

**Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales**

***CAHIERS DU LAREPPS***

**No 12-03**

**Les organismes communautaires au Québec  
De la coexistence à la complémentarité**

**par**

**Jean Proulx et Sébastien Savard**

**École de travail social  
Université du Québec à Montréal**

**© LAREPPS/UQAM  
juin 2012**

**Dépôt légal –Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012**

**Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2012**

**ISBN 978-2-922879-55-1 (version imprimée)**

**ISBN 978-2-922879-56-8 (version pdf)**

**ISSN 1490-8069 (Cahiers du LAREPPS)**

## RÉSUMÉ

La recherche dont nous présentons ici les résultats a été réalisée dans le cadre d'un exercice de validation de l'*Outil d'analyse des rapports à l'État*, un outil que nous avons conçu à l'intention des organismes communautaires et de l'économie sociale afin de leur permettre d'analyser la nature de leur relation à un établissement ou un organisme public donné. Pour ce faire, 52 organismes provenant de partout au Québec et intervenant dans des secteurs d'activité variés ont répondu au questionnaire. Des résultats, il se dégage que, par rapport à la situation qui prévalait dans les années 1980 et 1990, les organismes communautaires jouissent aujourd'hui d'une reconnaissance beaucoup plus grande de la part des établissements et des organismes publics, et qu'ils ont su, au fil des ans, s'imposer comme acteurs légitimes et partenaires auprès de ceux-ci. Cette plus grande reconnaissance se traduit également par des rapports qui apparaissent beaucoup plus égalitaires. Il ressort également que leurs relations avec les établissements et les organismes publics se sont beaucoup formalisées, que ce soit dans le cadre de comités de concertation ou autres mécanismes de liaison, ou encore dans le cadre d'ententes de service ou de protocoles de collaboration. Toutefois, même si, pour la majorité d'entre eux, leur relation est encadrée par une forme d'entente ou de protocole, cela ne se traduit pas forcément par de la sous-traitance, comme plusieurs l'ont craint avec l'arrivée de la réforme Couillard et la création des CSSS en 2003. Au contraire, les résultats montrent que, globalement, l'on est bien loin d'une instrumentalisation des organismes communautaires par les organismes publics, et que leurs rapports, sans être symétriques, s'inscrivent néanmoins dans une certaine réciprocité.



## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vi
Introduction.....	1
1. Problématique de recherche.....	2
1.1 <i>La situation au Québec</i> .....	3
1.2 <i>Les rapports public/communautaires au Québec</i> .....	5
2. Objectifs de la recherche et cadre d'analyse .....	6
3. Méthodologie de la recherche.....	9
4. Résultats.....	11
4.1 <i>L'ouverture au pluralisme institutionnel</i> .....	11
4.2 <i>L'intensité des relations</i> .....	13
4.3 <i>Le formalisme des relations</i> .....	15
4.4 <i>La symétrie des rapports de pouvoir</i> .....	17
4.5 <i>Les types de rapport aux établissements et organismes publics</i> .....	19
5. Discussion.....	20
Conclusion .....	23
BIBLIOGRAPHIE.....	25

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 Établissements ou organismes publics choisis par les répondants.....	10
Tableau 2 Quelques indicateurs d'ouverture au pluralisme institutionnel.....	11
Tableau 3 Soutien apporté par l'organisme public .....	12
Tableau 4 Quelques indicateurs quant à l'intensité des relations .....	14
Tableau 5 Participation à des réunions ou des activités conjointes .....	15
Tableau 6 Mécanismes de liaison entre les organismes du tiers secteur et les organismes publics.....	16
Tableau 7 Entente ou un protocole entre les organismes du tiers secteur et les organismes publics.....	17
Tableau 8 Perception de l'influence exercée face aux organismes publics .....	18
Tableau 9 Consultation et influence sur les programmes et les politiques .....	18
Tableau 10 Résultat obtenu quant au type de rapport à l'organisme public.....	19

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 Continuum de Proulx et al., 2007 (adapté de J.-M. Coston) .....	8
--------------------------------------------------------------------------	---

## **Introduction**

Depuis le début des années 1980, au Québec comme ailleurs, on a assisté à un nouveau partage des responsabilités entre l'État et les acteurs de la société civile dans la réponse aux besoins sociaux et économiques de la population. C'est ainsi que le tiers secteur a été appelé, au cours des derniers 30 ans, à s'inscrire dans une nouvelle relation dite « partenariale » avec l'État.

Au Québec, le tiers secteur est aujourd'hui présent dans une multitude de secteurs d'activité allant des services à l'enfance à la formation de la main d'œuvre et à l'employabilité. C'est cependant dans le secteur de la santé et des services sociaux où les organismes communautaires sont de loin les plus nombreux. En 1990, la réforme Côté venait en effet les reconnaître officiellement dans une loi (Loi 120), ce qui a fortement contribué à leur développement. Par ailleurs, la réforme Couillard de 2003 invitait les centres de santé et de services sociaux (CSSS) nouvellement créés à conclure, dans le cadre de leur « responsabilité populationnelle », des ententes de services avec leurs partenaires pour la livraison de services, dont les organismes communautaires. C'est donc vers une certaine forme de contractualisation que cette réforme tend à vouloir faire évoluer les relations entre ces deux acteurs.

Cette nouvelle relation entre les acteurs publics et ceux du tiers secteur peut prendre, selon les pays, mais aussi à l'intérieur d'un même État, plusieurs configurations. Dans certains cas, elle peut être empreinte d'une forte dépendance des organismes du tiers secteur vis-à-vis de l'État, tandis que, dans d'autres, on peut assister à un rapport qui soit plus égalitaire et dans lequel l'État voit dans les organismes du tiers secteur de véritables partenaires. Un certain nombre d'études ont cherché à caractériser les relations entre l'État et le tiers secteur au Québec (Panet-Raymond et Bourque, 1991; White et al, 1992; Vaillancourt, 1997), mais peu ont procédé à l'analyse des relations dans plusieurs secteurs d'intervention à partir d'une méthodologie permettant aux représentants d'organismes de se prononcer sur le modèle de relation qu'ils entretiennent avec l'État. C'est ce que nous avons voulu réaliser dans le cadre de cette recherche.

Dans le présent Cahier, nous ferons part des résultats d'une recherche que nous avons menée auprès de 52 organismes du tiers secteur qui sont en relation avec des établissements ou des organismes publics. Ces 52 organismes viennent de partout au Québec et interviennent dans des secteurs d'activité variés. Cette recherche s'est inscrite dans la poursuite d'une recherche antérieure au cours de laquelle nous avons identifié six types de rapport possibles entre un organisme du tiers secteur et un établissement ou un organisme public (Proulx, Bourque et Savard, 2007). Elle a été réalisée à partir d'un outil que nous avons construit, lequel visait justement à permettre aux organismes d'identifier la nature de leur relation avec un établissement ou un organisme public donné.

## 1. Problématique de recherche

Un peu partout dans le monde, l'actualisation des politiques publiques se fait de plus en plus avec le concours des organismes du tiers secteur<sup>1</sup>. Désormais, l'État n'a plus le monopole de l'offre de services d'intérêt public, mais la partage de plus en plus, à des degrés divers, avec d'autres acteurs, qu'il s'agisse du secteur privé à but lucratif, des familles et des proches de personnes nécessitant différentes formes de soins, de soutien ou d'aide, ou encore d'organismes du tiers secteur.

Le « partenariat » est donc devenu un thème récurrent dans les politiques publiques. En fait, depuis la fin des années 1970, il est au cœur des stratégies de la plupart des pays occidentaux qui, confrontés à la fois à une crise financière et à une crise « des résultats » (Groulx, 1993), ont commencé à revoir leur mode de gestion du social basé sur un nouveau partage des responsabilités avec les acteurs de la société civile. Selon Proulx, ce nouveau « mode de gestion du social » repose essentiellement sur quatre axes : la personne au centre des préoccupations; une tendance à la régionalisation et au local; l'appel aux ressources de la communauté (les familles, les proches, les organismes communautaires); et le partenariat comme stratégie privilégiée d'intervention (Proulx, 1997 : 27).

Ce changement de cap dans la gouverne de l'État est attribuable autant aux critiques provenant de la gauche que de la droite. En effet, d'un côté, les tenants de l'idéologie néolibérale revendiquent moins d'État sous prétexte que celui-ci coûte cher et que le secteur privé s'avère un agent économique plus efficace. La gauche de son côté, sans remettre en cause le bienfondé de l'État-Providence, dénonce ses effets pervers, notamment la lourde bureaucratie qu'il a produit ainsi qu'une perte de « lien social » dans une sorte de « solidarité mécanique » (Rosanvallon, 1981), revendiquant ainsi des services plus souples et plus légers et un rôle accru pour les réseaux de soutien naturels (Groulx, 1993). Ainsi, ces « nouveaux arrangements institutionnels (...) ne peuvent être simplement ramenés à une conspiration des forces de droite », mais s'inscriraient plutôt dans un « processus beaucoup plus complexes, qui fait entrer en jeu des aspirations de liberté et d'autonomie pour les individus, de participation et de proximité pour les communautés » (Jetté, 2008 : 8). Ils seraient de ce fait le résultat d'une logique à la fois descendante et à la fois ascendante : une logique descendante qui s'exprimerait par une volonté de l'État de recourir davantage aux communautés comme dispositifs de prestations de services; et une logique ascendante qui refléterait une demande d'autonomie et de pouvoir de la part de ces mêmes communautés (Bourque, 2008).

