles concernant le partenariat au sein d'une démarche MADA au Québec ont été publiés (Garon, Beaulieu, & Veil, 2008; Garon et al., 2012; Laliberté, 2014; Paris, Garon, & Beaulieu, 2012). Toutefois, aucun de ceux-ci ne tente d'analyser la dynamique partenariale entre les partenaires à partir des conditions de convergence des intérêts des organisations et des pouvoirs qu'ils utilisent.

Méthodologie

La population à l'étude

Tel que spécifié plus haut, la population à l'étude est le comité des partenaires MADA d'une ville en milieu urbain. Il s'agit d'une quinzaine d'organisations partenaires provenant de divers milieux, soit l'ASSS, le CSSS, la ville, la société de transport et certains organismes communautaires et associations œuvrant auprès des personnes âgées. Ensemble, ils se concertent afin de mettre en œuvre le plan d'action MADA de cette ville.

Le devis de recherche

Le devis consiste en une étude de cas à l'intérieur duquel plusieurs partenaires sont impliqués au sein de ce comité MADA.

La définition et l'opérationnalisation des variables

Plus précisément, ce sont les variables suivantes qui sont mesurées par le biais des entrevues. Premièrement, il s'agit d'identifier les finalités internes et externes de l'organisation du partenaire. Pour ce faire, des questions spécifiques visant à bien identifier la mission de l'organisation (finalités externes) sont posées, en plus des questions concernant leurs finalités internes.

Deuxièmement, le degré de convergence entre les finalités de l'organisation et la mission du comité des partenaires est déterminé à l'aide d'une échelle de mesure dichotomique (oui/non). Ce qui est à savoir, c'est si les finalités de l'organisation convergent vers la mission du comité des partenaires ou non. Des questions servant à identifier si leur participation au comité des partenaires permet de répondre à la mission de leur organisation

(finalité externe) et si elle a un impact sur leur développement (finalité interne) sont posées. À partir de cela, la situation de convergence est classée selon les quatre propositions, soit une situation gagnante, opportuniste, altruiste ou perdante.

Troisièmement, toujours en mesurant de manière dichotomique (oui/non) et en recherchant des exemples, le ou les type(s) de pouvoir(s) utilisé(s) sont déterminé(s) à l'aide des réponses aux questions d'entrevues. Les questions posées déterminent si les partenaires ont fait des propositions (pouvoir d'initiative), s'ils ont tenté de trouver un terrain d'entente avec certains partenaires (pouvoir de conciliation) ou s'ils se sont opposés à des propositions formulées par d'autres membres (pouvoir de veto).

Les sources et les collectes de données

Les données sont recueillies par la chercheuse. La collecte des données est faite à l'aide d'entrevues semi-dirigées individuelles effectuées auprès de sept partenaires concernés par les deux mesurés sélectionnés (voir la grille d'entrevue en Annexe 1). Les entrevues sont d'une durée variant de quarante-sept à quatre-vingt-quatorze minutes. Les sept entrevues sont faites auprès des partenaires impliqués dans les deux mesures sélectionnées (voir explication ici-bas). Le taux de réponse aux entrevues est donc de 100%.

Tout au long du processus de recherche, le nombre de partenaires participants au comité a varié entre 10 et 16 partenaires puisque ceux-ci n'étaient pas présents à toutes les rencontres et certaines restructurations organisationnelles ont occasionné des départs.

Une rencontre auprès du comité des partenaires a aussi été effectuée en septembre 2015. Une présentation leur a été faite afin d'exposer les conditions de convergence qui ressortaient des entrevues réalisées. Cela a permis également d'avoir une rétroaction de la part

des partenaires et d'obtenir leurs propositions quant aux conditions susceptibles de faire converger les finalités de leur organisation et la mission du comité de concertation. À ce moment, douze partenaires étaient présents. Le taux de réponse de cette collecte de données est donc de 75%.

Il n'y a pas eu d'analyse documentaire puisqu'il n'y avait pas de procès-verbaux et que les modes de suivis n'étaient pas constants.

Au cours de l'été 2014, lors d'une rencontre préalable avec les partenaires, la chercheuse a fait une présentation globale du projet de recherche et de la possibilité de collaborer à l'étude en participant à une entrevue individuelle après l'approbation des comités d'éthique.

Le plan d'action élaboré par les partenaires comporte plusieurs dizaines de mesures (ou objectifs) visant l'amélioration des conditions de vie des aînés. Deux mesures ont été sélectionnées en fonction de leur niveau d'avancement (une très avancée et une autre peu avancée): 1- « meilleure réponse aux besoins grandissants et de plus en plus diversifiés des personnes à mobilité réduite » et 2- « repérage efficace des clientèles vulnérables et direction vers les ressources appropriées ». La mesure très avancée était à un niveau d'avancement où des résultats étaient tangibles alors que la mesure peu avancée était toujours à un niveau de discussion. Cette manière de circonscrire, à partir de seulement deux mesures, permet d'aller plus en profondeur dans les entrevues. En prenant l'ensemble des mesures que comporte le plan d'action, un trop grand nombre d'éléments auraient été recueillis puisque chaque partenaire est questionné sur la ou les mesures auxquelles ils participent (deux participants collaboraient pour les deux mesures choisies). Ainsi, il aurait été trop ardu d'analyser toutes

les mesures convenablement avec un niveau de finesse adéquat puisqu'il serait question ici d'une vingtaine de mesures où jusqu'à une dizaine de partenaires auraient pu être interviewés (les partenaires ne sont pas impliqués dans chaque mesure).

À la suite de l'approbation des comités d'éthique de l'Université de Montréal et du CSSS impliqué dans ce comité MADA, la chercheuse a approché les sept participants sélectionnés par courriel ou par téléphone afin de les inviter à prendre part à ce sujet de recherche. Au total, sept partenaires disponibles ayant participé à l'une ou l'autre de ces mesures ont été interviewés.

Les participants aux entrevues ont l'avantage de pouvoir faire accroître les connaissances sur le processus d'implantation d'une politique publique, et plus particulièrement sur celui auquel ils prennent part. Le désavantage est le temps qu'ils ont consacré à l'entrevue. Aucun autre désavantage n'a été identifié quant à la participation à cette recherche.

L'analyse des données

À partir des données recueillies (finalités internes et externes des organisations, degré de convergence et type(s) de pouvoir(s) utilisé(s)), le but de l'analyse était de voir s'il y a une relation entre le degré de convergence et 1- les finalités des organisations et la mission du comité et 2- le(s) type(s) de pouvoir(s) utilisé(s). À la suite de cela, il est possible de répondre à l'objectif initial de cette recherche.

Pour ce faire, les données provenant d'entrevues dans cette étude de cas sont analysées à partir de la méthode de « pattern matching », une technique d'analyse inductive développée par Yin (1994). L'analyse est faite selon les étapes suivantes : classer les données dans des

catégories (mission, finalité externe, finalité interne, pouvoir d'initiative, pouvoir de conciliation et pouvoir de veto); extraire des motifs de données avec des techniques, comme mettre l'information dans différentes rangées et créer des tableaux de données. À partir de cela, il est possible d'analyser les données de manière rigoureuse afin de bien interpréter les données recueillies et de s'assurer que les résultats soient conformes à la réalité et qu'ils correspondent aux questions de recherche posées initialement.

La validité de l'étude

Afin de s'assurer que les données recueillies par le biais des entrevues soient le plus véridiques possible, une validation a été faite auprès des autres partenaires interviewés concernés par la mesure en question (questions 4.1, 4.2 et 4.3). Cela permet donc d'identifier les pouvoirs utilisés (initiative, conciliation et veto) par l'ensemble des partenaires en tenant compte également de l'interprétation des pairs.

Puis, les transcriptions, le rapport final et la méthodologie générale sont disponibles pour les évaluateurs de ce projet de recherche pour qu'ils puissent s'assurer qu'il n'y ait pas de points surestimés ou négligés, de descriptions vagues ou de préjugés proposés par la chercheuse. Ainsi, ce retour peut renforcer la crédibilité de l'étude et assurer la validité du processus de recherche.

Afin de s'assurer du caractère transférable, une description claire et détaillée du contexte de l'étude est effectuée pour bien informer les lecteurs qui pourraient vouloir reproduire cette étude. Ainsi, tout détail pertinent est pris en compte et fait l'objet d'une description optimale dans le rapport final.

Un journal de bord a été utilisé tout au long du processus de cette recherche et une description claire et détaillée des entrevues, des méthodes de codification et d'analyse des données y sont notées méthodiquement. Ainsi, si le cas se présente, ce journal de bord pourra permettre à des évaluateurs externes d'évaluer les décisions méthodologiques qui ont été prises dans le cadre de cette recherche qualitative.

À l'intérieur de ce même journal, des caractéristiques personnelles, des sentiments et d'autres biais susceptibles d'influencer la recherche y sont inscrits. La façon dont ils auront été pris en compte y est également insérée. En ce sens, si cela avait eu lieu, une prise de conscience des biais possibles par la chercheuse aurait pu être effectuée afin de pouvoir en limiter les répercussions dans le rapport final. Toutefois, il n'y a pas eu de biais dans le cadre de cette recherche.

Puis, la rencontre auprès des douze partenaires (sur une possibilité de seize) en septembre 2015 a également permis d'augmenter la validité de l'étude.

Les limites de l'étude

Puisqu'il s'agit d'une étude de cas, il ne peut être possible de généraliser les résultats à l'ensemble des comités de partenaires responsables de la mise en place d'une politique publique.

Une des forces de cette étude est le taux de réponse des partenaires (100% (7/7) des partenaires impliqués dans les mesures sélectionnées et 75% (12/16) des partenaires ont participé à la rencontre de groupe). Toutefois, la plus grande limite de cette étude est que quatre des partenaires se retrouvent dans une situation gagnante et un dans chacune des trois

autres situations. Il est donc difficile de trouver une tendance centrale avec un si petit nombre d'entrevues et la répartition des situations des partenaires.

D'ailleurs, une autre des limites importantes de l'étude est que les données sont interprétées de manière dichotomique (oui/non). Cela ne permet pas de mesurer la nuance des réponses des participants lors des entrevues.

Les considérations éthiques

Préalablement, le protocole de recherche a été soumis au comité d'éthique interne du département d'administration de la santé de l'Université de Montréal (DASUM) et, par la suite, au comité d'éthique de la recherche en santé (CERES) dans le but de rendre la démarche conforme aux normes éthiques de l'Université de Montréal, étant donné qu'il s'agit d'un projet de recherche impliquant des participants humains. Un processus d'approbation auprès du comité d'éthique de la recherche du CSSS concerné a aussi été effectué puisque deux de leurs employés ont été interviewés dans le cadre de cette recherche.

