

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

***CAHIERS DU LAREPPS***

**No 05-13**

**Les interfaces entre l'État  
et le tiers secteur au Québec**

**Par  
Jean Proulx, Denis Bourque et  
Sébastien Savard**

*Copublication  
Alliances de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), UQÀM,  
Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), UQÀM,  
Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CÉRIS), UQO et  
Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR), UQÀC.*

**LAREPPS / École de travail social**

**Université du Québec à Montréal**

**© LAREPPS-UQÀM  
Juillet 2005**

**Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005**

**Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2005**

**ISSN 1490-8069**

## Table des matières

<b>Liste des graphiques et tableaux</b> .....	ii
<b>Liste des abréviations, sigles et acronymes</b> .....	iii
<b>Avant-propos</b> .....	v
<b>Résumé</b> .....	vi
<b>Introduction</b> .....	1
<b>1. Une revue de la littérature</b> .....	3
<b>2. Notre choix pour la typologie de Coston</b> .....	12
2.1 Pourquoi Coston? .....	12
2.2 Description de la typologie de Coston.....	13
2.2.1 Les types « répression » et « rivalité » .....	13
2.2.2 Le type « compétition » .....	13
2.2.3 Le type « contractuel ».....	14
2.2.4 Le type « tiers parti » .....	15
2.2.5 Le type « coopération » .....	15
2.2.6 Le type « complémentarité » .....	16
2.2.7 Le type « collaboration » .....	17
<b>3. Une brève présentation des huit secteurs d'activité étudiés</b> .....	19
3.1 Le projet Ketch Café.....	19
3.2 Le projet Logement à soutien gradué .....	20
3.3 Les organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels .....	20
3.4 Les centres communautaires de loisir (CCL) .....	21
3.5 Les habitations communautaires pour aînés et aînées (HAC) .....	22
3.6 Les centres de la petite enfance (CPE) .....	23
3.7 Les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD).....	24
3.8 Les services spécialisés de main-d'œuvre pour personnes handicapées (SSMOPH).....	24
<b>4. Les huit secteurs d'activités étudiés dans la typologie de Coston</b> .....	26
4.1 Méthodologie .....	26
4.2 Synthèse des résultats .....	29

4.3 Positionnement sur le continuum de Coston .....	33
4.4 Quelques considérations supplémentaires.....	38
4.4.1 <i>Sur les perspectives micro et macrosociologiques</i> .....	38
4.4.2 <i>Sur l'institutionnalisation</i> .....	49
4.4.3 <i>Sur l'exhaustivité de la typologie de Coston</i> .....	40
4.4.4 <i>Sur la coproduction et l'autonomie</i> .....	42
<b>5.Conclusion</b> .....	45
<b>Bibliographie</b> .....	47
<b>Liste des organisations interrogées pour compléter l'information</b> .....	53

## Annexes

Annexe I Fiche signalétique : Le projet Ketch Café .....	54
Annexe II Fiche signalétique : Le projet Logement à soutien gradué.....	57
Annexe III Fiche signalétique : Les organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels .....	60
Annexe IV Fiche signalétique : Les centres communautaires de loisir (CCL) .....	63
Annexe V Fiche signalétique : Les habitations communautaires pour aînés et aînées (HCA) .....	66
Annexe VI Fiche signalétique : Les centres de la petite enfance (CPE) .....	70
Annexe VII Fiche signalétique : Les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD).....	73
Annexe VIII Fiche signalétique : Les services spécialisés de main-d'oeuvre (SSMO) pour personnes handicapées .....	76

## Liste des graphiques et des tableaux

### Liste des graphiques

Graphique 1 Typologie des rapports État / Tiers secteur de Coston.....	9
Graphique 2 Positionnement des huit secteurs étudiés sur le continuum adapté de Coston .....	38