Mais il n'y a pas unanimité sur le sens à donner à ce changement. Si certains y voient une occasion pour l'État québécois de se départir de certaines responsabilités pour les confier

---

<sup>1</sup> Plusieurs « appellations » ont cours pour désigner ce secteur d'activité régi sous la forme d'organisations à but non lucratif, et qui peut englober, selon les pays, des réalités différentes : « nonprofit sector »; « voluntary sector »; « nongovernmental organization »; « charitable association »; « third sector »; etc. Aux fins des présentes, nous utiliserons l'expression « tiers secteur » pour désigner tout organisme à but non lucratif (OBNL) issu de la communauté, incluant les organismes communautaires, autonomes et au sens large, les associations de bénévoles, les coopératives, les entreprises de l'économie sociale, etc.



aux organismes du tiers secteur dans une relation de sous-traitance, d'autres y voient plutôt une « nouvelle forme de pratique sociale qui s'appuie sur une redéfinition des rapports entre l'État et la société civile dans le but d'introduire des réformes et de démocratiser certains secteurs d'activités » (Bilette et al, 1995 : 4). Caillouette et al. parlent quant à eux d'un nouveau « paradigme », d'une nouvelle forme de « gouvernance », c'est-à-dire de « l'instauration de nouveaux modes d'élaboration des politiques publiques » qui incluraient les acteurs de la société civile (Caillouette et al, 2007 : 452), ce que Vaillancourt appelle la « coconstruction » des politiques publiques (Vaillancourt, 2008). Ainsi, contrairement à ce qui se passait sous l'État-Providence, l'État ne s'arroge plus seul le pouvoir de décider, mais accepterait de partager ce pouvoir avec les paliers décisionnels locaux et régionaux et les acteurs de la société civile.

### *1.1 La situation au Québec*

Le Québec ne fait pas exception à la règle. Ainsi, aujourd'hui, le tiers secteur est présent dans une multitude de champs d'activité : services de garde à l'enfance; logement social; santé et de services sociaux; services d'aide à l'emploi; développement local etc. En fait, soulignent René et Gervais, « ce qui étonne devant l'ampleur du phénomène, ce n'est pas tant le nombre de secteurs investis que la pénétration du paradigme à tous les niveaux de la vie en société » (René et Gervais, 2001 : 23). Par ailleurs, le partenariat est une pratique « polymorphe qui peut s'exercer à plusieurs échelles : nationale, régionale et locale » (Bourque, 2007a : 298).

Le secteur de la santé et des services sociaux est celui où les organismes communautaires sont de loin les plus présents. À cet égard, l'année 1991 aura été un moment charnière pour les organismes communautaires. En effet, avec la réforme de la santé et des services sociaux qui a suivi les importants travaux de la Commission Rochon (réforme Côté), l'État québécois répondait à l'appel des organismes communautaires en reconnaissant pour la première fois leur légitimité dans une loi, la loi 120 (Proulx, 1997; Jetté, 2008). Il reconnaissait en effet que, aux côtés des établissements publics, les organismes communautaires pouvaient apporter une contribution importante à l'amélioration de la santé et du bien être de la population, notamment en palliant en partie les défaillances et les rigidités du système public. Le Livre blanc ayant donné lieu à la loi 120 exprime en ces termes cette reconnaissance accordée aux organismes communautaires :

*« Les organismes communautaires contribuent aujourd'hui à la prestation de services et au raffermissement des liens communautaires. Ils renouvellent et diversifient les approches et les moyens d'action. Ils s'avèrent particulièrement aptes à répondre aux nouveaux besoins. L'ampleur et l'originalité de leur action sont telles qu'il n'est plus possible d'interpréter la santé et le bien-être à travers le seul prisme des interventions publiques »*

(Livre blanc, 1990 : 59)

Avec la loi 120, non seulement l'État faisait-il une place aux organismes communautaires dans l'offre de services à la population, mais également comme décideur, en leur

accordant quatre sièges au conseil d'administration des régies régionales<sup>2</sup>. La loi 120 a aussi marqué un moment important puisque c'est elle qui, dix ans plus tard, a donné lieu à la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire, qui faisait en sorte d'étendre, aux organismes communautaires de tous les secteurs d'activité, le modèle de relations établi dans le secteur de la santé et des services sociaux (SACA, 2001). La politique de développement local et régional de 1997, en reconnaissant l'économie sociale et en faisant place aux acteurs de la société civile au conseil d'administration des centres locaux de développement (CLD), s'inscrivait également dans ce mouvement (Québec, 1997).

En somme, dans ce nouveau mode de gestion du social, non seulement le Québec ne fait-il pas exception, mais plusieurs croient même qu'il se démarquerait avec un modèle de développement qui lui serait propre (Bourque, 2000; Vaillancourt, 2012; Caillouette et al, 2007; Favreau et Larose, 2007; Jetté, 2008), un modèle caractérisé notamment par un État « plus ouvert à la participation de la société civile », des formes de gouvernance qui font de la place aux acteurs locaux et la participation des organismes du tiers secteur, et ce « non seulement à la mise en application mais aussi à la coconstruction démocratique des politiques » (Vaillancourt, 2012 : 127). La recherche réalisée par Chartrand et al (2005), qui ont comparé le mode relation entre les organismes du tiers secteur et l'État dans les domaines des services à domicile, des services de garde à l'enfance et du logement social au Québec et en Saskatchewan, tend à confirmer ce « modèle québécois » de développement social. Toutefois, depuis l'élection d'un gouvernement libéral en 2003, Caillouette et al. soutiennent qu'il y a eu « rupture » dans ce modèle développement.

Ainsi, avec la « réingénierie » de l'État, et notamment avec la réforme Couillard dans le domaine de la santé et des services sociaux, nous serions passés d'un modèle de régulation « partenariale » à un modèle de régulation « marchande », dans lequel l'État « n'est plus tenu à un dialogue avec les acteurs de la société civile ». Selon les auteurs, « dans cette perspective marchande, le seul interlocuteur de l'État est le secteur privé, qui comprend dans ce cas les organisations de la société civile, mais alors réduites à une identité de fournisseurs de biens et de services ». Référant à la réforme du ministre Couillard (Lois 25 et 83), les auteurs ajoutent que « l'État n'est pas là pour mettre en place les conditions de la participation citoyenne » mais plutôt, inspiré des principes de la nouvelle gestion publique (NGP), « vise tout simplement à être un bon administrateur », réduisant le rôle de la population à celui de consommateur de services (Caillouette et al., 2007 : 457-458). Bourque a aussi noté comment les Lois 25 et 83 viennent modifier le rapport des centres de santé et de services sociaux (CSSS) avec les organismes communautaires, ceux-ci s'inscrivant dorénavant dans un rapport plus hiérarchique dans lequel les CSSS pourront de surcroît sous-contracter avec les organismes communautaires pour la livraison de services (Bourque, 2004). Toutefois, dans le processus de production des projets cliniques auquel les CSSS sont tenus, autant Bourque que Caillouette et al. soutiennent que, malgré ce qui précède, la réforme Couillard peut laisser place à des marges de manœuvre possibles, voire même à de la « coconstruction » dans certains cas (Bourque, 2007b), puisque « les cultures construites dans les décennies antérieures demeurent en partie effectives » (Caillouette et al., 2007 : 462).

---

<sup>2</sup> Ce nombre a depuis été ramené à un siège.

## *1.2 Les rapports public/communautaires au Québec*

C'est donc dans ce contexte qu'il faut appréhender la question des rapports entre les organismes du tiers secteur et les établissements et organismes publics. Ceux-ci se vivent le plus souvent au palier local ou régional, au contact des uns et des autres, et peuvent prendre plusieurs formes : tables de concertation; soutien matériel et professionnel; collaborations diverses; ententes de services; participation à des projets conjoints; etc. Au Québec, ceux-ci ont été largement étudiés dans les années 1980 et 1990, au plus fort de l'émergence de ce nouveau phénomène<sup>3</sup>. De la littérature, il ressort essentiellement que les relations entre les organismes communautaires sont pour le moins difficiles et souvent empreintes de tensions, et se caractérisent souvent par des rapports asymétriques et hiérarchiques (Proulx, 1997; Savard, 2002; Bourque, 2007a). Appelés à jouer un rôle accru dans l'offre de services, il y aurait ainsi une tendance chez les établissements publics à ne considérer les organismes communautaires que dans la mesure où ceux-ci s'inscriraient dans le prolongement de leur mission, dans une sorte d'instrumentalisation. Les organismes communautaires se sentent ainsi souvent peu respectés dans leur identité propre et doivent se plier de plus en plus aux modes de gestion institutionnels. Ceci dit, les expériences vécues ne sont pas toutes négatives et, dans plusieurs cas, les organismes communautaires auraient aussi réussi à opérer des « brèches » et à se faire respecter (Proulx, 1997). En somme, ce qui ressort de la recherche, c'est « la diversité des modèles de partenariat ainsi que l'éventail très large de ses résultats qui vont du succès relatif à l'échec le plus complet » (Bourque, 2007a : 300), dans ce que Panet-Raymond et Bourque ont appelé « du partenariat au pater-nariat » (Panet-Raymond et Bourque, 1991).

Les rapports public/communautaires ont été beaucoup moins étudiés depuis le début des années 2000. Les quelques recherches qui ont été faites l'ont été après 2003, dans la foulée de la réforme Couillard et des craintes parfois exprimées d'un assujettissement des organismes communautaires aux ententes de services avec les CSSS et à la sous-traitance. Il est par ailleurs intéressant de constater que, par rapport aux recherches antérieures, les recherches qui ont été réalisées depuis 2003 apportent un éclairage différent.