Également, lors de chacune des entrevues individuelles, un formulaire de consentement a été remis aux participants et ces derniers ont été informés qu'ils pouvaient cesser en tout temps leur participation à l'entrevue ou à la recherche dans sa globalité.

Afin d'assurer la confidentialité des partenaires qui ont participé aux entrevues, leur identité et leur fonction sont tenues confidentielles. Seule l'organisation qu'ils représentent est dévoilée. De cette manière, il n'est pas possible d'identifier des individus, des organisations ou des propos. En vertu de la règle 0762 du Calendrier de conservation des dossiers de recherche de l'Université de Montréal, l'ensemble de la documentation produite par la collecte de données sera conservé par la chercheuse pour une période de sept ans à la suite du dépôt du mémoire de maîtrise.

C'est d'ailleurs pour des raisons de confidentialité que le lieu dans lequel se trouve ce comité est anonyme afin de ne pas être en mesure d'identifier les partenaires interviewés.

De plus, il est important de souligner qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts entre les participants et la chercheuse et son directeur de recherche. C'est la chercheuse qui a approché

les responsables du comité des partenaires MADA après qu'elle ait vu sur leur site Web qu'ils mettaient en place ce projet.

Résultats d'analyse

Description des partenaires

Les propos qui suivent sont tirés des réponses aux questions d'entrevues qui tentaient d'identifier si les finalités externes et internes des divers partenaires convergeaient avec la mission du comité MADA.

Partenaire – CSSS

Le partenaire issu du CSSS voit une convergence entre la finalité externe de son organisation et la mission du comité MADA puisqu'il croit qu'« on ne peut pas répondre aux besoins d'une clientèle avec des besoins populationnels si on ne s'attache pas à tout le réseau communautaire, coopératif, à la ville, pour qu'ensemble on réponde à tous les besoins » (Entrevue 1, ligne 81). Toutefois, il considère que le fait de participer à MADA lui permet de répondre partiellement à sa mission puisqu'ils ne sont « pas complètement investis et ce n'est pas parce que ce n'était pas possible » (Entrevue 1, ligne 105), comme les partenaires sont encore à l'étape du recensement des activités de toutes les organisations sur le comité.

Il y a une convergence entre la finalité interne et la mission du comité MADA.

« Le fait de pouvoir voir toutes ces actions, ça me permet d'arrimer mes efforts avec tout ce qui se passe sur le terrain et de comprendre ce qui se passe sur le territoire. Donc, c'est moins un regard de ce qui se passe [à l'intérieur de mon organisation], mais c'est un regard de ce qui se passe chez toute la population. Donc, ça élargit la vision et la compréhension et ça permet d'adapter d'autres stratégies adaptées à la situation. » (Entrevue 1, ligne 135)

Sa participation au comité MADA lui permet ainsi d'adapter ses services en fonction de l'information qui est véhiculée à l'intérieur de ce comité parce qu'il a comme finalité interne de s'assurer « qu'il n'y ait pas de duplication pour qu'on utilise bien l'argent des finances publiques qui vient des taxes des gens » (Entrevue 1, ligne 55). Il considère que c'est « une façon intelligente d'utiliser notre financement pour répondre aux objectifs » (Entrevue 1, ligne 205).

Le partenaire - CSSS se trouve donc dans une situation **gagnante** dans le cadre de sa participation à ce comité puisqu'il lui permet de desservir sa clientèle, d'adapter ses services en fonction de la situation sociodémographique et de respecter son cadre budgétaire en réduisant les risques de duplication de services au moyen d'une meilleure connaissance du terrain et des services qui y sont offerts.

Partenaire – Organisme communautaire - 1

Le partenaire provenant du milieu communautaire croit que la convergence entre la mission de son organisation et le comité MADA n'est pas encore atteinte (le comité étant encore dans une phase d'élaboration), mais qu'il y a une certaine convergence puisque les deux tentent de desservir la même population. Sa participation ne lui permettrait pas de répondre à sa mission. Il évoque qu'« éventuellement, oui. Tout à fait. Bien c'est parce qu'on est encore en train de mettre en place des choses, mais l'intérêt du bien-être des personnes âgées ça nous touche directement bien sûr » (Entrevue 2, ligne 32). Par exemple, lorsqu'il est question de la mise en place d'un système de repérage pour les personnes âgées vulnérables, il a spécifié qu'« il y a du travail de réflexion qui se fait, mais je ne pense pas

qu'on soit rendus à mettre un outil concret en place qui va nous permettre de le faire » (Entrevue 2, ligne 105).

Sur le plan du développement de son organisation dans le cadre du comité MADA, soit la convergence interne, il est d'avis que cela ne lui permet «pas maintenant» (Entrevue 2, ligne 116) de se développer.

Globalement, le partenaire – Organisme communautaire - 1 voit plutôt le lien entre son organisation et le comité MADA comme un échange d'expertise, car lorsqu'on lui demande la plus-value de la participation de son organisation au comité MADA, il répond : «mon expertise c'est sûr que c'est moi personnellement, mais [mon organisation] libère une personne employée qui est là pour aller partager l'expertise. C'est comme ça que je vois ça» (Entrevue 2, ligne 93). Pour ce qui est des bénéfices apportés à son organisation, il considère qu'il n'y en a «pas du tout. Pas à ce moment-ci. Ça m'apporte de l'information c'est sûr, mais au niveau de notre travail, de notre quotidien, de notre réalité, à ce moment-ci non, pas du tout» (Entrevue 2, ligne 367). Plus loin dans l'entrevue, il dit : «Je sors de là et c'est fini, je passe à d'autres choses». (Entrevue 2, ligne 301)

Le partenaire – Organisme communautaire - 1 se trouve donc dans une situation **perdante** dans le cadre de sa participation à ce comité puisque selon lui, cela ne lui permet pas actuellement de répondre ni à sa finalité externe ni à sa finalité interne. Il croit que tous ont «intérêt à ce que ça marche, mais ça marche pareil pour nous autres» (Entrevue 2, ligne 358). Ainsi, sa participation ou sa non-participation au comité MADA n'a pas d'impact sur le fonctionnement de son organisation.

Partenaire – Transport

Le partenaire œuvrant dans le domaine du transport ne voit pas de convergence entre la finalité externe de son organisation et la mission du comité MADA. Il dit à ce sujet que «ce n'est pas nos missions qui convergent en tant que tel, mais les clientèles visées par nos missions, c'est plutôt là qu'il y a convergence» (Entrevue 3, ligne 221). Toutefois, le fait d'être présent sur le comité MADA lui permet de répondre à des objectifs secondaires de sa mission : «c'est sûr que notre mission comporte des choses comme d'être performant, mais on a aussi, il me semble bien un objectif de présence dans la communauté» (Entrevue 3, ligne 42).

Il y a une convergence entre la finalité interne et la mission du comité MADA selon les dires du partenaire - Transport : «ça nous rapproche de la connaissance des besoins du milieu. C'est le grand mérite de ces choses-là, c'est de réseauter un peu et d'être au courant de ce qui se passe un peu partout» (Entrevue 3, ligne 63). Il considère que la participation de son organisation à MADA lui permet d'adapter ses services :

« On y a participé parce qu'on nous l'a demandé, mais aussi parce qu'on le veut parce qu'on a une population qui à la base est vieillissante et qu'il va falloir adapter nos services en regard des besoins exprimés. Donc, [mon organisation] est tout à fait volontaire pour s'associer à ces initiatives parce que le vieillissement de la population ça a quand même des impacts réels qu'il faut cerner. Il ne faut pas rester là à attendre de voir ce qui va se passer, il faut voir les coups d'avance. »
(Entrevue 3, ligne 194)

Le partenaire - Transport se trouve donc dans une situation **opportuniste** dans le cadre de sa participation à ce comité puisque cette dernière lui permet d'adapter ses services sans nécessairement l'aider à répondre à la mission de base de son organisation.

Partenaire – Ville 1

Le partenaire Ville – 1 voit une convergence entre la finalité externe de son organisation et la mission du comité MADA. Il l'évoque ici.

« Il y a des liens. Tantôt, je te parlais de [référence à un programme de l'organisation], ça rentre dans ces champs-là et nous ça nous permet de dire qu'on a une politique et un plan d'action MADA. Ça répond à ces engagements-là. [...] MADA ça permet de dire qu'on a pris des engagements et de montrer le plan d'action qui est en lien avec des engagements. Ce n'est pas nouveau, ça permet juste de dire qu'on prend de l'avant et nous mettre la pression de mettre en place un comité et un plan d'action. C'est très positif. » (Entrevue 4, ligne 86)

Il considère également que le comité MADA lui permet de se développer en lui permettant de mieux desservir sa clientèle et de s'adapter à cette dernière par le biais de la transmission de l'information.

« C'est une belle opportunité d'être assis avec les organismes. En fait, pour ça on est gagnant dans tout le processus parce que souvent on travaille ensemble, mais de travailler sur un plan d'action, sur un champ concret. Et déjà, on se rend compte qu'il y a déjà des actions qui permettent une transition de l'information, qui permet de mettre en place des projets qui vont faciliter cette communication-là et l'arrimage entre les différences de tout le monde. C'est très très positif. » (Entrevue 4, ligne 104)

Le partenaire – Ville 1 se trouve donc dans une situation **gagnante** dans le cadre de sa participation à ce comité puisque la finalité externe et la finalité interne de son organisation convergent avec la mission du comité MADA.

Partenaire – ASSS

Le partenaire issu de l'Agence des services de santé et des services sociaux voit une convergence entre la finalité externe de son organisation et la mission du comité MADA. À ce sujet, il s'est exprimé ainsi :

« Oui et notre mission ne peut pas se faire toute seule. Compte tenu que c'est une mission pour l'ensemble de la population qu'on vise. Qu'on vise l'ensemble du territoire. Il est essentiel que les partenaires de notre région y participent. Le développement, le maintien de la santé ça appartient à différents groupes. Chaque organisation, chaque institution, il y a un mandat aussi pour être capable de maintenir la santé de la population. Pour nous c'est essentiel, ce travail intersectoriel. » (Entrevue 5, ligne 34)

Il y a aussi une convergence entre la finalité interne et la mission du comité MADA. Pour le partenaire - ASSS, le comité MADA lui permet d'adapter son offre de service : «Oui, tout à fait parce que nous ce qu'on veut en bout de ligne c'est avoir une complémentarité des services entre les différentes organisations et cette complémentarité me donne des antennes sur le terrain qui me permettent de bien adapter mes services et mes orientations». (Entrevue 5, ligne 48).