### Liste des tableaux

Tableau 1 Synthèse imparfaite des typologies recensées.....	11
Tableau 2 Synthèse de la typologie de Coston en fonction de cinq paramètres .....	18
Tableau 3 Synthèse des résultats tirés des fiches signalétiques .....	30
Tableau 4 Différences entre les CPE, les EESAD et les SSMOPH en regard de certaines caractéristiques .....	41

## Liste des abréviations, sigles et acronymes

AQCPE :	Association québécoise des centres de la petite enfance
AQDR :	Association québécoise de défense des droits des retraités
ARUC :	Alliance de recherche universités-communautés
ARUC-ÉS :	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
CA :	Conseil d'administration
CAP :	Chantier d'activités partenariales
CAMO :	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre
CCL :	Centre communautaire de loisir
CÉRIS :	Centre d'études et de recherche en intervention sociale
CES :	Chèque emploi service
CHSLD :	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CIRCPEQ :	Concertation interrégionale des centres de la petite enfance du Québec
CLD :	Centre local de développement
CLE :	Centre local d'emploi
CLSC :	Centre local de services communautaires
CPE :	Centre de la petite enfance
CQCH :	Confédération québécoise des coopératives d'habitation
CRÉ :	Conférence régionale des élus
CRDI :	Centre de réadaptation en déficience intellectuelle
CTA :	Centre de travail adapté
DI :	Déficience intellectuelle
DRHC :	Développement des Ressources humaines Canada
DSP :	Direction de la santé publique
FCSQ :	Fédération des coopératives de santé du Québec (
EESAD :	Entreprise d'économie sociale en aide domestique
FADOQ :	Fédération de l'âge d'or du Québec
FCSQ :	Fédération des coopératives de santé du Québec
FQCCL :	Fédération québécoise des centres communautaires de loisir
FQCPE :	Fédération québécoise des centres de la petite enfance
FQHC :	Fonds québécois d'habitation communautaire
GRIR :	Groupe de recherche et d'intervention régionale
HCA :	Habitation communautaire pour aînés et aînées
HLM :	Habitation à loyer modique
LAREPPS :	Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales
LSG :	Logement à soutien gradué
MAM :	Ministère des Affaires municipales

MAMLS :	Ministère des Affaires municipales, du Loisir et du Sport
MESSF :	Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
MFE :	Ministère de la Famille et de l'Enfance
MRC :	Municipalité régionale de comté
MSSS :	Ministère de la Santé et des Services sociaux
MTS :	Maladie transmise sexuellement
OBNL :	Organisme à but non lucratif
ONG :	Organisation non gouvernementale
OPHQ :	Office des personnes handicapées du Québec
OSBL :	Organisme sans but lucratif
PARCO :	Programme achat-rénovation de logements sociaux coopératifs
PEFSAD :	Programme d'exonération financière des services d'aide à domicile
RAMQ :	Régie de l'assurance maladie du Québec
RANQ :	Regroupement des aidants et aidantes naturels du Québec
REESAD :	Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique
ROSEPH :	Regroupement des organismes spécialisés en employabilité pour personnes handicapées
RQOH :	Réseau québécois des OSBL d'habitation
RRSSMC :	Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre
RSSMO :	Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre
SACA :	Secrétariat à l'action communautaire autonome
SAD :	Soutien à domicile
SCHL :	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SHQ :	Société d'habitation du Québec
SLS :	Secrétariat au loisir et au sport
SSMO :	Service spécialisé de main-d'œuvre
SSMOPH :	Service spécialisé de main-d'œuvre pour personnes handicapées
URLS :	Unité régionale du loisir et du sport

## Avant-propos

L'élection du Parti libéral aux élections provinciales d'avril 2003 a créé une nouvelle conjoncture au Québec. En effet, nous assistons actuellement à plusieurs changements structurels qui se mettront graduellement en place au cours des prochaines années : mise en place de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux; partenariats public/privé; « réingénierie » de l'État, entre autres. Dans ce contexte, d'aucuns craignent, à tort ou à raison, une volonté de l'État québécois de se départir de certaines responsabilités pour les confier aux organismes que l'on dit du tiers secteur.