Ainsi, dans une étude ayant analysé quatre ententes de services entre organismes communautaires et CSSS dans le cadre du Programme de soutien aux jeunes parents (PSJP), Bourque a noté que la moitié des CSSS avaient conclu une entente de services avec un organisme communautaire, mais que ces ententes ne représentaient en fait que de 10 % à 20 % de l'enveloppe budgétaire du programme. L'étude montre par ailleurs des modèles de relation variés d'un CSSS à un autre, qui vont de la sous-traitance à la coconstruction (Bourque, 2007b).

Dans une autre étude visant à analyser (notamment) les effets de la création des CSSS sur les rapports entre ceux-ci et les organismes communautaires, Bourque et al. arrivent à la

---

<sup>3</sup> Les rapports public/communautaires ont été surtout étudiés dans le domaine de la santé et des services sociaux. Ce qui suit est donc limité à ce domaine et même, dans une large mesure, aux domaines des services de soutien à domicile et de la santé mentale puisque, jusqu'aux années 1990, c'est surtout dans ces deux domaines que les expériences de partenariat public/communautaires ont été vécues.

conclusion qu'il y a eu peu de changement dans la nature des relations entre les CSSS et les organismes communautaires et que, si des ententes de services existent, celles-ci « ne semblent pas être une pratique courante, même si les organismes communautaires demeurent inquiets » (Bourque et al, 2011 : 118). Ayant analysé la participation des organismes communautaires dans le cadre de l'élaboration des projets cliniques dans le domaine du handicap dans 11 régions du Québec, Proulx est arrivé à un résultat similaire, à l'effet que très peu d'organismes communautaires ont été sollicités pour conclure des ententes de services. En fait, Proulx a constaté que, chez les organismes qui avaient une entente de service avec un établissement public, celle-ci était antérieure à la réforme Couillard (Proulx, 2011).

Une autre recherche de Proulx et Boudreault, réalisée dans les régions de la Mauricie et du Centre-du-Québec, a également mis en évidence qu'il existe peu d'ententes de services entre les organismes communautaires et les établissements publics, et que la part du financement des organismes communautaires provenant de telles ententes ne dépasse pas 3 % (Proulx et Boudreault, 2009). Faut-il rappeler que, sept ans après la réforme Couillard, le financement des organismes communautaires du secteur de la santé et des services sociaux est toujours largement un financement destiné à la mission, celui-représentant globalement 86 % de leur financement. Ce pourcentage est toutefois bien inférieur dans les autres secteurs d'activités. Celui-ci se situe en effet à 32 % en moyenne et, dans certains secteurs d'activité, le mode de financement par entente de service constitue le mode principal voire exclusif de financement (SACAIS, 2011).

Enfin, dans deux études portant sur les rapports entre organismes communautaires et établissements publics respectivement dans les secteurs enfance-jeunesse-famille et du soutien à domicile, Savard et al (2008) et Savard et al (2010) arrivent à la conclusion que, dans les deux cas, on est bien loin de l'instrumentalisation des organismes communautaires par les établissements publics. Les auteurs notent toutefois aussi que l'on est également loin d'une véritable reconnaissance des organismes communautaires puisque la relation qu'ils ont établis avec les établissements publics serait plutôt de l'ordre de la coexistence, à tout le moins du point de vue des organismes communautaires puisque, comme nous le verrons plus loin, les établissements publics ont une lecture plus optimiste de leur relation avec les organismes communautaires.

## **2. Objectifs de la recherche et cadre d'analyse**

C'est dans le contexte de réingénierie de l'État et de la réforme Couillard que, en 2003, nous avons entrepris une recherche visant à approfondir la question de ce que nous avons appelé les interfaces entre l'État et les organismes du tiers secteur. Par cette recherche, nous souhaitons alimenter la réflexion chez les acteurs du terrain et les aider à se situer dans leurs rapports à l'État en fonction d'une diversité de modèles possibles.

Pour ce faire, nous avons procédé à une revue de littérature portant sur différentes typologies existantes. Notre choix s'est arrêté sur la typologie développée par Jennifer M. Coston (1998), typologie qui, au terme de la recherche, a été adaptée au contexte

québécois (Proulx, Bourque et Savard, 2007). De toutes les typologies étudiées celle de Coston s'est avérée pour nous la plus complète. De plus, elle comportait l'avantage d'englober, sous différents aspects, la plupart des autres typologies recensées. Par ailleurs, par son caractère exhaustif, cette typologie permet un plus grand raffinement dans l'analyse des rapports entre l'État et le tiers secteur, et de sortir d'une analyse le plus souvent binaire qui se réduit à avancer que soit les organismes du tiers secteur sont instrumentalisés dans un rapport de sous-traitance, soit ils sont partie prenante d'un partenariat véritable avec l'État et dans lequel ils ont un certain pouvoir. Ainsi, le modèle développé par Coston permet d'apporter des nuances intéressantes et contribue par conséquent à approfondir la réflexion sur les rapports développés entre l'État et le tiers secteur au Québec.

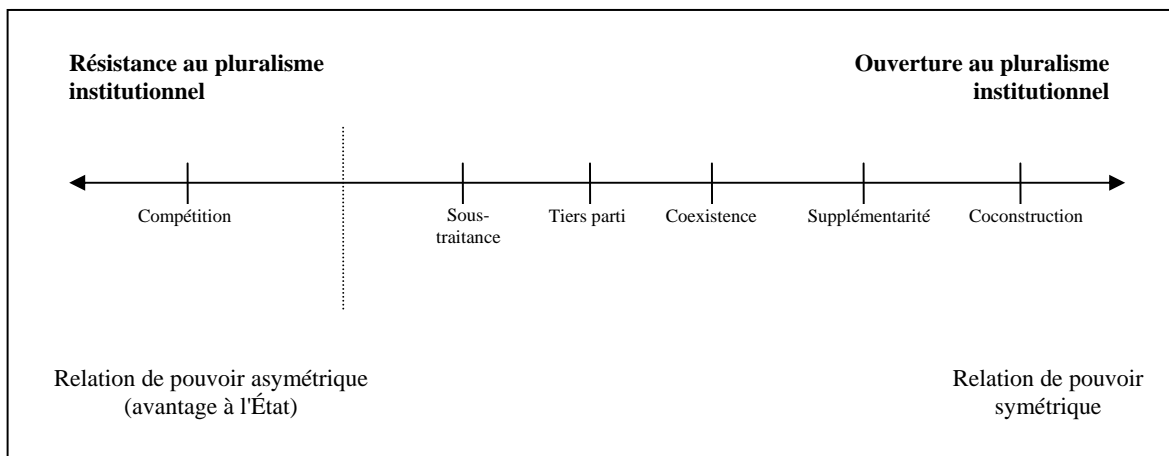
C'est ainsi que nous avons trouvé la présence possible de six types de rapport entre les organismes publics et les organismes du tiers secteur : le rapport de compétition ; le rapport de sous-traitance ; le rapport de tiers-parti ; le rapport de coexistence ; le rapport de complémentarité ; et le rapport de coconstruction (Proulx, Bourque et Savard, 2007). Ceux-ci sont définis de la façon suivante :

- **le rapport de « compétition ».** Dans le rapport de compétition, l'établissement ou l'organisme public n'est pas favorable à la présence d'organismes du tiers secteur dans son champ d'activité, qu'il juge de sa prérogative. Les deux types d'organisation sont donc en compétition sur le terrain pour l'exercice de certaines activités, mais aussi pour l'obtention du financement lié à ces activités;
- **le rapport de « sous-traitance ».** Dans le rapport de sous-traitance, l'établissement ou l'organisme public est l'acteur central responsable de la planification et de l'organisation des services, mais délègue la livraison de certains services à des organismes du tiers secteur pour une clientèle dont il conserve toutefois la responsabilité (imputabilité). Ce type de rapport fait habituellement l'objet d'une entente écrite liant les deux organisations qui traduit avec précision les engagements des deux parties. Les activités ou les services devant être rendus y sont généralement décrits de façon précise ainsi que leur rémunération;
- **le rapport de « tiers parti ».** Le rapport de tiers parti se rapproche du rapport de sous-traitance. Il s'en distingue par le fait que l'établissement ou l'organisme public se limite ici à établir les orientations et les priorités, et délègue aux organismes du tiers secteur la responsabilité d'organiser la production des services, limitant ainsi son influence sur les activités de l'organisme et sur l'utilisation des fonds. Dans ce type de rapport, l'établissement ou l'organisme public délègue aussi sa responsabilité à l'égard de la clientèle (imputabilité);
- **le rapport de « coexistence ».** Dans le rapport de coexistence, l'établissement ou l'organisme public est « sympathique » aux activités des organismes du tiers secteur dans un champ d'activité donné, mais n'est pas nécessairement proactif pour les soutenir. Le rapport se limite souvent à de l'échange d'information dans une « coexistence non contraignante ».