Le partenaire - ASSS se trouve donc dans une situation **gagnante** puisque sa participation à ce comité lui permet de répondre à ses finalités externes autant qu'internes.

Partenaire – Organisme communautaire - 2

Le partenaire œuvrant comme organisme communautaire - 2 voit une convergence entre la finalité externe de son organisation et la mission du comité MADA. Il approuve en disant : «oui, ça contribue dans le sens où on fait un meilleur arrimage et on assure des

arrimages entre certaines parties sur lesquelles on n'a pas de contrôle». (Entrevue 6, ligne 43)

Il dit d'ailleurs :

« Bien ça converge tout le temps parce qu'on vise toujours le mieux-être de la population. MADA c'est la même chose. Une municipalité des aînés, c'est vraiment l'ensemble des intervenants qui ont l'intérêt de développer un ensemble de services aux aînés. C'est sûr que tout le monde converge dans le même sens, c'est le bien-être des aînés dans ce cas-là. » (Entrevue 6, ligne 148)

Il n'y a toutefois pas de convergence entre la finalité interne et la mission du comité MADA. Le partenaire – Organisme communautaire – 2 considère que «ça ne nous permet pas de grandir en tant qu'organisation, mais plutôt d'étendre nos tentacules là où on a difficilement accès». (Entrevue 6, ligne 90) On ne parle donc pas de finalité interne, mais plutôt de finalité externe qui lui permet d'atteindre plus de clientèle en considérant leur mission.

Le partenaire – Organisme communautaire – 2 se trouve donc dans une situation **altruiste** dans le cadre de sa participation à ce comité puisque cela ne lui permet pas l'atteinte de sa finalité interne.

Partenaire – Ville – 2

Le partenaire – Ville 2 voit une convergence entre la finalité externe de son organisation et la mission du comité MADA. Il est d'avis que :

« Le fait de côtoyer des organismes qui détiennent une expertise auprès des aînés et qui œuvrent auprès des aînés nous permet de travailler de concert avec eux et de donner plus de cohérence encore et de travailler en complémentarité et en complicité avec les organismes du milieu pour offrir les meilleurs services possible et répondre aux besoins directs des aînés. » (Entrevue 7, ligne 106)

Il y a aussi une convergence entre la finalité interne et la mission du comité MADA puisque :

« Ça nous permet non seulement de desservir nos clientèles, mais d'ajuster nos programmes et nos services. Toute l'évaluation de ce que l'on fait, on peut le baser sur les besoins de nos citoyens. Comme les aînés, ça représente une strate importante de nos citoyens, oui ça va dans le même sens. » (Entrevue 7, ligne 179)

Le partenaire Ville – 2 se trouve donc dans une **situation gagnante** dans le cadre de sa participation à ce comité puisque cela lui permet à la fois de répondre à sa mission et de se développer en tant qu'organisation en adaptant ses services aux besoins de sa clientèle.

Synthèse de la description des partenaires

Le tableau suivant (Tableau 4) illustre la compilation des situations des partenaires selon de degré de convergence des finalités avec la mission du comité des partenaires.

Globalement, pour l'ensemble des partenaires, il est possible de dire que quatre partenaires se trouvent dans une situation gagnante, un dans une situation opportuniste, un dans une situation altruiste et un dernier dans une situation perdante.

Il est intéressant de remarquer que parmi les quatre partenaires qui se trouvent dans une situation gagnante, deux d'entre elles sont des organisations issues du milieu institutionnel de la santé (CSSS et ASSS). Dans un même ordre d'idées, parmi les trois partenaires qui ne se trouvent pas dans une situation gagnante, deux d'entre eux sont des organisations communautaires (OC-1 et OC-2).

Tableau 4 : Compilation des situations des partenaires selon le degré de convergence des finalités avec la mission du comité des partenaires							
Milieu	CSSS	OC - 1	TRANSPORT	VILLE - 1	ASSS	OC - 2	VILLE - 2
Convergence externe	OUI	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
Convergence interne	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	NON	OUI
Situation	GAGNANTE	PERDANTE	OPPORTUNISTE	GAGNANTE	GAGNANTE	ALTRUISTE	GAGNANTE

Utilisation des types de pouvoirs des acteurs

Les propos qui suivent sont tirés des questions d’entrevues qui tentaient d’identifier quel(s) type(s) de pouvoirs(s) étaient utilisés par les partenaires. La compilation de l’utilisation des trois pouvoirs de chacun des partenaires selon ce que le partenaire considère de lui-même et ce que les autres partenaires considèrent de ce dernier est présentée.

Partenaire - CSSS

Pouvoir d’initiative

Le partenaire - CSSS n’a pas utilisé de pouvoir d’initiative. Lorsqu’on lui demande s’il a fait des propositions, il répond : «pas vraiment, parce que le comité MADA en ce moment a travaillé à faire son plan, mettre les actions dedans. [...] On est plus en ce moment dans une mise en place de la gestion de tout cela que de discuter de chacune des initiatives et de voir quel soutien on se donne mutuellement pour être capable de faire avancer les initiatives» (Entrevue 1, ligne 283).

Le partenaire – CSSS considère qu’il n’a pas fait des propositions, trois partenaires croient qu’il en a fait et trois croient qu’il n’en a pas fait.

Pouvoir de conciliation

Le partenaire - CSSS n'estime pas avoir concilié de positions. «On a été plus dans ce recensement-là que dans le choix, la contestation ou la discussion de ce qui devrait ou ne devrait pas être là. On n'est pas à ce niveau-là de planification ou de réflexion» (Entrevue 1, ligne 344).

Cinq partenaires considèrent que le partenaire – CSSS n'a pas concilié de positions divergentes, alors qu'un partenaire croit que oui.

Pouvoir de veto

Selon les données de l'entrevue, le partenaire-CSSS n'a pas l'impression de s'être opposé dans le cadre du comité MADA.

Cinq partenaires considèrent que le partenaire – CSSS ne s'est pas opposé alors qu'un partenaire croit que oui.

Synthèse de l'utilisation des pouvoirs du partenaire – CSSS

Globalement, le partenaire – CSSS considère n'avoir utilisé aucun des pouvoirs. Ce dernier estime que le comité MADA était rendu à l'étape de la mise en place des actions dans le plan MADA plutôt que de poser des actions concrètes qui amène des prises de décisions.

Puis, trois partenaires croient qu'il a utilisé le pouvoir d'initiative, trois croient qu'il ne l'a pas utilisé. Un partenaire croit qu'il a utilisé le pouvoir de conciliation, cinq croient qu'il ne l'a pas utilisé. Un partenaire croit qu'il a utilisé le pouvoir de veto, cinq croient qu'il ne l'a pas utilisé.

Partenaire – Organisme communautaire - 1

Pouvoir d'initiative

Pour ce qui est de l'utilisation des pouvoirs, il ne considère pas avoir fait de proposition lors des rencontres du comité MADA.

« Non, je ne sens pas qu'on est rendus là. Je trouve qu'on est encore en train de faire un travail de déblayage. On est en train de voir qui est responsable de quoi. Non, on n'a pas fait de propositions. On sait qu'on va devoir s'impliquer plus ou se faire connaître plus [...]. Non, je n'ai pas fait de proposition. » (Entrevue 2, ligne 140)

Le partenaire – Organisme communautaire -1 dit ne pas avoir fait non plus de proposition concernant les méthodes à utiliser pour effectuer ce déblayage et ce recensement. Le but de son intervention était donc de repositionner la mission de son organisation au sein du comité MADA. Cinq partenaires considèrent que le partenaire – Organisme communautaire - 1 a fait des propositions, alors qu'un partenaire croit qu'il n'en a pas fait.

Pouvoir de conciliation

Puis, le partenaire – Organisme communautaire – 1 ne considère pas avoir concilié de positions ou de partenaires entre eux (Entrevue 2, ligne 169). Deux partenaires considèrent que le partenaire – Organisme communautaire - 1 a concilié des positions, alors que quatre partenaires croient que non.

Pouvoir de veto

Il s'est opposé à un certain moment au sein du comité MADA puisqu'il a considéré que son organisation avait une place à y prendre.

« Quand on est tous autour d'une table, ça amène des discussions. Oui, c'est le plan d'action MADA, mais ça amène des discussions, des réflexions. À un moment, je pense que ça demande d'éclaircir les rôles de certains organismes. Puis, c'est important de le faire parce qu'il faut que ce soit clair. Par exemple, [mon organisation] se doit d'être un leader au niveau [de la mission de mon organisation]. Donc, c'est notre rôle et on est financés pour ça. On ne commencera pas à mettre des choses en place qui vont faire qu'on va devoir financer d'autres choses. Il y a déjà une instance qui est là pour ça. C'est possible que tout le monde ne la connaisse pas, mais c'est notre rôle de se faire connaître » (Entrevue 2, ligne 180).

Deux partenaires considèrent que le partenaire – Organisme communautaire – 1 s'est opposé alors que quatre partenaires croient que non.

Synthèse de l'utilisation des pouvoirs du partenaire – Organisme communautaire 1

Globalement, le partenaire – Organisme communautaire 1 considère avoir utilisé le pouvoir de veto, mais pas les pouvoirs d'initiative et de conciliation. Ce dernier estime que le comité MADA était rendu à l'étape d'attribuer les diverses responsabilités aux organismes et il considérait que son rôle était de positionner la mission de son organisation, ce qui l'a amené à utiliser son pouvoir de veto lorsqu'il a senti que l'attribution de responsabilités n'était pas donnée à l'organisme dont celles-ci étaient en lien avec sa mission.

Puis, cinq partenaires croient qu'il a utilisé le pouvoir d'initiative, un croit qu'il ne l'a pas utilisé. Deux partenaires croient qu'il a utilisé le pouvoir de conciliation, quatre croient qu'il ne l'a pas utilisé. Deux partenaires croient qu'il a utilisé le pouvoir de veto, quatre croient qu'il ne l'a pas utilisé.

Partenaire – Transport

Pouvoir d’initiative

Il a utilisé son pouvoir d’initiative puisqu’il dit : «c’est moi qui ai un peu proposé l’ensemble des mesures qui concernent [mon organisation] parce que personne ne peut les dire à notre place ces énoncés-là» (Entrevue 3, ligne 440).

Deux partenaires considèrent que le partenaire - Transport a fait des propositions, alors que quatre partenaires croient qu’il n’en a pas fait.

Pouvoir de conciliation

En ce qui concerne le pouvoir de conciliation, il ne croit pas avoir dû faire de conciliation sur le comité MADA.