Un comité du Chantier d'activités partenariales (CAP) *Service aux personnes* de l'ARUC<sup>1</sup> en économie sociale a donc décidé d'approfondir la réflexion sur la question des interfaces entre l'État et les organismes du tiers secteur. Cette démarche, soutenue par un travail de recherche, vise à alimenter la réflexion chez les acteurs sur le terrain, les aider à comprendre ce qui se passe et à situer leur propre expérience dans leurs rapports à l'État<sup>2</sup> en fonction d'une diversité de modèles d'arrimage possibles.

Le texte qui suit est le premier de deux outils visant à soutenir cette réflexion, et ce, autant dans les organisations appartenant au secteur communautaire que dans celles appartenant au secteur public et, plus globalement, chez l'ensemble des acteurs sur le terrain intéressés par les enjeux entourant les rapports entre l'État et le tiers secteur. Cette recherche a été réalisée sous la direction scientifique de Denis Bourque et de Sébastien Savard. De plus, les auteurs ont pu bénéficier de la collaboration des personnes suivantes, qui ont généreusement donné de leur temps au comité de suivi de la recherche :

- Louana Angeles      Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal
- Denis Bussières      ARUC en économie sociale
- Andrée Lapierre      Confédération des syndicats nationaux
- Marie Malavoy      Université de Sherbrooke
- Suzanne Sauvé      Chantier de l'économie sociale
- Yves Vaillancourt      Université du Québec à Montréal

Cette recherche a également été rendue possible grâce à la participation financière du CAP *Service aux personnes* de l'ARUC en économie sociale et des équipes du projet *Économie sociale, santé et bien-être* du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS) de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais, de l'Université du Québec à Chicoutimi et de l'Université de Sherbrooke.

Un autre outil, ayant une visée plus pratique, suivra cette production.

---

<sup>1</sup> Alliance de recherche universités-communautés.

<sup>2</sup> Dans ce texte, lorsque nous ferons référence aux relations entre l'État et les organismes du tiers secteur, nous ferons référence autant à l'État central, avec ses ministères et organismes gouvernementaux, qu'aux instances gouvernementales et établissements publics aux paliers local et régional.

## Résumé

Les auteurs étudient ici les interfaces entre l'État et les organismes du tiers secteur au Québec. Pour ce faire, ils ont étudié des organismes intervenant dans huit champs d'activité différents : les services aux jeunes de la rue (projet *Ketch Café*); le logement pour personnes ayant une déficience intellectuelle (projet *Logement à soutien gradué*); les organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels; les centres communautaires de loisir (CCL); les habitations communautaires pour aînés et aînées (HCA); les centres de la petite enfance (CPE); les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) et les services spécialisés de main-d'œuvre pour les personnes handicapées (SSMOPH). Après une revue de littérature internationale portant sur les rapports entre l'État et le tiers secteur, ils ont analysé ces rapports à partir de la typologie développée par Jennifer M. Coston qu'ils ont adaptée à la réalité québécoise. Dans les huit secteurs d'activité étudiés, les auteurs ont trouvé la présence de quatre types différents d'interfaces entre l'État et les organismes du tiers secteur au Québec : le rapport de « sous-traitance »; le rapport de « coexistence »; le rapport de « complémentarité » et le rapport de « coproduction ».



## Introduction

Partout dans le monde, l'actualisation des politiques sociales se fait de plus en plus avec le concours des organismes du tiers secteur<sup>3</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.

C'est ainsi que le tiers secteur est appelé, depuis une quinzaine d'années, à s'allier à l'État dans une nouvelle relation dite « partenariale ». Cette nouvelle relation peut prendre, selon les pays, mais aussi à l'intérieur d'un même pays, plusieurs formes ou plusieurs couleurs. 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 partenarial plus égalitaire.