- **le rapport de «supplémentarité».** Dans le rapport de complémentarité, l'établissement ou l'organisme public met en place des services publics en fonction des « préférences moyennes » de la population, mais accepte de soutenir en partie les « préférences minoritaires » prises en charge par les organismes du tiers secteur. Ceux-ci répondent donc à une demande laissée vacante par les services publics, et il y a reconnaissance mutuelle du rôle joué par les deux types d'organisation. Les avantages des services autogérés par les organismes du tiers secteur sont ainsi combinés à ceux de l'établissement ou de l'organisme public dans une réponse « supplémentaire » (*supplement* en anglais) aux services étatiques. Les organismes du tiers secteur peuvent également être mis à contribution pour l'élaboration des politiques et des programmes publics;
- **le rapport de «coconstruction».** Dans le rapport de coconstruction, l'établissement ou l'organisme public partage ses responsabilités et ses opérations avec des organismes du tiers secteur mais, par opposition à la sous-traitance, chacun des acteurs « conserve son autonomie, ses valeurs et sa mission ». La coconstruction implique également une participation des organismes du tiers secteur à l'élaboration des politiques publiques. Les relations entre les deux types d'organisation sont également beaucoup plus formelles et feront souvent l'objet d'une entente écrite liant les deux organisations.

**Figure 1**

Continuum de Proulx et al., 2007 (adapté de J.-M. Coston)



Comme le montre la Figure 1, la typologie de Coston repose par ailleurs sur l'étude de trois paramètres principaux à savoir : l'ouverture au pluralisme institutionnel, c'est-à-dire l'ouverture de l'État à la présence du tiers secteur dans l'exercice de certaines activités de production et de gestion de services; le formalisme des relations; et la symétrie des rapports de pouvoir (voir schéma 1). Ces six types de rapport se retrouvent par ailleurs sur un continuum, de sorte que plus on se trouve sur la gauche du continuum, plus le

rapport de pouvoir est dominé par l'État (rapport asymétrique). À l'opposé, plus on se trouve sur la droite du continuum, plus l'État est ouvert à se laisser influencer et à partager son pouvoir avec les acteurs du tiers secteur (rapport symétrique).

### 3. Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous avons produit un outil visant à permettre aux organismes du tiers secteur de déterminer dans quel type de rapport leur organisation se situe face à un établissement ou un organisme public avec lequel ils sont en relation (Savard et Proulx, 2011). Cet outil prend la forme d'un questionnaire auto-administrable comportant 35 questions qui peut être complété à l'écran. Il s'appuie sur les mêmes paramètres que ceux développés par Coston, auquel nous en avons ajouté un quatrième, à savoir l'intensité des relations entre les deux types d'organisation. Les réponses aux questions sont cotées sur une échelle de type Lickert graduée de 1 à 5 et, en fonction du score obtenu pour chacun des paramètres à l'étude, permettent au répondant de déterminer dans quel type de rapport il se situe face à un établissement ou un organisme public donné<sup>4</sup>.

Cette recherche s'est par ailleurs inscrite dans un exercice qui consistait à valider notre outil d'analyse des rapports à l'État. Pour procéder à cette validation, nous avons estimé qu'une cinquantaine d'organismes serait suffisant pour assurer la validité du questionnaire. Par ailleurs, il nous apparaissait important que cette validation puisse se faire auprès d'organismes intervenant dans des secteurs d'activité diversifiés. Nous avons alors ciblé 11 secteurs d'activité différents, dont huit dans le domaine de la santé et des services sociaux (Programme de soutien aux organismes communautaires - SOC), à savoir : les centres d'action bénévole; les organismes intervenant dans le domaine de la déficience intellectuelle; les organismes intervenant dans le domaine de la santé mentale; les organismes intervenant auprès des familles; les maisons des jeunes; les organismes de justice alternative (jeunes contrevenants); les organismes de travail de rue; et les maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale. Les trois autres secteurs ciblés ont été les Carrefours jeunesse emploi (CJE), les Services spécialisés de main d'œuvre (SSMO) pour personnes handicapées et les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD)<sup>5</sup>. Pour les organismes du domaine de la santé et des services sociaux et pour les SSMO, nous avons cherché à rejoindre quatre organismes par secteur d'activité. Nous avons par ailleurs cherché à rejoindre huit organismes dans les CJE et dans les EESAD. Dans certains cas, ce nombre a été dépassé, alors qu'il n'a pu être atteint dans d'autres.

Pour rejoindre ces organismes, nous avons, pour l'essentiel, utilisé nos contacts personnels dans les regroupements provinciaux, et parfois contacté directement certains organismes. Au total, sur les 54 organismes qui ont été sollicités, 52 ont complété le

<sup>4</sup> On trouvera le questionnaire à l'adresse suivante [www.larepps.uqam.ca](http://www.larepps.uqam.ca).

<sup>5</sup> Bien que les EESAD interviennent dans le domaine de la santé et des services sociaux, nous en avons fait une catégorie à part puisqu'elles ont un historique et un mode de financement différents des organismes soutenus dans le cadre du Programme SOC.

questionnaire. Ces 52 organismes provenaient par ailleurs de 15 régions différentes. Bien que notre but n'était pas d'obtenir un échantillon probabiliste, nous avons tout de même cherché à obtenir une certaine représentativité régionale, par exemple en sollicitant un plus grand nombre d'organismes dans la région de Montréal.

Les organismes répondant au questionnaire devaient choisir un établissement ou un organisme public (et un seul) avec lequel ils désiraient analyser la nature de leur relation. Bien entendu, selon leur secteur d'activité, les organismes sont en relation avec des établissements ou des organismes publics qui peuvent être différents, mais qui peuvent aussi parfois être les mêmes. Le Tableau 1 indique les établissements et organismes publics qui ont été choisis par les répondants pour faire l'exercice.

**Tableau 1**  
Établissements ou organismes publics choisis par les répondants

<b>Établissement ou organisme public</b>	<b>Nombre</b>
Centre de santé et de services sociaux (CSSS)	22
Centre jeunesse	5
Emploi-Québec (bureau régional)	5
Centre de réadaptation en déficience intellectuelle	4
Centre local d'emploi (CLE)	3
Services de police municipaux	3
Ville ou municipalité	2
Agence de la santé et des services sociaux	2
Ministère de la famille et des aînés	1
Centre local de développement (CLD)	1
Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ)	1
Direction de la protection de la jeunesse	1
École secondaire	1
Pas indiqué	1
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>

Ainsi, on constate que, malgré la diversité que l'on retrouve, le CSSS est de loin l'établissement qui a été le plus souvent choisi par les organismes participant à la validation. De fait, tous les centres d'action bénévole et tous les organismes intervenant dans le domaine de la santé mentale ont choisi un CSSS, de même que toutes les EESAD sauf une. Ceci dit, plusieurs des organismes intervenant dans le secteur de la santé et des services sociaux ont aussi choisi un autre établissement que le CSSS : centre Jeunesse; centre de réadaptation en déficience intellectuelle; agence de la santé et des services sociaux; etc.

Au-delà de permettre la validation de notre outil d'analyse des rapports à l'État, cette recherche a permis de recueillir des données fort instructives sur l'état des relations entre les organismes du tiers secteur et les établissements et les organismes publics au Québec.



Bien qu'elle comporte certaines limites, nous croyons qu'elle permet de jeter un éclairage intéressant sur l'évolution de ces relations.

#### 4. Résultats

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'outil que nous avons construit pour permettre aux organismes du tiers secteur d'analyser la nature de leur rapport à un établissement ou à un organisme public comportait quatre dimensions : l'ouverture au pluralisme institutionnel; l'intensité de la relation; le formalisme de la relation; et la symétrie des rapports de pouvoir. Voyons donc ce qui ressort pour chacune de ces dimensions.

##### *4.1 L'ouverture au pluralisme institutionnel*

L'ouverture au pluralisme institutionnel est définie comme étant « l'ouverture de l'établissement ou de l'organisme public face à l'existence d'un autre type d'organisation offrant des activités ou des services à la même catégorie de clientèle et pouvant entretenir des philosophies et des approches d'intervention différentes » (Savard et Proulx, 2011).

De l'avis des répondants, les établissements et les organismes publics semblent démontrer une assez grande ouverture face aux organismes du tiers secteur. Le Tableau 2 présente les résultats pour quelques indicateurs.

**Tableau 2**  
Quelques indicateurs d'ouverture au pluralisme institutionnel

	<b>Pas du tout</b>	<b>Peu</b>	<b>Plutôt bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Très bien</b>
Connaissance des activités de l'organisme	0 %	23 %	35 %	27 %	15 %
Connaissance des modes de fonctionnement	8 %	29 %	35 %	21 %	8 %
Respect des modes de fonctionnement	0 %	15 %	46 %	29 %	10 %
Reconnaissance de la légitimité	0 %	6 %	15 %	39 %	40 %
Reconnaissance de l'expertise	0 %	12 %	37 %	35 %	17 %
	<b>Très faible</b>	<b>Faible</b>	<b>modérée</b>	<b>Grande</b>	<b>Très grande</b>
Degré d'ouverture selon les répondants	0 %	10 %	52 %	33 %	6 %

D'abord, on constate que les directions d'établissements ou d'organismes publics démontrent une assez bonne connaissance des organismes du tiers secteur. En effet, 77 % des répondants jugent que la direction de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel ils sont en relation connaît plutôt bien (35 %), bien (27 %) ou très bien (15 %) la nature des activités de l'organisme. Ils sont un peu moins nombreux (63 %) à juger que la direction de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel ils sont en relation connaît bien (21 %), plutôt bien (35 %) ou très bien (8 %) leurs modes de fonctionnement et d'intervention spécifiques. Toutefois, c'est dans une proportion de 85 % qu'ils considèrent que la direction de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel ils sont en relation respecte plutôt bien (46 %), bien (29 %) ou très bien (10 %) leurs modes de fonctionnement et d'intervention spécifiques.