« La formule est assez souple quand même. C’est un horizon sur une année et si ce n’est pas cette année-là, on le mettra une autre année. Dans le fond, moi là-dedans j’avais le souci de ne pas nous compromettre trop si on n’était pas capable de livrer justement. Ne pas mettre les autorités dans une mauvaise position » (Entrevue 3, ligne 469).

Six partenaires considèrent que le partenaire - Transport n’a pas concilié de positions.

Pouvoir de veto

Il n’a pas utilisé de pouvoir de veto, n’estimant pas la chose nécessaire.

[Je ne pense] « pas que les travaux de la table aient donné lieu à un conflit sur une mesure quelconque avec des gens qui sont pour et des gens qui sont contre, mais c’est sûr qu’à travers les discussions qu’on a eues, il doit y avoir des moments où l’on s’est dit que ce serait peut-être plus ou moins bon. Moi, je ne me souviens pas avoir manifesté des objections très solides à quoi que ce soit (Entrevue 3, ligne 453). »

Aucun des partenaires ne croit que le partenaire – Transport s’est opposé.

Synthèse de l’utilisation des pouvoirs du partenaire - Transport

Globalement, le partenaire – Transport considère avoir utilisé le pouvoir d’initiative, mais pas les pouvoirs de conciliation et de veto. Ce dernier considère avoir utilisé le pouvoir d’initiative puisqu’il croit qu’il était de sa responsabilité de proposer des mesures reliées à son organisation.

Puis, deux partenaires croient qu’il a utilisé le pouvoir d’initiative, quatre croient qu’il ne l’a pas utilisé. Aucun partenaire ne croit qu’il a utilisé le pouvoir de conciliation, six croient qu’il ne l’a pas utilisé. Aucun partenaire ne croit qu’il a utilisé le pouvoir de veto, six croient qu’il ne l’a pas utilisé.

Partenaire – Ville 1

Pouvoir d’initiative

Il ne considère pas avoir fait de proposition puisque son rôle est de «soutenir les initiatives» (Entrevue 4, ligne 226).

Un partenaire considère que le partenaire – Ville 1 a fait des propositions, alors que quatre partenaires croient qu’il n’en a pas fait².

² Il y a seulement cinq partenaires qui apprécient l’utilisation des pouvoirs pour les partenaires Ville-1 et Ville-2 puisqu’ils représentaient la même organisation. Le partenaire Ville-1 n’a pas répondu pour le partenaire Ville-2 et vice versa.

Pouvoir de conciliation

À sa connaissance, il croit également ne pas avoir fait preuve de conciliation (Entrevue 3, ligne 474).

Quatre partenaires considèrent que le partenaire – Ville 1 a concilié des positions, alors qu'un partenaire croit qu'il ne l'a pas fait.

Pouvoir de veto

Il n'estime pas s'être opposé à quoi que ce soit sur le comité MADA.

Bien, non parce que ça rentre dans notre mission. On va en bénéficier comme [organisation]. On va en profiter pour transmettre l'information à notre personnel pour accompagner le citoyen quand il va nous appeler, quand il va venir cogner à notre porte. En même temps, ça rentre dans nos orientations (Entrevue 3, ligne 453).

Aucun des partenaires ne croit que le partenaire – Ville 1 s'est opposé.

Synthèse de l'utilisation des pouvoirs du partenaire – Ville 1

Globalement, le partenaire – Ville 1 considère n'avoir utilisé aucun des pouvoirs d'initiative, de conciliation et de veto. Ce dernier estime que son rôle était plutôt de soutenir le comité et ne voit pas pourquoi il se serait montré conciliant ou qu'il se serait opposé à des mesures.

Puis, un partenaire croit qu'il a utilisé le pouvoir d'initiative, quatre croient qu'il ne l'a pas utilisé. Quatre partenaires croient qu'il a utilisé le pouvoir de conciliation, un croit qu'il ne l'a pas utilisé. Aucun partenaire ne croit qu'il a utilisé le pouvoir de veto, cinq croient qu'il ne l'a pas utilisé.

Partenaire - ASSS

Pouvoir d'initiative

Il estime avoir fait des propositions dans le cadre de la mesure concernant le meilleur repérage des personnes vulnérables, comme il a suggéré que les bureaux municipaux participent au repérage de ces personnes. Il a également proposé qu' « on peut faire la formation, proposer des outils aux gens ». (Entrevue 5, ligne 263)

Trois partenaires considèrent que le partenaire - ASSS a fait des propositions et trois partenaires croient également qu'il n'en a pas fait.

Pouvoir de conciliation

Toutefois, le partenaire - ASSS ne croit pas avoir concilié de positions : « concilier certaines propositions dans le cadre de cette mesure-là, pas vraiment ». (Entrevue 5, ligne 379)

Un partenaire considère que le partenaire - ASSS a concilié des positions, alors que cinq partenaires croient qu'il ne l'a pas fait.

Pouvoir de veto

Le partenaire - ASSS s'est opposé à certaines particularités de la mesure puisqu'il a considéré que « le repérage à tout prix n'était pas éthique » (Entrevue 5, ligne 304). À ce sujet, il a affirmé ceci : « je me suis opposé fermement parce qu'on vit des situations comme où l'on laisse les gens. On ne peut pas faire ça. » (Entrevue 5, ligne 306)

Aucun des partenaires ne croit que le partenaire – ASSS s'est opposé.

Synthèse de l'utilisation des pouvoirs du partenaire – ASSS

Globalement, le partenaire – ASSS considère avoir utilisé les pouvoirs d'initiative et de veto, mais pas le pouvoir de conciliation. Ce dernier a reconnu avoir utilisé son pouvoir d'initiative dans un exemple précis de proposition d'une mesure à insérer dans le plan. Il s'est aussi opposé à une mesure puisqu'il considérait qu'il y avait un manque d'éthique.

Puis, trois partenaires croient qu'il a utilisé le pouvoir d'initiative, trois croient qu'il ne l'a pas utilisé. Un partenaire croit qu'il a utilisé le pouvoir de conciliation, cinq croient qu'il ne l'a pas utilisé. Aucun partenaire ne croit qu'il a utilisé le pouvoir de veto, six croient qu'il ne l'a pas utilisé.

Partenaire – Organisme communautaire - 2

Pouvoir d'initiative

Il a fait des propositions. Par exemple, il dit : «une proposition que j'ai faite et que je me souviens, c'est la journée MADA qui a eu lieu le 1er octobre 2014. J'ai dit que ce qu'il fallait faire c'était d'interpeller les organismes communautaires pour qu'ils soient partie prenante de toute l'organisation MADA. J'ai trouvé ça important. Ça a été retenu». (Entrevue 6, ligne 196)

Trois partenaires considèrent que le partenaire – Organisme communautaire - 2 a fait des propositions et trois partenaires croient qu'il n'en a pas fait.

Pouvoir de conciliation

Il ne croit pas avoir concilié certaines positions dans le cadre de la mesure en question (Entrevue 6, ligne 224).

Quatre partenaires considèrent que le partenaire – Organisme communautaire - 2 a concilié des positions, alors que deux partenaires croient qu'il ne l'a pas fait.

Pouvoir de veto

Il ne se rappelle pas s'être opposé à quoi que ce soit (Entrevue 6, ligne 216).

Aucun des partenaires ne croit que le partenaire – Organisme communautaire - 2 s'est opposé.

Synthèse de l'utilisation des pouvoirs du partenaire – Organisme communautaire – 2

Globalement, le partenaire – Organisme communautaire 2 considère avoir utilisé le pouvoir d'initiative, mais pas les pouvoirs de conciliation et de veto. Ce dernier a fait une proposition qui voulait intégrer les organismes communautaires à un colloque. Cette proposition voulait donc que les organismes communautaires soient parties prenantes de ce comité MADA.

Puis, trois partenaires croient qu'il a utilisé le pouvoir d'initiative, trois croient qu'il ne l'a pas utilisé. Quatre partenaires croient qu'il a utilisé le pouvoir de conciliation, deux croient qu'il ne l'a pas utilisé. Aucun partenaire ne croit qu'il a utilisé le pouvoir de veto, six croient qu'il ne l'a pas utilisé.

Partenaire – Ville 2

Pouvoir d'initiative

Il dit avoir fait des propositions lorsqu'il évoque : «bien oui dans le sens de ce que je te dis, dans le sens qu'on siégeait sur un comité. Le réflexe qu'on a eu c'est de regarder dans

notre niveau d'intervention comment est-ce qu'on peut être contributif à ce projet-là» (Entrevue 7, ligne 546).

Un partenaire considère que le partenaire – Ville 2 a fait des propositions, alors que quatre partenaires croient qu'il n'en a pas fait.

Pouvoir de conciliation

Il affirme avoir concilié certaines positions (Entrevue 7, ligne 565).

Quatre partenaires considèrent que le partenaire – Ville 2 a concilié des positions, alors qu'un partenaire croit qu'il ne l'a pas fait.

Pouvoir de veto

Le partenaire – Ville 2 affirme ne pas s'être opposé (Entrevue 7, ligne 577). Aucun des partenaires ne croit que le partenaire – Ville 2 s'est opposé.

Synthèse de l'utilisation des pouvoirs du partenaire – Ville – 2

Globalement, le partenaire – Organisme communautaire 1 considère avoir utilisé les pouvoirs d'initiative et de conciliation, mais pas le pouvoir de veto. Ce dernier estime que l'utilisation du pouvoir d'initiative proposer l'implication de son organisation à un projet.

Puis, un partenaire croit qu'il a utilisé le pouvoir d'initiative, quatre croient qu'il ne l'a pas utilisé. Quatre partenaires croient qu'il a utilisé le pouvoir de conciliation, un croit qu'il ne l'a pas utilisé. Aucun partenaire ne croit qu'il a utilisé le pouvoir de veto, cinq croient qu'il ne l'a pas utilisé.

Synthèse de l'utilisation des pouvoirs des partenaires

À la lumière des synthèses de l'utilisation des pouvoirs de chacun des partenaires, il est possible de dire qu'il n'y a pas de consensus sur les pouvoirs utilisés par les partenaires entre ces derniers. L'utilisation des pouvoirs varie donc selon que l'on se fie sur la déclaration des partenaires eux-mêmes ou sur celles des autres partenaires.

Le tableau 5 ci-dessous présente l'appréciation de l'utilisation de chacun des trois pouvoirs par chacun des sept partenaires selon la perception du partenaire lui-même et des autres membres.