Le Québec ne fait pas exception à la règle. Ainsi, le tiers secteur est aujourd'hui présent dans une multitude de champs d'activité : services de garde à l'enfance; logement social; services d'aide à l'emploi, etc. De plus, avec la réforme de la santé et des services sociaux de 1991, les organismes communautaires intervenant dans ce secteur ont été officiellement reconnus dans la loi, que ceux-ci interviennent dans les services aux jeunes, aux femmes, dans les services de maintien à domicile, de santé mentale, etc. Le Québec s'est aussi doté, en 2001, d'une politique de reconnaissance de l'action communautaire, celle-ci englobant cette fois une multitude d'acteurs du secteur communautaire. En fait, non seulement le Québec ne fait-il pas exception à la règle mais, comme nous le verrons plus loin, on peut également penser qu'il a développé des rapports particuliers avec les organismes du tiers secteur.

Dans le présent texte, nous nous proposons d'analyser la nature des rapports entre l'État et les

---

<sup>3</sup> Plusieurs « appellations » ont cours, un peu partout dans le monde, 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. Avec Evers et Laville (2004), Vaillancourt distingue deux traditions de recherche sur le tiers secteur : « une tradition américaine qui met l'accent sur la non-lucrativité et qui identifie le tiers secteur au *nonprofit sector* »; et « une tradition européenne qui met l'accent sur l'entrepreneuriat collectif et qui identifie le tiers secteur à l'économie sociale » (Vaillancourt, 2004 : 3). Au Québec, l'expression « économie sociale » est de plus en plus utilisée pour désigner ce secteur d'activité, bien qu'elle ait tendance à recevoir un sens plutôt restrictif et limité aux organismes ayant des activités marchandes. Pour éviter toute ambiguïté, nous utiliserons, pour les fins des présentes, l'expression « tiers secteur ». Dans le contexte québécois, il faut comprendre que l'expression englobe aussi bien les organismes communautaires, autonomes et « non autonomes », ainsi que les organismes dits « de l'économie sociale » et ayant ou non des activités marchandes.

organismes du tiers secteur au Québec, dans huit champs d'activité<sup>4</sup>. Pour ce faire, nous avons utilisé les données provenant de huit projets de recherche accrédités à l'ARUC en économie sociale, terminés ou en cours de réalisation, portant sur les organismes du tiers secteur dans huit champs d'activité différents. Ces données ont été complétées par l'analyse d'une documentation officielle émanant, entre autres, des instances gouvernementales en interface avec les secteurs en question. Les huit secteurs d'activité étudiés sont les suivants :

- les services aux jeunes de la rue (projet *Ketch Café*);
- le logement pour personnes ayant une déficience intellectuelle (projet *Logement à soutien gradué*).
- les organismes de soutien aux « aidants naturels »<sup>5</sup>;
- les centres communautaires de loisir (CCL);
- les habitations communautaires pour aînés et aînées (HCA);
- les centres de la petite enfance (CPE);
- les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD);
- les services spécialisés de main-d'œuvre pour les personnes handicapées (SSMOPH).

À partir d'un certain nombre de paramètres, nous tenterons de situer les organismes intervenant dans chacun de ces champs d'activité à l'intérieur d'un continuum qui caractériserait le type de relations qu'ils entretiennent avec l'État québécois. Pour ce faire, nous nous sommes alimenté à une revue de la littérature internationale portant sur différentes typologies existantes.

Dans un premier temps, nous présenterons le résultat de notre investigation en ce qui a trait aux différentes typologies existantes. Nous présenterons ensuite celle que nous avons retenue pour les fins de cet exercice. Dans un troisième temps, nous procéderons à une brève description de chacun des huit secteurs d'activité retenus pour cette étude. Nous présenterons enfin une synthèse des résultats de notre analyse en ce qui a trait aux types de relations que chacun de ces secteurs entretient avec l'État québécois et tenterons de les situer sur le continuum que nous avons retenu.

---

<sup>4</sup> Pour les désigner, nous utiliserons, dans les pages qui suivent, l'expression « secteurs d'activité ».