Par ailleurs, il apparaît clairement que la légitimité des organismes du tiers secteur, c'est-à-dire leur droit d'offrir des services et des activités dans leur champ d'intervention, ne fait aucun doute aux yeux des organismes publics. En effet, 94 % des répondants au questionnaire jugent que la direction de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel ils sont en relation reconnaît la légitimité de leur action, soit plutôt bien (15 %), bien (39 %) ou très bien (40 %). Les répondants jugent également dans une forte proportion (88 %) que la direction de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel ils sont en relation reconnaît plutôt bien (37 %), bien (35 %) ou très bien (17 %) l'expertise qu'ils ont développée dans leur champ d'intervention.

Enfin, la recherche montre que la majorité des établissements et des organismes publics apportent différentes formes de soutien aux organismes. En effet, 73 % des organismes ayant répondu au questionnaire disent recevoir du soutien de la part de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel ils sont en relation. Ce soutien prend la forme de prêt de locaux pour 13 % d'entre eux, de soutien professionnel (incluant le prêt de personnel) pour 42 % d'entre eux et de soutien financier pour 45 % d'entre eux<sup>6</sup>. Comme l'illustre le Tableau 3, ce soutien qu'ils reçoivent revêt toutefois une importance variable selon les organismes.

**Tableau 3**  
Soutien apporté par l'organisme public

	<b>Très faible</b>	<b>Faible</b>	<b>modérée</b>	<b>Grande</b>	<b>Très grande</b>
Importance accordée au soutien reçu	18 %	16 %	24 %	22 %	20 %
	<b>Moins de 10 %</b>	<b>10 % - 24 %</b>	<b>25 % - 49 %</b>	<b>50 % - 74 %</b>	<b>75 % et plus</b>
Proportion du soutien reçu sur le budget total	33 %	19 %	10 %	10 %	28 %

<sup>6</sup> À noter ici que les répondants étaient invités à cocher une seule réponse, soit celle correspondant au niveau de soutien le plus élevé. Ces données n'excluent donc pas qu'un organisme reçoive plus d'un type de soutien de la part de l'établissement ou de l'organisme public.

En effet, pour le tiers d'entre eux, il revêt une importance jugée faible ou très faible, tandis qu'ils sont 42 % à la jugée grande ou très grande. Le soutien qu'ils reçoivent revêt une importance modérée pour 24 % des répondants. Par ailleurs, sur les 21 organismes qui disent recevoir du soutien financier, celui-ci représente moins de 25 % de leur financement pour la moitié d'entre eux (52 %). Il représente entre 25 et 49 % pour 10 % d'entre eux et plus de 50 % pour 38 % d'entre eux. Il est important de noter ici que l'établissement ou l'organisme public choisi par les répondants pour analyser la nature de leur relation n'est pas forcément leur principal bailleur de fonds.

En somme, et bien que la situation vécue par chacun des organismes ayant participé à la recherche puisse varier, globalement, les résultats tendent à montrer que les établissements et les organismes publics manifestent une assez grande ouverture envers les organismes du tiers secteur. Les répondants ne sont d'ailleurs que 10 % à qualifier cette ouverture de faible ou de très faible (Tableau 2). Ils sont par ailleurs 52 % à la qualifier de modérée, et 39 % à la qualifier de grande (33 %) ou de très grande (6%). Ce qui semble certain par ailleurs, c'est que leur légitimité ne fait pas de doute aux yeux des établissements et des organismes publics, et que l'expertise qu'ils ont développée dans leur champ d'intervention est aussi largement reconnue.

#### *4.2 L'intensité des relations*

Nous avons défini l'intensité des relations comme étant « le nombre et la fréquence des activités, que celles-ci soient formelles ou informelles, que l'organisme du tiers secteur a avec un établissement ou un organisme public » (Savard et Proulx, 2011).

Des résultats, il se dégage une intensité de relation plutôt élevée entre les organismes ayant participé à la recherche et les établissements et les organismes publics. C'est ainsi que près des deux tiers des répondants (62 %) soutiennent avoir au moins une interaction par semaine avec l'établissement ou l'organisme public qu'ils ont choisi pour analyser la nature de leur relation. Ces interactions peuvent prendre plusieurs formes.

**Tableau 4**  
Quelques indicateurs quant à l'intensité des relations

	<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Très souvent</b>
L'organisme communique de l'information à l'établissement	14 %	23 %	19 %	29 %	15 %
L'établissement communique de l'information à l'organisme	15 %	15 %	23 %	29 %	17 %
L'organisme réfère un usager à l'établissement	12 %	17 %	48 %	14 %	10 %
L'établissement réfère un usager à l'organisme	10 %	17 %	19 %	21 %	38 %
	<b>Aucune</b>	<b>1 à 3</b>	<b>4 à 6</b>	<b>7 à 10</b>	<b>11 ou +</b>
Discussions de cas au cours des trois derniers mois	21 %	40 %	8 %	10 %	21 %

Ainsi, 44 % des répondants affirment communiquer de l'information concernant un usager souvent (29 %) ou très souvent (15 %) à l'établissement ou à l'organisme public avec lequel ils sont en relation. C'est dans des proportions semblables (46 %) que l'établissement ou à l'organisme public communique de l'information concernant un usager à l'organisme. Dans le même ordre d'idée, 79 % des organismes affirment avoir eu au moins une discussion de cas avec un intervenant de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel ils sont en relation au cours des trois derniers mois. Ils en ont eu entre une et trois pour la majorité d'entre eux, mais 21 % des organismes disent en avoir eu au moins 11. En ce qui a trait aux références entre les deux organisations, très peu d'organismes, qu'ils soient publics ou communautaires, disent ne jamais référer d'usagers à l'autre organisation (10 % et 12 % respectivement). Il est toutefois intéressant de noter que, selon les répondants, c'est dans une proportion qui va du simple au double que les établissements publics réfèrent souvent ou très souvent aux organismes communautaires (59 % contre 24 %).

Enfin, un autre indicateur permettant de mesurer l'intensité des relations entre les deux types d'organisation a trait à la participation conjointe à des réunions ou à des rencontres de travail. Sur cet aspect, 79 % des répondants affirment avoir tenu de telles rencontres avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel ils sont en relation au cours des trois derniers mois (Tableau 5). Plus de la moitié (56 %) disent en avoir tenues entre une et trois, tandis que 17 % disent en avoir tenu entre quatre et six, et 6 % entre 7 et 10. Par ailleurs, 81 % des répondants disent avoir participé, au cours des deux dernières années, à des activités ou à des projets conjoints avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel ils sont en relation.

**Tableau 5**  
Participation à des réunions ou des activités conjointes

	<b>Aucune</b>	<b>1 à 3</b>	<b>4 à 6</b>	<b>7 à 10</b>	<b>11 ou +</b>
Réunions ou rencontres de travail au cours des trois derniers mois	21 %	56 %	17 %	6 %	0 %
	<b>Aucune</b>	<b>Une</b>	<b>Deux</b>	<b>Trois</b>	<b>4 ou +</b>
Activités ou projets conjoints au cours des deux dernières années	19 %	27 %	29 %	10 %	15 %
	<b>Très faible</b>	<b>Faible</b>	<b>modérée</b>	<b>Grande</b>	<b>Très grande</b>
Degré d'intensité des relations selon les répondants	6 %	4 %	52 %	33 %	6 %

Comme on peut le constater, les résultats montrent une intensité des relations assez élevée entre les organismes du tiers secteur et les organismes publics. Les répondants la jugent quant à eux « modérée » dans une proportion de 52 %, et « grande » dans une proportion de 33 %. Ils ne sont que 10 % à la juger faible ou très faible.

#### ***4.3 Le formalisme des relations***

Le degré de formalisme des relations est défini par « la présence ou non de structures de concertation, de mécanismes de liaison ou de collaboration (tables de concertation, lieux d'échange, comités de travail, comités cliniques, etc.) entre les deux organisations, qui peuvent être plus ou moins permanents, ou encore par la présence ou non d'ententes, de contrats ou de protocoles liant les deux organisations » (Savard et Proulx, 2011).

À cet égard, les réponses faites par les répondants montrent globalement des relations qui ont un caractère davantage formel qu'informel. En effet, 41 % des répondants soutiennent entretenir des relations le plus souvent formelles (33 %) ou toujours formelles (8 %) avec l'établissement ou l'organisme public avec qui ils sont en relation. À l'inverse, seulement 17 % des répondants disent entretenir des relations le plus souvent informelles ou toujours informelles. Par ailleurs, 42 % des organismes disent entretenir des relations qui sont à la fois formelles et informelles. Le Tableau 6 illustre le type de mécanisme de liaison qui existe entre les organismes du tiers secteur et les organismes publics.

**Tableau 6**

Mécanismes de liaison entre les organismes du tiers secteur et les organismes publics

Type de mécanisme de liaison	%
Aucun mécanisme de liaison	8 %
Échange surtout de façon informelle	21 %
Comité de concertation qui ne se réunit qu'au besoin (« ad hoc »)	12 %
Un ou des comités qui se réunissent de façon régulière sur des objets spécifiques	48 %
Comité de concertation permanent qui se réunit de façon statutaire	12 %

Ainsi, on constate que 60 % des répondants (31 organismes) disent avoir un ou des comités avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel ils sont en relation qui se réunit de façon régulière. Pour 12 % d'entre eux, il s'agit d'un comité de concertation permanent, c'est-à-dire qui se réunit de façon statutaire. En revanche, 21 % des organismes disent échanger surtout de façon informelle, tandis que 8 % disent n'avoir aucun mécanisme de liaison avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel ils sont en relation. Pour les organismes qui ont un comité de concertation, qu'il soit permanent ou ponctuel, la majorité (63 %) affirme s'être réunis entre trois et sept fois au cours de la dernière année, tandis que 16 % disent s'être réunis au moins huit fois.