Afin de bien comprendre le tableau qui suit, il importe de spécifier que les appréciations présentées en noir indiquent un accord entre le partenaire en question et les autres partenaires sur l'utilisation du pouvoir. Les appréciations présentées en rouge indiquent un désaccord entre le partenaire en question et les autres partenaires. Celles présentées en vert indiquent une égalité d'appréciation des autres partenaires entre l'utilisation et la non-utilisation d'un ce pouvoir par un partenaire. Par exemple, pour le partenaire – Organisation communautaire 1, il y a un désaccord entre le partenaire lui-même et les autres partenaires sur l'utilisation de pouvoir d'initiative. Le partenaire juge qu'il n'a pas utilisé tandis que cinq autres partenaires sur six affirment qu'il a utilisé ce pouvoir.

Tableau 5 : Synthèse de l'appréciation de chacun des pouvoirs des partenaires								
Pouvoirs	Qui apprécie	CSSS	OC1	Transport	Ville-1	ASSS	OC 2	Ville 2
INITIATIVE	Lui-même	NON	NON	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
	Autres partenaires	3/3	OUI 5/6	NON 4/6	NON 4/5	3/3	3/3	NON 4/5
CONCILIATION	Lui-même	NON	NON	NON	NON	NON	NON	OUI
	Autres partenaires	NON 5/6	NON 4/6	NON 6/6	OUI 4/5	NON 5/6	OUI 4/6	OUI 4/5
VETO	Lui-même	NON	OUI	NON	NON	OUI	NON	NON
	Autres partenaires	NON 5/6	NON 4/6	NON 6/6	NON 5/5	NON 6/6	NON 6/6	NON 5/5

Pour le partenaire - CSSS, il y a un désaccord d'appréciation de l'utilisation du pouvoir d'initiative par ce partenaire. Ce partenaire juge qu'il n'a pas utilisé le pouvoir d'initiative tandis que les autres partenaires sont divisés également à savoir s'il a ou non utilisé ce pouvoir. Il y a accord d'appréciation entre ce partenaire et la majorité des autres partenaires sur la non-utilisation des pouvoirs de conciliation et de veto par ce partenaire.

Pour le partenaire – Organisation communautaire 1, il y a un désaccord d'appréciation de l'utilisation du pouvoir d'initiative. Ce partenaire juge qu'il n'a pas utilisé ce pouvoir tandis que la majorité des autres partenaires jugent qu'il l'a utilisé. Il y a accord d'appréciation entre ce partenaire et la majorité des autres partenaires sur la non-utilisation des pouvoirs de conciliation. Il y a un désaccord sur l'utilisation du pouvoir de veto. Ce partenaire juge qu'il a utilisé ce pouvoir tandis que la majorité des autres partenaires jugent qu'il ne l'a pas utilisé.

Pour le partenaire – Transport, il y a un désaccord concernant l'utilisation du pouvoir d'initiative. Le partenaire croit avoir utilisé ce pouvoir, mais la majorité des autres partenaires croient qu'il ne l'a pas utilisé. La totalité des partenaires s'entend sur la non-utilisation du

pouvoir de conciliation. La totalité des partenaires s'entend sur la non-utilisation du pouvoir de veto.

Pour le partenaire – Ville 1, il y a accord entre les partenaires sur la non-utilisation du pouvoir d'initiative. Il y a un désaccord concernant l'utilisation du pouvoir de conciliation. Le partenaire ne croit pas avoir utilisé le pouvoir de conciliation alors que la majorité des autres partenaires croient que oui. La totalité des partenaires s'entend sur la non-utilisation du pouvoir de veto.

Pour le partenaire – ASSS, il y a désaccord d'appréciation entre les partenaires concernant l'utilisation du pouvoir d'initiative. Le partenaire croit avoir utilisé ce pouvoir et les autres partenaires sont divisés sur l'utilisation de ce pouvoir. La majorité des partenaires s'entendent sur la non-utilisation du pouvoir de conciliation. Il y a un désaccord sur l'utilisation du pouvoir de veto. Le partenaire estime avoir utilisé ce pouvoir tandis que l'ensemble des autres partenaires croit qu'il ne l'a pas utilisé.

Pour le partenaire – Organisation communautaire 2, il y a un désaccord d'appréciation concernant l'utilisation du pouvoir d'initiative. Le partenaire croit avoir utilisé le pouvoir et les autres partenaires sont divisés à ce sujet. Il y a un désaccord concernant l'utilisation du pouvoir de conciliation. Le partenaire ne croit pas avoir utilisé ce pouvoir, mais la majorité des autres partenaires estiment qu'il l'a utilisé. La totalité des partenaires s'entend sur la non-utilisation du pouvoir de veto.

Pour le partenaire – Ville 2, il y a un désaccord concernant l'utilisation du pouvoir d'initiative. Le partenaire croit avoir utilisé le pouvoir, mais la majorité des autres partenaires

croient que non. La majorité des partenaires s'entend sur l'utilisation du pouvoir de conciliation. La totalité des partenaires s'entend sur la non-utilisation du pouvoir de veto.

Le tableau 6 ci-dessous résume l'appréciation de l'utilisation des trois pouvoirs par les sept partenaires selon qu'il y a accord, désaccord ou égalité dans l'appréciation de ces pouvoirs. Il y a au total 21 appréciations soit sept partenaires qui pouvaient utiliser chacun trois pouvoirs.

Tableau 6 : Compilation de l'utilisation des trois types de pouvoirs			
Pouvoirs	Accord	Égalité	Désaccord
INITIATIVE	1 : 1 NON	3: 2 OUI / 1 NON	3 : 2 OUI/ 1 NON
CONCILIATION	5 : 1 OUI/ 4 NON		2 : 2 OUI
VETO	5 : 5 NON		2 : 2 OUI
Total	11/21 : 10 NON/1 OUI	3/21: 2 OUI/ 1 NON	7/21 4 OUI/3 NON

Pour le pouvoir d'initiative, il y a accord entre un seul partenaire et la majorité des autres membres. Cet accord porte sur la non-utilisation de ce pouvoir. Par contre il y a égalité d'appréciation de la part des autres partenaires sur l'utilisation ou la non-utilisation de ce pouvoir par trois partenaires. Dans deux de ces cas, le partenaire lui-même juge qu'il a utilisé ce pouvoir. Dans l'autre cas, le partenaire juge qu'il ne l'a pas utilisé. Il y a un désaccord d'appréciation de l'utilisation de ce pouvoir par trois partenaires entre le partenaire concerné et les autres partenaires. Dans deux de ces cas, le partenaire juge qu'il a utilisé ce pouvoir tandis que la majorité des autres membres jugent qu'il ne l'a pas utilisé. Dans le troisième cas, le partenaire juge qu'il ne l'a pas utilisé tandis que les autres partenaires jugent qu'il l'a utilisé.

Pour le pouvoir de conciliation, il y a un accord d'appréciation entre les partenaires eux-mêmes et les autres partenaires quant à l'utilisation ou la non-utilisation de ce pouvoir par cinq partenaires. Ces accords portent sur l'utilisation de ce pouvoir par un partenaire et sur la non-utilisation par les autres quatre partenaires. Il y a un désaccord quant à l'utilisation ou la non-utilisation de ce pouvoir par deux partenaires. Dans les deux cas, les partenaires jugent qu'ils ont utilisé ce pouvoir tandis que les autres partenaires jugent majoritairement qu'ils ne l'ont pas utilisé.

Pour le pouvoir de veto, il y a un accord d'appréciation pour cinq partenaires. Ils concernent tous sa non-utilisation par ces partenaires. Il y a un désaccord d'appréciation pour deux des partenaires. Dans ces deux cas, les partenaires eux-mêmes jugent qu'ils ont utilisé ce pouvoir tandis que les autres partenaires jugent qu'ils ne l'ont pas utilisé.

À la lumière de cette synthèse, certains constats sont à prendre en considération dans le cadre de cette analyse.

Premier constat

Le premier constat est qu'il y a accord sur l'appréciation de l'utilisation des pouvoirs entre les partenaires eux-mêmes et les autres partenaires dans 11 des 21 appréciations (53%). Ce qui est surtout intéressant de noter c'est que dix de ces 11 accords sont sur la non-utilisation des pouvoirs (91%). Un seul de ces accords concerne l'utilisation d'un pouvoir.

Il y a trois cas où il y a égalité entre les autres partenaires (14%). C'est-à-dire que la moitié croit que le partenaire en question a utilisé le pouvoir alors que l'autre moitié croit que

non. Dans deux des cas, le partenaire en question juge avoir utilisé le pouvoir et dans l'autre, le partenaire juge ne pas l'avoir utilisé.

En contrepartie, sept des 21 appréciations (33%) résultent en un désaccord sur l'utilisation du pouvoir entre les partenaires eux-mêmes et les autres partenaires. Pour quatre de ces désaccords, le partenaire en question considère avoir utilisé le pouvoir. Dans les trois autres cas de désaccords, la situation est inversée.

En réfléchissant à ce constat, il est légitime de penser qu'il est plus facile pour les partenaires de reconnaître la non-utilisation des pouvoirs que leur utilisation puisque c'est dans ce cas qu'il y a le plus d'accords entre l'ensemble des partenaires.

Deuxième constat

Également, à l'aide de la synthèse, il est possible de constater que la proportion des accords est significativement plus élevée pour les pouvoirs de conciliation et de veto, mais qu'elle l'est moins pour le pouvoir d'initiative.

Sur une possibilité de sept, les partenaires s'entendent cinq fois sur l'utilisation du pouvoir de conciliation (71%). Il en est de même pour le pouvoir de veto. Les partenaires s'entendent à cinq reprises sur sept concernant ce pouvoir (71%). Pour le pouvoir d'initiative, les partenaires s'entendent dans seulement un cas sur sept (14%).

De plus, il est intéressant de noter que les deux désaccords quant à l'utilisation du pouvoir de conciliation sont similaires : les partenaires ne jugent pas qu'ils ont utilisé ce pouvoir tandis que les autres partenaires jugent qu'ils l'ont utilisé. Il est donc possible de dire que l'utilisation du pouvoir de conciliation est mieux appréciée par les autres partenaires que par les partenaires eux-mêmes.

Il en est exactement à l'inverse pour le pouvoir de veto. Les partenaires jugent qu'ils ont utilisé ce pouvoir tandis que les autres partenaires jugent qu'ils ne l'ont pas utilisé. Donc, il semble que l'utilisation du pouvoir de veto est mieux appréciée par les partenaires eux-mêmes que par les autres partenaires.

Quant à l'appréciation de l'utilisation du pouvoir d'initiative, une seule appréciation fait consensus auprès des partenaires. Elle concerne la non-utilisation de ce pouvoir. Les six autres appréciations ne font pas consensus.