<sup>5</sup> D'aucuns préfèrent l'expression « proches-aidants » plutôt que celle d' « aidants naturels ». Pour les présentes, nous conserverons cette dernière puisqu'elle est celle qu'ont utilisée les auteurs de la recherche à laquelle nous avons eu accès.

## 1. Une revue de la littérature

Si les recherches portant de façon globale sur les relations entre l'État et les organismes du tiers secteur sont nombreuses, il en existe toutefois peu dont l'objet a consisté à organiser leurs résultats de façon à caractériser ces relations à l'intérieur d'un continuum ou dans une typologie. Selon Najam (2000), l'approche dominante dans les recherches portant sur les relations entre l'État et le tiers secteur a plutôt consisté, jusqu'à maintenant, à mettre l'accent sur les avantages comparatifs du tiers secteur (Cernea, 1988; Weisbrod, 1988; Clark, 1991; Lindborg, 1992, in Najam, 2000), ou encore sur les dangers, pour les organismes du tiers secteur, d'une atteinte à leur autonomie dans le cadre de leurs relations avec l'État (Tandon, 1989; Bratton, 1990; Commuri, 1995, in Najam, 2000).

Toutefois, plus récemment, on a commencé à tenter de caractériser différents types de relations existant entre l'État et les organismes du tiers secteur. Mais, toujours selon Najam, la plupart des études ont tendance à examiner ces relations à partir de la perspective d'un seul des deux acteurs. Par exemple, note-t-il, l'étude de Clark de 1991 conclut que les organismes du tiers secteur n'ont que trois perspectives possibles dans leurs rapports à l'État, soit de « s'opposer » à lui, soit d'en être « complémentaire » ou soit de le « réformer ». Analysant les rapports entre l'État et le tiers secteur à partir de la perspective étatique, Commuri (1995), quant à lui, caractérise l'attitude de l'État à l'égard des organismes du tiers secteur en proposant un continuum allant d'une attitude « répressive » à « régulatrice » à « neutre » à « facilitante » à « supportante ». Eisher (1998) propose également un continuum à partir de la perspective étatique, en découpant l'attitude de l'État à l'égard des organismes du tiers secteur en cinq modèles possibles : l'État « répresseur »; l'État qui « ignore » les organismes du tiers secteur; l'État qui les « coopte »; l'État qui « prend avantage » d'eux, mais sans tenter de les contrôler; et l'État qui « collabore » dans un « partenariat autonome » (Najam, 2000 : 382, traduction libre).

Toujours selon Najam, Young serait l'un des rares auteurs à proposer un modèle qui prend en compte les deux parties à la relation, en ce sens que « la configuration finale de la relation est le résultat de l'influence des deux parties dans les décisions » et non le résultat de la domination de l'un sur l'autre (Najam, 2000 : 382, traduction libre). Ainsi, à partir d'une étude des différents « courants théoriques » circulant aux États-Unis, Young a identifié trois « courants » qui caractérisent, chacun à leur façon, les relations entre l'État et les organismes du tiers secteur. Ces

derniers peuvent en effet être vus, soit comme étant « supplémentaires » à l'État (*supplément*), soit comme étant « complémentaires » à l'État (*complément*), ou soit comme étant des « adversaires » de l'État (*adversary*) (Young, 2000).