Par ailleurs, pour 77 % des organismes (40 organismes), leur relation avec l'établissement ou l'organisme public est encadrée par une forme d'entente ou de protocole. Pour 3 % d'entre eux (Tableau 7), cette entente se limite à définir les modalités de collaboration entre les deux organisations (par exemple, échange d'informations, références, fréquence des rencontres d'échange et de concertation, etc.). Mais pour les autres, cette entente a un caractère plus formel. Pour 43 % d'entre eux, l'entente précise les rôles et les responsabilités de chacune des deux organisations eu égard à leur clientèle commune, mais sans contrepartie financière (entente de collaboration). Pour 52 % d'entre eux, il s'agit d'une entente de services en bonne et due forme, c'est-à-dire qu'elle précise les rôles et les responsabilités de l'organisme communautaire eu égard à leur clientèle commune, ainsi que les modalités de financement qui sont rattachées à cette prestation de services.

Sur ces 40 organismes qui ont une forme ou une autre d'entente avec l'établissement public, celle-ci concerne l'ensemble des activités de l'organisme ou une partie importante de celles-ci pour 78 % d'entre eux. Pour les autres (22 %), elle ne concerne qu'une partie peu importante des activités de l'organisme.

**Tableau 7**

Entente ou un protocole entre les organismes du tiers secteur et les organismes publics

Type d'entente ou un protocole	%
Se limite à définir les modalités de collaboration	3 %
Précise les rôles et responsabilités des deux organisations, mais sans contrepartie financière (entente de collaboration)	43 %
Précise les rôles et responsabilités attendus de l'organisme du tiers secteur et les modalités de financement (entente de services)	52 %
Précise que l'organisme est tenu de réserver un certain nombre de places à des personnes référées par l'organisme public	3 %

Dans l'ensemble, on peut conclure à des relations plutôt formelles entre les organismes du tiers secteur et les établissements et organismes publics, même si des relations plus informelles existent aussi. Les deux tiers des répondants évaluent quant à eux le degré de formalisme de leur relation de modéré (43 %) à élevé (24 %). Six organismes seulement le jugent très élevé (6 %), tandis que 28 % le jugent faible (18 %) ou très faible (10 %). Par ailleurs, il est intéressant de noter que le fait d'avoir une entente ou un protocole transcende tous les secteurs d'activités, bien que, comme on pouvait s'y attendre, les SSMO, les CJE et les EESAD sont proportionnellement plus nombreux à avoir une telle entente.

#### ***4.4 La symétrie des rapports de pouvoir***

La symétrie des rapports de pouvoir est définie comme étant « la capacité des organismes du tiers secteur et des établissements et organismes publics à influencer et à déterminer la nature et l'orientation des services offerts à une population commune. Lorsque les deux types d'organisation ont une capacité d'influence et décisionnelle égale, on peut parler d'un type de relation symétrique » (Savard et Proulx, 2011).

Or, lorsque les répondants au questionnaire participent à des réunions ou à des rencontres de travail avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel ils sont en relation, ou encore à des activités ou à des projets conjoints, ils jugent, pour 75 % d'entre eux, qu'ils exercent une influence forte (31 %) ou modérée (44 %). Ils jugent toutefois que l'établissement ou de l'organisme public avec lequel ils sont en relation a, dans de telles circonstances, une influence toute aussi forte (35 %) ou modérée (48 %), et même que celui-ci a en fait un léger avantage (83 % vs 75 %). Moins du quart des répondants jugent leur influence faible (8 %) ou très faible (15 %).

**Tableau 8**  
Perception de l'influence exercée face aux organismes publics

	<b>Très faible</b>	<b>Faible</b>	<b>modérée</b>	<b>Forte</b>	<b>Très Forte</b>
Capacité des organismes du tiers secteur à influencer les décisions lors de réunions	15 %	8 %	44 %	31 %	2 %
Capacité des organismes publics à influencer les décisions lors de réunions	10 %	35 %	48 %	8 %	0 %

Il semble par ailleurs qu'une bonne partie des organismes souhaiterait qu'on les consulte plus souvent lors de la planification de politiques, de programmes ou de plans d'action touchant leur clientèle commune (Tableau 9). En effet, un peu plus de la moitié des répondants soutiennent que l'établissement ou l'organisme public avec lequel ils sont en relation ne les consulte jamais (17 %) ou rarement (39 %). À l'opposé, 45 % soutiennent que l'établissement ou l'organisme public les consulte souvent (33 %), très souvent (8 %) ou toujours (4 %). Par ailleurs, lorsqu'ils sont consultés sur de telles politiques ou programmes, les organismes se disent nombreux à participer. Selon les répondants, ils le font souvent (23 %), très souvent (25 %) ou toujours (10 %) dans une proportion de 58 %. Leur influence en de telles circonstances apparaît cependant mitigée. En effet, 56 % d'entre eux estiment qu'ils influencent rarement (48 %) ou jamais (8 %) la nature des programmes ou des politiques sur lesquels ils sont consultés. En revanche, 44 % des répondants disent qu'ils les influencent souvent (25 %), très souvent (17 %) ou toujours (2 %).

**Tableau 9**  
Consultation et influence sur les programmes et les politiques

	<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>Souvent</b>	<b>Très souvent</b>	<b>Toujours</b>
Lors de la planification de programmes ou de politiques, l'organisme public consulte	17 %	39 %	33 %	8 %	4 %
Lors de telles planifications, l'organisme du tiers secteur participe	10 %	33 %	23 %	25 %	10 %
Lors de telles planifications, l'organisme du tiers secteur influence	8 %	48 %	25 %	17 %	2 %

Globalement, les résultats semblent montrer que les organismes du tiers secteur exercent une certaine influence dans leurs relations aux établissements et aux organismes publics, même si elle apparaît plus faible lorsqu'il est question d'influencer les politiques ou les



programmes. Malgré cela, lorsqu’interrogés sur le degré de symétrie de leur rapport de pouvoir avec l’établissement ou l’organisme public avec lequel ils sont en relation, ils sont beaucoup plus nombreux à le juger faible (42 %) ou très faible (10 %) qu’à le juger élevé (17 %) ou très élevé (0 %). Ils sont par ailleurs 30 % à le juger modéré.

#### ***4.5 Les types de rapport aux établissements et organismes publics***

Enfin, au terme de l’exercice, les répondants étaient invités à identifier, en fonction de leurs réponses aux questions, dans quel type de rapport leur organisme se situait face à l’établissement ou l’organisme public choisi pour faire l’exercice. Le Tableau 10 présente un sommaire des résultats obtenus par les répondants au questionnaire.

**Tableau 10**  
Résultat obtenu quant au type de rapport à l’organisme public

<b>Type de rapport</b>	<b>Nombre<sup>7</sup></b>	<b>%</b>
Compétition	0	0
Sous-traitance	3	9 %
Tiers parti	1	3 %
coexistence	2	6 %
Supplémentarité	17	52 %
Coconstruction	4	12 %
Hybride Supplémentarité/ coexistence	4	12 %
Hybride Supplémentarité/ coconstruction	1	3 %
Hybride Compétition/ coexistence	1	3 %
<b>T O T A L</b>	<b>33</b>	<b>100 %</b>

Ainsi, on constate d’abord que la moitié des répondants en sont arrivés à un rapport de complémentarité. Ce résultat n’apparaît pas étonnant dans la mesure où le rapport de complémentarité, par définition, correspond à bien des égards à la réalité des organismes du secteur de la santé et des services sociaux financés dans le cadre du programme SOC : une réponse « supplémentaire » aux services publics, déterminée par les usagers eux-mêmes (services autogérés) et soutenue par la communauté, mais pour laquelle l’État en reconnaît la légitimité et accepte de la soutenir en partie (Young, 2000). Il est par ailleurs intéressant de constater que ce ne sont pas seulement des organismes du secteur de la santé et des services sociaux qui ont conclu à un rapport de complémentarité. En effet, on retrouve également, notamment, trois SSMO pour personnes handicapées et trois Carrefours Jeunesse Emploi.

<sup>7</sup> Sur cette question, sur les 52 questionnaires complétés, les résultats ont été jugés valides pour 33 d’entre eux. Seules les données des 33 questionnaires valides ont été compilées sur cet aspect du type de rapport.

Par ailleurs, quatre organismes ont conclu à un rapport de coconstruction. Il s'agit d'un organisme intervenant en déficience intellectuelle (en relation avec le CRDITED), d'un organisme intervenant auprès des jeunes contrevenants (en relation avec le Centre Jeunesse), d'un organisme de travail de rue (en relation avec la municipalité) et d'une EESAD (en relation avec le CSSS). Comme on peut le constater, il s'agit d'organismes très différents l'un de l'autre, ce qui laisse à penser que ce type de rapport transcende les secteurs d'intervention et qu'il tient sans doute davantage aux acteurs en place qui ont su, avec le temps, établir cette relation relativement égalitaire et empreinte de réciprocité. En plus de ces quatre organismes, on peut noter aussi qu'un autre organisme est arrivé à un rapport « hybride » se situant à mi-chemin entre le rapport de complémentarité et le rapport de coconstruction.

Un fait qui peut surprendre, sur les 33 questionnaires valides, seulement trois répondants ont identifié un rapport de sous-traitance, soient deux Carrefours Jeunesse Emploi et une EESAD. On peut noter enfin que nous n'avons trouvé que deux rapports de coexistence, un seul rapport de tiers parti et aucun rapport de compétition.