Sélection des critères d'appréciation de l'utilisation des pouvoirs

En considérant les deux constats présentés précédemment, il ne fait aucun doute qu'il faut les prendre en compte dans la sélection des critères d'appréciation de l'utilisation des pouvoirs de chacun des partenaires.

Tout d'abord, l'utilisation du pouvoir de conciliation semble mieux appréciée par les autres partenaires. Le pouvoir de veto semble être mieux apprécié par le partenaire lui-même.

Par contre, il est inapproprié d'utiliser qu'un seul critère pour apprécier l'utilisation et la non-utilisation du pouvoir d'initiative puisqu'il n'y a qu'un seul accord, trois égalités et trois désaccords. Lorsqu'il y a consensus entre l'appréciation du partenaire lui-même et celle des autres partenaires, ce consensus est utilisé pour apprécier l'utilisation ou la non-utilisation du pouvoir. Lorsqu'il y a égalité ou désaccord dans l'appréciation des autres partenaires, il semble plus approprié d'additionner les appréciations du partenaire lui-même et des autres partenaires pour apprécier l'utilisation ou la non-utilisation de ce pouvoir. La majorité des partenaires détermine donc son utilisation ou sa non-utilisation.

Le tableau 7 présente donc une synthèse de l’appréciation des pouvoirs de chacun des partenaires et ce sont les résultats obtenus ci-dessous qui serviront à établir le lien entre la convergence des finalités externes et internes des partenaires et les types de pouvoirs qu’ils utilisent dans le cadre du comité des partenaires MADA.

Le partenaire – CSSS n’a utilisé aucun des pouvoirs. Le partenaire Organisation communautaire 1 a utilisé les pouvoirs d’initiative et de veto. Le partenaire – Transport n’a utilisé aucun des pouvoirs. Le partenaire – Ville 1 a utilisé le pouvoir de conciliation. Le partenaire – ASSS a utilisé les pouvoirs d’initiative et de veto. Le partenaire – Organisation communautaire 2 a utilisé les pouvoirs d’initiative et de conciliation. Le partenaire – Ville 2 a utilisé le pouvoir de conciliation.

Tableau 7 : Synthèse de l’appréciation des pouvoirs de chacun des partenaires							
Partenaire	CSSS	OC-1	Transport	Ville-1	ASSS	OC-2	Ville-2
Situation	Gagnante	Perdante	Opportuniste	Gagnante	Gagnante	Altruiste	Gagnante
INITIATIVE	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non
CONCILIATION	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui
VETO	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non

Liens entre la convergence des finalités et les types de pouvoirs utilisés

Il importe de rappeler que l'objectif principal de la recherche est de mieux comprendre les conditions permettant à des organisations ayant des missions différentes d'atteindre un objectif commun.

Pour ce faire, la chercheuse a observé si la participation des organisations au comité des partenaires MADA leur permet d'atteindre simultanément leurs finalités externes et internes.

Quatre partenaires (CSSS, Ville 1, ASSS, et Ville 2) atteignent à la fois leurs finalités externes et internes et sont dans une situation gagnante. Un partenaire (organisme communautaire - 1) ne répond ni à ses finalités externes ni à ses finalités internes et se trouve dans une situation perdante. Un partenaire (Transport) répond à ses finalités externes, mais pas à ses finalités internes et se trouve dans une situation opportuniste. Un partenaire (Organisme communautaire - 2) répond à ses finalités internes, mais pas à ses finalités externes et se trouve dans une situation opportuniste

En analysant les données obtenues sur l'appréciation des pouvoirs par l'ensemble des partenaires, il est possible de dire qu'il y a une divergence entre la perception des types de pouvoirs utilisés par le partenaire lui-même et les autres partenaires. C'est pourquoi certains critères ont été établis dans la section précédente afin de déterminer de quelles façons l'utilisation des trois pouvoirs (initiative, conciliation et veto) va être appréciée.

Afin de vérifier les hypothèses et en considérant la divergence évoquée ci-haut, l'utilisation des types de pouvoirs est appréciée des façons suivantes : **1-** l'utilisation du pouvoir d'initiative est appréciée en considérant le total de ce que le partenaire a dit de lui-même et ce que les autres partenaires ont dit du partenaire en question, **2-** l'utilisation du pouvoir de conciliation est appréciée en considérant ce que les autres partenaires ont dit du partenaire en question et **3-** l'utilisation du pouvoir de veto est appréciée en considérant ce que le partenaire a dit de lui-même.

Le tableau 8 fait un rappel des quatre hypothèses de cette recherche :

Tableau 8 : Rappel des hypothèses de recherche
1- Si l'organisation se trouve dans une situation gagnante, elle utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative et de conciliation, comme la situation lui permet d'atteindre à la fois ses finalités internes et externes.
2- Si l'organisation se trouve dans une situation opportuniste, elle utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative et de conciliation, car la situation lui permet d'atteindre ses finalités internes, mais pas ses finalités externes.
3- Si l'organisation se trouve dans une situation altruiste, elle utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative et de conciliation, puisque la situation lui permet d'atteindre ses finalités externes, aux dépens de ses finalités internes.
4- Si l'organisation se trouve dans une situation perdante, elle utilisera principalement son pouvoir de veto puisque la situation ne lui permet d'atteindre ni ses finalités externes ni ses finalités internes.

Vérification de l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 stipulait que si l'organisation se trouve dans une situation gagnante, elle utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative et de conciliation, comme la situation lui permet d'atteindre à la fois ses finalités internes et externes. Lorsque l'on considère ce que le total des partenaires ont dit concernant l'utilisation du pouvoir d'initiative et ce que les autres partenaires ont dit concernant l'utilisation du pouvoir de conciliation, cette hypothèse est confirmée puisque dans le cas des trois partenaires sur quatre (75%) qui se trouvent dans une situation gagnante, les partenaires affirment que le partenaire en question a utilisé soit les pouvoirs d'initiative et/ou de conciliation.

Il y a toutefois une exception. Le partenaire – ASSS a considéré avoir utilisé le pouvoir de veto dans le cadre de sa participation au comité MADA. Il a affirmé l'avoir utilisé pour une question d'éthique puisqu'il considérait que si l'ensemble des personnes âgées nécessitant des soins était repéré par les organisations, il y aurait une demande de plus élevée que l'offre et que ce n'était pas éthiquement correct de vouloir faire ce repérage à tout prix. Il y a lieu de se poser la question à savoir si son intervention était motivée par une incohérence avec ses valeurs personnelles ou si le fait de ne pas pouvoir répondre à la demande allait à l'encontre des finalités de son organisation. Par ailleurs, aucun des autres partenaires n'a affirmé qu'il avait utilisé ce pouvoir. Il y a donc lieu de mettre un bémol sur cette exception.

Vérification de l'hypothèse 2

L'hypothèse 2 stipulait que si l'organisation se trouve dans une situation opportuniste, elle utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative et de conciliation, car la situation lui permet d'atteindre ses finalités internes, mais pas ses finalités externes. Lorsque l'on considère

ce que le total des partenaires ont dit concernant l'utilisation du pouvoir d'initiative et ce que les autres partenaires ont dit concernant l'utilisation du pouvoir de conciliation, il n'est pas possible de confirmer cette hypothèse puisque le partenaire qui se trouve dans une situation opportuniste n'a utilisé aucun de ces deux pouvoirs.

Vérification de l'hypothèse 3

L'hypothèse 3 stipulait que si l'organisation se trouve dans une situation altruiste, elle utilisera principalement ses pouvoirs d'initiative et de conciliation, puisque la situation lui permet d'atteindre ses finalités externes, aux dépens de ses finalités internes. Lorsque l'on considère ce que le total des partenaires a dit concernant l'utilisation du pouvoir d'initiative et ce que les autres partenaires ont dit concernant l'utilisation du pouvoir de conciliation, l'hypothèse 3 est confirmée puisque le partenaire qui se trouve dans une situation altruiste a utilisé ces deux pouvoirs.

Vérification de l'hypothèse 4

L'hypothèse 4 stipulait que si l'organisation se trouve dans une situation perdante, elle utilisera principalement son pouvoir de veto puisque la situation ne lui permet d'atteindre ni ses finalités externes ni ses finalités internes. Lorsque l'on considère ce que le partenaire a dit de lui-même concernant l'utilisation du pouvoir de veto, l'hypothèse 4 est confirmée à moitié puisque le partenaire a utilisé son pouvoir de veto, mais il a aussi utilisé son pouvoir d'initiative.

Synthèse de la vérification des hypothèses

Globalement, trois des quatre hypothèses de départ ont été confirmées. À la lumière des résultats obtenus, il est possible de dire que les organisations qui se trouvent dans une situation gagnante utilisent principalement leur pouvoir d'initiative et de conciliation, que les organisations qui se trouvent dans une situation altruiste utilisent également principalement leur pouvoir d'initiative et de conciliation puis que les organisations qui se trouvent dans une situation perdante utilisent leur pouvoir de veto.

Toutefois, il n'a pas été possible de confirmer que les organisations qui se trouvent dans une situation opportuniste utilisent principalement leurs pouvoirs d'initiative et de conciliation. Le partenaire – Transport a mentionné que sa participation à ce comité lui permettait plus de s'adapter à sa clientèle que de répondre à sa mission de base qui est d'offrir des services de transport aux citoyens de la ville. De plus, le partenaire a précisé qu'il avait le souci de ne pas se compromettre sur les actions à entreprendre pour ne pas mettre ses autorités dans une mauvaise position. Il est donc possible de penser qu'il est moins opportun pour une organisation dans une situation opportuniste de proposer des initiatives nécessitant des actions de sa part puisque le comité peut lui apporter des pistes de solution pour mieux adapter ses services sans nécessairement lui donner les outils pour développer de nouveaux services.

Tel qu'expliqué précédemment, étant donné le nombre restreint d'entrevues qui ont été effectuées, il faut garder en tête que ces résultats ne peuvent être généralisés pour l'ensemble des comités de partenaires semblables à celui analysé dans l'étude.

Discussion et conclusion

L'objectif principal de cette recherche est de mieux comprendre les conditions permettant à des organisations ayant des missions différentes d'atteindre un objectif commun à partir de la convergence de leurs intérêts (finalités externes et internes) avec la mission du comité des partenaires.

Puis, les deux objectifs secondaires sont d'observer si la participation des organisations au comité des partenaires leur permet d'atteindre simultanément leurs finalités externes et internes et de vérifier si l'atteinte des finalités externes et internes des organisations se manifeste par les types de pouvoirs utilisés.