En somme, on constate que, dans le secteur de la santé et des services sociaux (en excluant ici les EESAD), on se situe, dans une large mesure, dans un rapport de complémentarité avec les établissements publics. On trouvera par ailleurs un rapport de coconstruction dans les cas où les organismes ont développé une relation plus intense et plus formelle avec l'établissement public, mais tout en conservant un rapport de pouvoir élevé face à l'établissement public. À l'inverse, lorsque la relation est moins intense et moins formelle, on trouvera un rapport de coexistence (2 cas) ou un rapport « hybride » situé à mi-chemin entre le rapport de coexistence et le rapport de complémentarité (4 cas). Il est par ailleurs intéressant de constater que le rapport de complémentarité n'est pas l'apanage des organismes du secteur de la santé et des services sociaux. Comme nous l'avons vu, on le retrouve également chez les SSMO pour personnes handicapées, chez les Carrefours Jeunesse Emploi et chez les EESAD.

## **5. Discussion**

Les résultats de cette recherche tranchent de façon importante avec les études qui ont été menées dans les années 1990, et viennent confirmer, dans une bonne mesure, les recherches plus récentes.

En effet, les études réalisées dans les années 1990 montraient des relations difficiles et tendues entre les organismes communautaires et les établissements publics, des relations dans lesquelles les organismes communautaires se sentaient peu respectés dans leur identité et dans leurs façons de faire. On peut penser que cette attitude de la part des établissements et des organismes publics à l'égard des organismes communautaires tenaient en bonne partie à une méconnaissance de ces nouveaux acteurs avec qui ils devaient dorénavant collaborer. Or, nous avons vu dans cette étude que les organismes publics connaissent beaucoup mieux les organismes communautaires, et c'est dans une proportion de 85 % que ceux-ci disent se sentir respectés dans leurs modes de

fonctionnement par les établissements et les organismes publics. Fait sans doute encore plus significatif, nous avons vu comment, de l'avis des répondants, leur légitimité n'est plus aujourd'hui mise en doute, et comment on reconnaît l'expertise qu'ils ont développée dans leurs domaines d'intervention.

L'étude montre également à quel point les relations se sont accrues entre les organismes communautaires et les établissements publics. À l'évidence, ces relations se sont également beaucoup formalisées. En effet, non seulement les organismes communautaires participent-ils massivement à différents comités ou instances de concertation avec les organismes publics, mais pas moins de 75 % des organismes ayant participé à l'étude disent avoir une forme ou une autre d'entente ou de protocole avec un organisme public. Mais cette formalisation des rapports ne se traduit pas forcément, comme nous l'avons vu, par des rapports de sous-traitance. Au contraire, il semble bien que, de façon générale, nous soyons bien loin ici d'une instrumentalisation des organismes communautaires par les établissements publics.

En somme, ce qui ressort de cette étude, c'est que les organismes communautaires semblent jouir aujourd'hui d'une reconnaissance beaucoup plus grande de la part des établissements et des organismes publics, une reconnaissance qui se traduit par un plus grand respect de leur identité et de leur contribution. En somme, contrairement à ce qui pouvait se passer dans les années 1990 où, aux yeux de nombreux établissements publics, les organismes communautaires arrivaient un peu de nulle part et apparaissaient un peu comme des anachronismes dans le paysage, on voit que les organismes communautaires ont aujourd'hui pris leur place et qu'ils sont davantage respectés comme tels.

Cette plus grande reconnaissance se traduit également par des rapports qui apparaissent beaucoup plus égalitaires. Nous avons vu en effet que c'est dans une forte proportion que les organismes communautaires considèrent avoir une certaine influence auprès des organismes publics dans le cadre de leurs rapports, même si, à leurs yeux, celle-ci apparaît plus faible lorsqu'il s'agit d'influencer les politiques ou les programmes touchant leur clientèle commune. À cet égard, il est intéressant de noter qu'il est bien possible que les organismes communautaires sous-estiment l'influence qu'ils exercent auprès des établissements publics. En effet, lorsqu'interrogés à ce sujet, cette influence se situerait, selon les répondants, entre faible et modérée, ce qui ne correspond pas aux réponses qu'ils ont fournies aux questions traitant de cet aspect. Cette perception ne se reflète pas non plus dans les résultats quant au type de rapport qu'ils entretiennent, globalement, avec les établissements et les organismes publics. En effet, un faible degré de symétrie des rapports de pouvoir, combiné aux autres dimensions à l'étude, nous conduirait vers des rapports soit de compétition, soit de sous-traitance, soit de coexistence. Or, comme nous l'avons vu, ces trois types de rapport ne sont pas beaucoup ressortis au final. Les recherches de Savard et al (2008) et Savard et al (2010) tendent également à montrer que les organismes communautaires sous-estiment l'influence qu'ils exercent auprès des établissements publics, ces derniers ayant une perception beaucoup plus positive de l'influence qu'exercent les organismes communautaires sur eux.

En somme, pris globalement, le rapport de complémentarité, fortement majoritaire dans les résultats, reflète sans doute assez bien la tendance générale, à tout le moins pour les organismes intervenant dans le domaine de la santé et des services sociaux. Le fait que nous ayons trouvé très peu de rapports de sous-traitance témoigne sans doute d'un type de relation particulier qui, avec les années, s'est installé au Québec entre les organismes communautaires et les instances publiques, un type de relation marqué par une reconnaissance réelle de l'apport des organismes communautaires dans leur champ d'intervention, de leur légitimité en tant qu'acteur (les résultats sont plutôt éloquents à cet égard) et par un type de rapport qui, sans être symétrique, ne s'inscrit pas pour autant dans l'asservissement et dans le pur utilitarisme, mais dans une certaine réciprocité.

C'est d'ailleurs en substance ce qui ressort de l'étude de Chartrand et al, qui ont comparé le mode de relation entre l'État et les organismes du tiers secteur entre le Québec et la Saskatchewan. Ainsi, en Saskatchewan, le rapport serait caractérisé par une faible reconnaissance des organismes du tiers secteur et la sous-traitance, contrairement au Québec où les organismes du tiers secteur jouiraient d'une forte reconnaissance et où le rapport serait également plus institutionnalisé dans un modèle qui se rapprocherait davantage de la « coproduction ». Le « modèle » québécois se démarquerait également de ce que l'on retrouve en Ontario, en Alberta et au Nouveau-Brunswick, où le rapport serait davantage empreint d'une « logique marchande ou quasi-marchande » et où c'est le bénévolat qui serait valorisé dans une « perception caritative » des organismes du tiers secteur (Chartrand et al, 2005 : 34-35). On peut penser que, dans le secteur de la santé et des services sociaux à tout le moins, l'augmentation importante du financement accordé aux organismes communautaires dans le cadre du programme SOC au cours des ans les a rendus moins vulnérables aux ententes de service. Jetté soutient d'ailleurs que le programme SOC constitue « une pièce maîtresse du modèle québécois de développement social » en ce qu'il permet justement aux organismes communautaires « de se prémunir, jusqu'à un certain point, contre les dérives tutélaires de l'État (Jetté, 2008 : 354).

Par ailleurs, si le rapport de complémentarité représente plus de la moitié des types de rapport qui sont ressortis de cette recherche, on doit constater aussi qu'une variété de types de rapport existent au Québec. En fait, si le rapport de complémentarité constitue sans doute le type de rapport dominant chez les organismes du secteur de la santé et des services sociaux, la situation se présente différemment dans les autres secteurs étudiés. D'ailleurs, dans le seul secteur du développement de l'employabilité, dans lequel plus de 300 organismes interviendraient au Québec, Shields soutient qu'il existe différents types de rapports aux organismes publics, une variété qui tiendrait, en partie du moins, à la diversité des cadres de financement (Shields, 2006 : 36).

## Conclusion

Dans ce Cahier, nous avons présenté les résultats d'une recherche réalisée à partir de données colligées dans le contexte de la validation d'un outil créé dans l'optique de permettre à des responsables d'organismes communautaires d'analyser et d'évaluer les relations qu'ils entretiennent avec un partenaire du secteur public. À partir des réponses fournies par 52 responsables d'organismes communautaires évoluant dans différents secteurs d'intervention des services publics, nous avons pu faire un certain nombre de constats.

Tout d'abord, nous avons pu établir que les relations entre les acteurs du secteur public et du secteur communautaire semblent s'être améliorées depuis 25 ans, époque où les premières études sur les relations entre les deux groupes ont commencé à abonder dans la littérature québécoise. Il semble en effet que les organismes communautaires ont gagné leurs lettres de noblesse, leur importance, leur expertise et leur légitimité étant maintenant chose entendue. La culture de la concertation paraît bien établie dans les communautés et le respect mutuel, sans être immuable, est généralement présent lorsque les établissements publics et les organismes communautaires doivent collaborer. Un autre changement dans les interfaces qui est ressorti dans notre étude est un recours à un niveau de formalisation plus élevé pour encadrer les rapports entre les deux partenaires. Cette formalisation ne prend toutefois pas majoritairement la forme de l'achat de services offerts par les établissements publics, ce qui était notamment appréhendé par de nombreux observateurs au moment de l'adoption des projets de loi 25 et 83 en 2003. La formalisation passe davantage par la participation à des comités conjoints, ou à la signature d'un protocole d'entente spécifiant les rôles et mandats des deux partis auprès de la clientèle commune. Il semble par ailleurs que, lorsque les ententes impliquent des considérations financières, les sommes en jeu représentent, le plus souvent, une portion négligeable du financement de l'organisme communautaire.