À partir des résultats obtenus, il a été possible d'observer que quatre des sept organisations atteignaient à la fois leurs finalités externes et internes et se trouvaient dans une situation gagnante. Une organisation répondait seulement à ses finalités internes et se trouvait dans une situation opportuniste. Une organisation répondait seulement à ses finalités externes et se trouvait dans une situation altruiste. Puis, une organisation ne répondait à aucune de ses finalités et se trouvait dans une situation perdante.

Il a aussi été constaté que les organisations gagnantes et l'organisation altruiste utilisent principalement leurs pouvoirs d'initiatives et de veto. L'organisation opportuniste n'utilise aucun des pouvoirs. Puis, l'organisation perdante utilise son pouvoir de veto, mais aussi son pouvoir d'initiative.

À partir de ces constats, plusieurs éléments sont importants à mettre en lumière au terme de cette recherche. Ils sont au nombre de trois : la non-convergence de l'appréciation des pouvoirs, les conditions gagnantes d'un partenariat et la sélection des partenaires.

La non-convergence de l'appréciation des pouvoirs

La divergence dans l'appréciation de l'utilisation de pouvoir était considérable dans les résultats. Dans moins de la moitié des cas, les partenaires soutenaient la même chose concernant l'appréciation ou la non-utilisation d'un pouvoir. Il est opportun de se questionner sur les causes d'une telle divergence.

Pour ce qui est du pouvoir de conciliation, il semblerait que le fait de tempérer une conversation ou deux opinions soit plus perceptible d'un point de vue extérieur. En fait, un partenaire peut ne pas avoir conscience de son rôle de médiation puisqu'il prend part à un conversation, mais un autre partenaire extérieur au débat peut percevoir cela comme une utilisation du pouvoir de conciliation.

Pour le pouvoir de veto, il est possible de postuler que le fait que le pouvoir de veto soit plus souvent apprécié par les partenaires eux-mêmes pourrait être associé au fait que ce pouvoir peut être déclenché intrinsèquement par les partenaires. Autrement dit, les partenaires qui considèrent qu'une décision semble ne pas répondre à l'une de leurs finalités externes ou internes peuvent intervenir en croyant utiliser un pouvoir de veto sans que cela soit perçu comme tel par les autres partenaires.

Même s'il n'y a pas de certitude expliquant cette divergence, il faut tenir compte de ce constat puisqu'il soulève des questionnements sur la reconnaissance des prises de position d'autrui dans le cadre d'un tel partenariat. Est-ce que les partenaires d'un comité prennent

conscience des interactions et des prises de position lors des rencontres? Sont-ils capables d'associer ces prises de positions par rapport situations de chacun des partenaires?

Les conditions gagnantes d'un partenariat

Tout d'abord, le postulat de départ de ce mémoire stipule qu'une nouvelle forme de gouvernance au Québec a amené une plus grande interdépendance entre les groupes communautaires et le système de santé québécois (Bourque, 2008). L'intégration de ces organismes communautaires à leur communauté est un facteur important pour favoriser le partenariat et améliorer les services (Gow, 1975).

Tel que présenté dans l'état des connaissances, trois principales conditions gagnantes pour un partenariat réussi sont ressorties de nombreuses études : l'intérêt commun d'une clientèle (Clément et al., 1999), un certain gain découlant de la participation à un comité et le respect (Savard et al., 2003) et la reconnaissance mutuelle des organisations (Duperré, 1992).

À l'aide des entrevues semi-dirigées et la rencontre avec l'ensemble des partenaires, les résultats de cette recherche permettent de dire qu'il y a plusieurs conditions qui font en sorte que toutes les organisations présentes dans l'élaboration de cette politique publique puissent réussir à toutes «converger» vers un objectif commun tout en ayant des missions différentes. Premièrement, il doit y avoir une certaine convergence entre les finalités de l'organisation et la mission du comité. Deuxièmement, le comité doit amener les partenaires à faire certains choix ou à prendre certaines décisions.

La principale condition permettant cette convergence vers un même objectif est que la population ou la sous-population que le comité tente de desservir soit celle que l'organisation d'appartenance du partenaire dessert dans le cadre de sa mission de base, ou encore que cette

sous-population soit incluse dans la population desservie par l'organisation du partenaire. En d'autres mots, il doit exister une certaine convergence des finalités, au moins avec les finalités externes, puisque celles-ci sont moins liées à la mission définie de façon restrictive, mais à la clientèle desservie par l'organisation en question.

Par exemple, dans le cadre de cette recherche, quatre des partenaires du comité sont dans une situation gagnante ce qui semble favoriser leur implication dans la réalisation du mandat du comité puisque la plupart utilisaient des pouvoirs d'initiative et/ou de conciliation. Autrement dit, si les partenaires voient en ce comité une opportunité de répondre à la fois à leurs finalités externes et internes, il est plus probable que ces derniers fassent des choix ou posent des actions susceptibles d'amener le comité à converger vers un objectif commun malgré le fait que les partenaires aient des missions différentes.

Ces résultats concordent donc avec la littérature produite à ce sujet qui caractérise l'intérêt pour une clientèle commune comme étant la condition principale menant au partenariat (Clément et al., 1999).

La deuxième condition est que le comité doit amener les partenaires à faire certains choix ou à prendre certaines décisions. Pour qu'un comité puisse converger vers un objectif commun, les partenaires doivent dépasser l'étape d'élaboration d'un plan. En fait, l'élaboration amène certaines prises de décisions face aux objectifs à insérer dans un plan, mais les discussions portent moins sur les actions à prendre et le suivi de ces actions. Tout au long de la durée de vie d'un plan d'action ou d'un plan stratégique, des choix sont à faire et certaines décisions sont prises afin de faire avancer des éléments et repousser d'autres

échéances. C'est à ce moment qu'un comité peut poser des actions et prendre des décisions susceptibles d'amener le comité à converger vers un objectif commun.

Afin de faire progresser un plan d'action, les partenaires doivent être en mesure de prendre conscience qu'il faut faire des choix et accepter de mettre certains éléments de côté afin de s'assurer de la réussite de d'autres et avancer vers l'atteinte de l'objectif commun.

La sélection des partenaires

Pour terminer, il a aussi été possible de constater que deux des trois organisations qui ne se trouvaient pas dans une situation gagnante étaient des organisations communautaires. Dans les deux cas, leur participation au comité des partenaires ne leur permettait pas d'atteindre leurs finalités internes, c'est-à-dire leur développement en tant qu'organisation. Il est donc possible de croire que le comité de partenaires ne peut pas profiter de l'apport de tous puisque les organisations communautaires qui y siègent ne profitent pas du bénéfice que la plupart des autres organisations ont.

Afin que le comité des partenaires soit le plus performant possible, l'organisation en charge ou le responsable de la coordination devrait consulter les différents partenaires afin d'établir les attentes de chacun tout en s'assurant que la participation au comité en question puisse répondre aux finalités tant externes qu'internes des organisations. En plus d'établir des bases plus solides permettant une reconnaissance des enjeux de chacun, un tel processus pourrait assurer une certaine sélection des partenaires. Autrement dit, les organisations pour lesquelles il n'y a pas de possibilité d'obtenir une plus-value pourraient être remplacées par des organisations qui sortent gagnantes de ce partenariat. De plus, les résultats de cette recherche démontrent qu'elles seraient plus susceptibles d'adopter des pouvoirs d'initiative et

de conciliation permettant l'avancement d'un comité plutôt que d'utiliser un pouvoir de veto qui y mettrait un frein.

Il est donc possible de dire que ces résultats concordent avec la littérature présentée dans l'état des connaissances puisque, pour arriver à un partenariat réussi, les organisations doivent obtenir un certain gain découlant de la participation à un comité (Savard et al., 2003) et il doit y avoir également un respect et une reconnaissance mutuelle entre chacune d'entre elles (Duperré, 1992).

Ainsi, à l'égard des résultats obtenus, il est possible de conclure qu'il est essentiel pour l'atteinte de l'objectif commun d'un comité de concertation que les partenaires présents considèrent puissent atteindre leurs finalités externes et internes. Ce que cette recherche a permis de mettre en lumière c'est l'importance d'une certaine prise de conscience des organisations face à la convergence ou à la non-convergence des finalités externes et internes d'une organisation avec la mission d'un comité de partenaires. En fait, cette prise de conscience peut les amener à une utilisation optimale de leurs ressources en participant aux comités qui leur sont le plus bénéfiques et en adoptant des stratégies ou en utilisant des types de pouvoirs susceptibles de faire converger vers l'objectif commun d'un comité soit les pouvoirs d'initiative et de veto.

Bibliographie

- Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides (2006). *Cadre de référence sur les modalités de collaboration et d'ententes de services entre les organismes communautaires et les établissements du réseau de la santé et des services sociaux et entre les organismes communautaires et l'Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides*.
- Bélanger, J.-P. (1999). Les organismes communautaires, une composante essentielle de ce tiers secteur. *Nouvelles pratiques sociales*, 12(2), 89-102.
- Bélanger, P. R., & Lévesque, B. (1992). Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat (1963-1992). Dans L. P. d. I. U. d. Montréal (dir.), *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*. (p. 713-747). Montréal.
- Belley, S., & Divay, G. (2007). Le management de la complexité urbaine : la coordination entre coopération et compétition. *Télescope, La gouvernance et le management des villes* (Printemps 2007), 21-35.
- Bernier, N. F. (2006). La politique de santé publique et les aspects sociaux de la santé: vers un management techno-scientifique de l'État providence québécois ? *Lien social et Politiques*(55), 13-23.
- Billette, I., White, D., & C., M. (1995). Les rapports dynamiques du processus partenarial : un regard dans le domaine de la santé mentale : rapport final.
- Bilodeau, A., Allard, D., D., F., & P., C. (2004). L'exigence démocratique de la planification participative : le cas de la santé publique au Québec. *Nouvelles Pratiques sociales*, vol. 17(n°1), pp. 50-65.
- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bourque, D. (2009). Transversalité et concertation : entre facteur de développement ou d'enfermement des initiatives locales. *Les Politiques sociales*(1), 18-30.
- Bourque, D., & Lachapelle, R. (2009). *Le processus de création du CSSS et la reconfiguration des services du programme Perte d'autonomie liée au vieillissement (PALV)*. Monographie du CSSS Jeanne-Mance: CRCOC.

- Boutin, G., & Le Cren, F. (2004). *Le partenariat : Entre utopie et réalité*. Montréal: Éditions Nouvelles.
- Clément, M.-E., Tourigny, M., & Doyon, M. (1999). Facteurs liés à l'échec d'un partenariat entre un organisme communautaire et un CLSC : une étude exploratoire. *Nouvelles pratiques sociales*, 12, 45-64
- Cloutier-Turcotte, F. (1991). *Les rapports des organismes bénévoles de maintien à domicile oeuvrant auprès des personnes âgées avec les établissements du réseau de la santé et des services sociaux* (Université Laval).
- Demers, L., & Pelchat, Y. (2013). Le réseau intégré de services aux aînés en perte d'autonomie des Bois-Francis: une innovation mise à l'épreuve. *Recherches sociographiques*, 54(1), 59-83.
- Doré, G. (1992). L'organisation communautaire et les mutations dans les services sociaux au Québec, 1961 - 1991. La marge et le mouvement comme lieux de l'identité. *Service social*, 41(2), 131-162.
- Dumais, A. (1991). Les CLSC et les groupes communautaires en santé. Un aperçu de leur collaboration. Québec Université Laval.
- Duperré, M. (1992). Du discours à la réalité dans le partenariat public-communautaire en santé mentale: une expérience au Saguenay - Lac-St-Jean. *Nouvelles pratiques sociales*, 5(2), 131-146.
- Duval, M., Fontaine, A., Fournier, D., Garon, S., & René, J.-F. (2004). Les organismes communautaires au Québec : enjeux et pratiques. Gaetan Morin éditeur.
- Dye, T. R. (1981). *Understand Public Policy*. (4e éd. e éd.). Floride: Florida State University.
- Favreau, L., & Hurtubise, Y. (1993). CLSC et communautés locales : la contribution de l'organisation communautaire. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.
- Fortier, J. (2009). Contribution de la concertation à la démocratisation de la gestion municipale: le cas de la Ville de Trois-rivières. (Université du Québec à Montréal).
- Fournier, D., René, J.-F., Garon, S., Fontaine, A., Chénard, J., & Lefebvre, C. (2001). La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1), 111-130.

- Garon, S., Beaulieu, M., & Veil, A. (2008). Le programme Villes amies des aînés de l'Organisation mondiale de la santé: une occasion de reconnaissance pour les aînés. *Éthique publique*, 10(2), 117-125.
- Garon, S., Beaulieu, M., Veil, A., Paris, M., Bigonnesse, C., & Laliberté, A. (2012). Age-Friendly Cities in Quebec (Canada): Program design and implementation evaluation results.
- Godbout, J., Leduc, M., & Collin, J.-P. (1987). La face cachée du système, Rapport de recherche présenté dans le cadre de la Commission sur les services de santé et les services sociaux. Québec: Gouvernement du Québec.
- Gow, J. I. (1975). L'histoire de l'administration publique québécoise. *Recherches sociographiques*, 16(3), 385-411.
- Grenier, G., & Fleury, M.-J. (2009). Les organismes communautaires en santé mentale au Québec: rôle et dynamique partenariale. *Santé mentale au Québec*, 34(1), 101-126.
- Institut national de santé publique du Québec (2002). La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés, Québec.
- Institut national de santé publique du Québec (2008). Gouvernance intégrée et politiques publiques favorables à la santé : deux exemples canadiens.
- Lachapelle, R., & Bourque, D. (2008). Les pratiques d'organisation communautaire en CSSS à l'épreuve des programmes de santé publique. *Service social*, 54(1), 23-39.
- Laliberté, A. (2014). La concertation au sein des projets villes et municipalités amies des aînés au Québec : Au-delà des silos. (Université de Sherbrooke, Sherbrooke).
- Lamarche, P. A. (2014). Conciliation des points de vue des acteurs dans l'expérience québécoise : Efforts, limites et leçons. Communication présentée 1er Forum d'échange Franco-Québécois : Gouvernance en matière de santé.
- Lamoureux, J., & Lesemann, F. (1988). Les filières d'action sociale, Rapport de recherche présenté dans le cadre de la Commission sur les services de santé et les services sociaux. Québec: Gouvernement du Québec.
- Larivière, C. (2001). L'amplification obligée des relations partenariales : l'interdépendance est-elle une menace à l'autonomie? . *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1), 64-80.

- Lemieux, V. (1995). *L'étude des politiques publiques. Les acteurs et leur pouvoir*. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- Lessard R. (2004). *L'approche populationnelle, une nouvelle façon de voir et d'agir en santé*, Direction de santé publique de Montréal.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Ministère de la Santé et de Services Sociaux (2014). *Municipalité amie des aînés : Programme de soutien* Québec.
- Ministère de la santé et des services sociaux (1990). *Une réforme axée sur le citoyen*. Québec.
- Ministère de la santé et des services sociaux (1991). *Loi sur les services de santé et les services sociaux et modifiant diverses dispositions législative*. Québec: Publications du Québec.
- Ministère de la santé et des services sociaux (1992). *La politique de la santé et du bien-être*. Québec.
- Organisation mondiale de la santé (2007). *Guide mondial des villes-amies des aînés*. Genève.
- Organisation mondiale de la Santé. (2014). *Faits et chiffres: vieillissement et qualité de vie*. Repéré le 9 septembre 2014 à http://www.who.int/features/factfiles/ageing/ageing_facts/fr/
- Panet-Raymond, J. (1991). *Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires : un défi pour la formation en travail social*. *Service social*, 40(2), 54-76.
- Panet-Raymond, J. (1994). *Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120*. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 79-83.
- Panet-Raymond, J., & Bourque, D. (1991). *Partenariat ou Pater-nariat?, Rapport de recherche sur la collaboration entre établissements publics et organismes communautaires oeuvrant auprès des personnes âgées à domicile*. Montréal: Université de Montréal.
- Paris, M., Garon, S., & Beaulieu, M. (2012). *Villes-amies des aînés : déclinaison du concept au Québec*. *L'Observatoire, Le vieillissement actif: à quelles conditions?* (75).
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Rochman, J., & Tremblay, D.-G. (2012). *Politiques familiales municipales : l'émergence de nouvelles formes de gouvernance locale ?* *Politiques et Sociétés*, 31(1), 3-46.

- Rochon, J. (1988). Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux Québec: Les Publications du Québec.
- Santé Montréal. (2014). Les organismes communautaires : leur mission. Repéré à <http://www.santemontreal.qc.ca/ou-aller/organismes-communautaires/mission-des-organismes-communautaires/>.
- Savard, S., & Chiasson, G. (2001). La gouvernance des services sociaux dans le secteur de la jeunesse et de la famille : quelle participation pour les organismes communautaires ? *Politique et Sociétés*, 20(2-3), 141-158.
- Savard, S., Turcotte, D., & Beaudoin, A. (2003). Le partenariat et les organisations sociosanitaires du secteur de l'enfance, de la famille et de la jeunesse : une analyse stratégique. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), 160-177.
- Séguin, A.-M. (2011). Le rôle des municipalités dans le soutien à une population vieillissante: vers une reconfiguration du système de soutien aux aînés. *Diversité urbaine*, 11(1), 39-58.
- Sierre, A., & Lewis, N. (2009). Gouvernance sur le territoire. Un regard attentif à la configuration du pouvoir. *Vertigo - La revue électronique en sciences de l'environnement* (6),
- Stobert, S., & Cranswick, K. (2004). Prendre soin des personnes âgées : qui fait quoi et pour qui? *Tendances sociales canadiennes*, 2-7.
- Trottier, S. (1991). La réforme Coté et les organismes communautaires. *Nouvelles pratiques sociales*, 4, 142-147
- White, D. (1993). Les processus de réforme et la structuration locale des systèmes. Le cas des réformes dans le domaine de la santé mentale au Québec. *Sociologie et Sociétés*, 25(1), 77-98.
- White, D., Mercier, C., Dorvil, H., & Juteau, L. (1992). Les pratiques de concertation en santé mentale : trois modèles. *Nouvelles pratiques sociales*, 5, 77-93
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Annexe 1 : Grille d'entrevue

1. Identification du participant/organisation :

1.1. Dans quelle organisation œuvrez-vous?

- Identification de l'organisation

1.2. Quelle est la mission de votre organisation?

- Identification des finalités externes de l'organisation

1.3. Pourriez-vous dire que votre participation au comité vous permet d'atteindre la mission de votre organisation

- Identification des finalités externes de l'organisation

1.4. Est-ce qu'en même temps, votre participation permet le développement de votre organisation ? Avez-vous des exemples?

- Identification des finalités internes de l'organisation

2. Élaboration du plan d'action :

2.1. Décrivez-moi pourquoi votre organisation est un des partenaires du comité MADA?

Identification du degré de convergence entre organisation et comité des partenaires (oui/non) + situation (gagnante, opportuniste, altruiste, perdante)

2.1.1. Pourriez-vous dire que la mission de votre organisation converge avec la mission du comité des partenaires? Par exemple, en vous permettant de desservir votre clientèle ou d'aller chercher du financement?

Identification du degré de convergence entre organisation et comité des partenaires (oui/non) + situation (gagnante, opportuniste, altruiste, perdante)

3. Mesure A (Meilleure réponse aux besoins en transport):

3.1. Pouvez-vous décrire en quoi (la mesure visant l'amélioration de l'offre de transport **ou** le meilleur repérage des personnes âgées en situation de besoin) consiste plus exactement ?

Identification de la mission du comité des partenaires

3.2. Pourriez-vous dire que cet objectif converge avec la mission de votre organisation?

Identification du degré de convergence entre l'organisation et comité des partenaires (oui/non) + situation (gagnante, opportuniste, altruiste, perdante)

3.2.1. Avez-vous fait des propositions concernant cette mesure?

Utilisation du pouvoir d'initiative (oui/non) + exemples

3.2.2. Vous êtes-vous opposé à certaines propositions?

Utilisation du pouvoir de veto (oui/non) + exemples

3.2.3. Avez-vous tenté de concilier certaines propositions entre différents partenaires?

Utilisation du pouvoir de conciliation (oui/non) + exemples

4. Utilisation des pouvoirs chez les autres partenaires pour la mesure A

4.1. Est-ce que le partenaire X a fait des propositions concernant cette mesure?

Utilisation du pouvoir d'initiative (oui/non) + exemples

4.2. Est-ce que le partenaire X s'est opposé à certaines propositions?

Utilisation du pouvoir de veto (oui/non) + exemples

4.3. Est-ce que le partenaire X a tenté de concilier certaines propositions entre différents partenaires?

Utilisation du pouvoir de conciliation (oui/non) + exemples

RÉPÉTER POUR LES AUTRES PARTENAIRES IMPLIQUÉS

5. Autres :

5.1. Avez-vous d'autres éléments à ajouter concernant le partenariat entre les partenaires MADA que nous n'avons pas abordé?

5.2. Avez-vous des questions?