Sans que l'on puisse qualifier nécessairement les rapports d'égalitaires, la reconnaissance du milieu communautaire passe également par une contribution et une capacité d'influence importante sur les paramètres qui vont définir les ententes avec les établissements publics. La condescendance et le mépris si souvent mentionnées dans les écrits des années 1990 ne transparaît pas des réponses partagées par les participants à la recherche. Cependant, l'influence qu'ils perçoivent sur leurs relations avec leurs vis-à-vis du secteur public ne se transpose pas au niveau de l'incidence qu'ils considèrent avoir sur les politiques et programmes publics adoptés qui ont une influence sur les services qu'ils offrent et sur les populations qu'ils rencontrent. Il semble donc que les organismes communautaires soient surtout reconnus pour leur compétence et leur indispensabilité dans la fourniture de services directs à la population, et moins comme des observateurs crédibles ou des experts pouvant contribuer à l'élaboration de politiques publiques s'adressant à un ensemble qui dépasse leur clientèle immédiate. Les expériences de coconstruction des politiques entourant la création des centres de la petite enfance et les entreprises d'économie sociale en aide domestique relèverait donc davantage de l'exception que de la règle.

Ainsi, les résultats suggèrent que, depuis l'adoption de la Loi 120 jusqu'à aujourd'hui, les organismes communautaires, ceux du domaine de la santé et des services sociaux à tout le moins, sont passés de la coexistence à la complémentarité. Mais nous avons vu également que d'autres types de relations existent. Il est dommage que, dans le cadre de cette recherche, nous n'ayons pu tenir compte des résultats des 52 questionnaires complétés sur cet aspect. Sans doute cette variété aurait-elle été mise davantage en valeur et, à cet égard, cela constitue une limite importante de cette recherche. Aussi, il serait sans doute intéressant de pouvoir reprendre l'exercice avec l'outil auquel nous avons maintenant apporté les corrections nécessaires, mais avec un plus large échantillon d'organismes afin de pouvoir mettre en évidence une plus grande variété de types de rapports qui, selon les secteurs d'intervention, présentent sans doute des caractéristiques particulières. Il serait également éclairant de conduire une recherche avec un outil similaire, mais cette fois auprès d'un échantillon composé de représentants d'établissements publics évoluant dans différents secteurs d'intervention de l'action publique. Cela nous permettrait de comparer la perception des acteurs du secteur public avec ceux du milieu communautaire qui, comme nous l'avons vu, peuvent présenter des différences.

Somme toute, nous croyons que cette recherche, bien que d'envergure modeste, ajoute sa contribution aux efforts consentis par la communauté scientifique pour comprendre la nature et l'évolution des relations entre l'État et la société civile organisée. Les organismes communautaires sont un véhicule fondamental pour favoriser la participation citoyenne dans l'identification des besoins et la recherche de solutions adaptées aux réalités locales. Il est donc important de continuer à investir ce champ de recherche qui est actuellement dans une période de transition importante.

## BIBLIOGRAPHIE

Bilette, I., White, D. et C. Mercier (1995). *Les rapports dynamiques du processus partenarial. Un regard dans le domaine de la santé mentale*, Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention, Université de Montréal, 116 pages.

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, P.U.Q., 142 pages.

Bourque, D. (2007a). « Les partenariats dans le développement des communautés », *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*, s.l.d. D. Bourque, Y. Comeau, L. Favreau et L. Fréchette, P.U.Q., pp 297-309.

Bourque, D. (2007b). « Ententes de services dans le Programme de soutien aux jeunes parents et nouveaux rapports public-communautaire », *Intervention*, no 126, juin, p. 42-52.

Bourque, D. (2004). *Nouvelle donne dans les rapports entre réseau public et organismes communautaires*, Cahiers du Larepps no 04-32, LAREPPS, UQAM, novembre, 25 pages.

Bourque, D., Lachapelle, R., Savard, S., Tremblay, M. et D. Maltais (2011). *Les effets de la création des CSSS sur les pratiques partenariales, psychosociales et communautaires*, Cahiers du Larepps no 11-02, LAREPPS, UQAM, janvier, 151 pages.

Bourque, G.-L. (2000). *Le modèle québécois de développement. De l'Émergence au renouvellement*, P.U.Q., Ste-Foy.

Caillouette, J., Garon, S. et Ellyson, A (2007). « La gouvernance du secteur de la santé et des services sociaux : redéfinition des rapports État-société civile », *Le système sociosanitaire au Québec : gouvernance, régulation et participation*, s.l.d. de M.J. Fleury, M. Tremblay, H. Nguyen et L. Bordeleau, Gaëtan Morin Éditeur, pp 451-466.

Chartrand, S., Nicol, R., Thériault, L., Tremblay, L. et Y. Vaillancourt (2005). *Les interfaces tiers secteur – État en Saskatchewan et au Québec dans le champ de la santé et des services sociaux*, Cahiers du Larepps no 05-18, LAREPPS, UQAM, septembre, 45 pages.

Coston, J. M. (1998). « A Model and Typology of Government-NGO Relationship », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, no 2, September, 358-382.

Favreau, L. et G. Larose (2007). « Le développement des communautés aujourd'hui au Québec », *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*, s.l.d. D. Bourque, Y. Comeau, L. Favreau et L. Fréchette, P.U.Q., pp 41-55.

Gouvernement du Québec (1997). *Politique de soutien au développement local et régional*, Les Publications du Québec, Ste-Foy.

Gouvernement du Québec (1990). *Une réforme axée sur le citoyen* (Livre blanc), ministère de la Santé et des Services Sociaux, 91 pages.

Groulx, L.- H. (1993). *Où va le modèle suédois ? État-Providence et protection sociale*, Édition l'Harmattan, P.U.M., 151 pages.

Jetté, C. (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-Providence. Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*, P.U.Q., 422 pages.

Panet-Raymond, J. et D. Bourque (1991). *Partenariat ou pater-nariat ? La collaboration entre établissements publics et organismes communautaires oeuvrant auprès des personnes âgées*, Groupe de recherche en développement communautaire, Université de Montréal, 175 pages.

Proulx, J. (2011). *Organismes communautaires et projets cliniques dans le domaine du handicap : un état de la situation*, Cahiers du Larepps no 11-01, LAREPPS, UQAM, janvier, 18 pages.

Proulx, J. (1997). *Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires dans le cadre de la Loi 120 : l'enjeu de la complémentarité*, Mémoire de maîtrise, Université Laval, 203 pages.

Proulx, J., Bourque, D. et S. Savard (2007). « Interfaces between State and Third Sector in Quebec », *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 18, no 3, September, 293-307.

Proulx, J., et N. Boudreault (2009). *Pour un monde meilleur : quand l'humain fait la différence*, Rapport de recherche sur l'action communautaire en Mauricie et au Centre-du-Québec, Table régionale des organismes communautaires (TROC) Centre-du-Québec/Mauricie, 92 pages (+ annexes).

René, J.-F., et L. Gervais (2001). « La dynamique partenariale : un état de la question. Les enjeux du partenariat aujourd'hui », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 14, no 1, pp 20-30.

Rosanvallon, P. (1981). *La crise de l'État-Providence*, Éditions du Seuil, Paris, 190 pages.

Savard, S. (2002). *La concertation et la collaboration autour de la fourniture de services sociaux aux jeunes et aux familles : une analyse stratégique*, Thèse de doctorat en service social déposé à la faculté des sciences sociales, Université Laval, 339 pages.

Savard, S. et J. Proulx (2011). *Outil d'analyse des rapports à l'État*, LAREPPS, UQAM, 14 pages.



Savard, S. Tremblay, S. et S. Robichaud (2010). «Les modèles de relations partenariales dans le secteur du soutien à domicile québécois », *Intervention*, numéro 131. pp 249-260.

Savard S., Tremblay S. et B. Harvey (2008). «Les relations de collaboration entre le secteur public et les organismes communautaires du secteur jeunesse-enfance-famille : entre la sous-traitance et la coconstruction», *Administration publique du Canada*. Vol 51, vol. 4, pp 569-588.

Secrétariat à l'action communautaire autonome - SACA (2001). *L'action communautaire. Une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement du Québec*, Politique gouvernementale de l'action communautaire, ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, 59 pages.

Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales - SACAIS (2011). *État de situation de l'intervention gouvernementale en matière d'action communautaire. Édition 2010-2011*, ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale.

Shields, G. (2006). *Dynamiques partenariales dans le champ de la main-d'œuvre (1996-2003). Le défi d'une nouvelle gouvernance québécoise impliquant les organismes communautaires d'insertion*, Cahiers du Larepps no 06-01, LAREPPS, UQAM, janvier, 95 pages.

Vaillancourt, Y. (à paraître en 2012). « The Quebec Model of Social Policy, Past and Present », in Anne Westhues et Brian Warf (Eds). *Canadian Social Policy, Fifth Edition*, Waterloo, Wilfrid Laurier University Press.

Vaillancourt, Y., avec la collaboration de P. Leclerc (2008). *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques*, Cahiers du Larepps no 08-01, LAREPPS, UQAM, janvier, 31 pages.

Vaillancourt, Y. (1997). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé : rôles de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel*, Cahiers du Larepps no 97-05, LAREPPS, UQAM, janvier, 296 pages.

White, D., Mercier, C., Dorvil, H. et L. Juteau (1992). « Les pratiques de concertation en santé mentale : trois modèles », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 5, no 1, p. 77-93.

Young, D. R. (2000). « Alternatives Models of Government-nonprofit sector relations : Theoretical and International Perspectives », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1, March, 149-172.