Le premier courant théorique, avancé pour la première fois par Weisbrod (1977), stipule que l'État détermine la quantité et la qualité des services publics qu'il va offrir en fonction des « préférences moyennes » des électeurs et de leur capacité de payer et que, dans ces conditions, les organismes du tiers secteur développent, de façon indépendante de l'État, en mobilisant des ressources de la communauté, des services « supplémentaires » qui répondent « à des préférences minoritaires » (Young, 2000 : 151-152). Le deuxième courant, dont Salamon (1995) est le principal promoteur, s'inspire à la fois de la théorie de l'action collective (Olson, 1965) et de la théorie économique des organisations (Coase, 1988; Gronbjerg, 1997). Dans l'optique qu'il peut être plus économique pour l'État de déléguer à d'autres la livraison de certains services, ceux-ci sont ici délivrés par les organismes du tiers secteur, préférés aux entreprises à but lucratif, et que l'État finance (Young, 2000 : 153-155). Enfin, le troisième courant réfère essentiellement au rôle d'« *advocacy* » des organismes du tiers secteur. S'inspirant également de Weisbrod (1977), ce troisième courant place les organismes du tiers secteur dans un rapport de défense des intérêts de populations minoritaires face à l'État. Mais ici, plutôt que de mettre eux-mêmes en place des services (*supplément*), les organismes du tiers secteur font pression sur l'État pour que celui-ci mette en place ces services au profit des populations minoritaires. Mais cette relation dans laquelle l'État et les organismes du tiers secteur sont vus comme des adversaires réfère également aux tensions qui peuvent exister entre les organismes qui dispensent des services et l'État qui tente de les contrôler (Young, 2000 : 155-157).

Au Québec, les tentatives qui ont été faites pour caractériser les types de relations entre l'État et les organismes du tiers secteur ont suivi sensiblement la même trajectoire. Ainsi, après les premières recherches ayant porté sur les relations entre l'État et les organismes communautaires dans le cadre des travaux de la commission Rochon (Vaillancourt et *al.*, 1987; Godbout, 1987, 1988; Lamoureux et Lesemann, 1987, 1988), et dont l'accent a surtout été mis sur les dangers d'une atteinte à l'autonomie, Panet-Raymond et Bourque (1991) ont été les premiers à tenter de caractériser de façon plus précise les types de rapports existant entre l'État et les organismes communautaires. Ils ont ainsi étudié 19 collaborations entre établissements publics (des CLSC) et organismes communautaires intervenant auprès des personnes âgées. Cette étude a permis d'identifier, même s'ils existent rarement « à l'état pur », deux modèles de collaboration, le

« partenariat réel » et ce qu'ils ont appelé le « pater-nariat », chacun se situant aux deux extrémités d'un continuum qui laisse place à tout un éventail de types de collaborations possibles.

Le « partenariat réel » est défini comme étant « un rapport égalitaire et équitable entre deux parties différentes », qui ont aussi des contributions différentes, mais qui sont « jugées mutuellement comme également essentielles ». Ce type de partenariat est donc fondé sur « un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance ». Dans ce type de partenariat, les organismes communautaires bénéficient d'une assez grande autonomie par rapport au CLSC et ce dernier privilégie « une approche communautaire démocratique » en considérant les ressources du milieu comme « des atouts et des forces » et non comme des « instruments de sa propre politique ». À l'opposé, le « pater-nariat » est « marqué par un rapport inégalitaire entre parties différentes et inégales ». Même si les parties peuvent avoir « des contributions différentes et parfois même jugées essentielles », la contribution des organismes communautaires est « dominée » par l'établissement public qui considère cette contribution importante « dans la mesure où elle s'insère dans sa propre mission ». Il ne s'agit donc pas ici « d'indépendance égalitaire mais plutôt de complémentarité à sens unique » dans un rapport « utilitaire défini avant tout par les exigences de l'une des parties ». Ce type de rapports est marqué par une « forte dépendance » de l'organisme communautaire à l'égard de l'établissement public. Dans ce modèle, ce dernier privilégie une approche communautaire « plus technocratique que démocratique », en ce sens qu'elle vise « l'utilisation des ressources du milieu sous la direction professionnelle de l'établissement public » (Panet-Raymond et Bourque, 1991 : 65-67).

Une autre typologie portant sur la concertation entre organismes communautaires et établissements publics a été développée par White, Mercier, Dorvil et Juteau (1992). Elle repose sur une étude des rapports de concertation entre organismes communautaires et établissements publics intervenant dans le domaine de la santé mentale, et ce, dans trois sous-régions de Montréal. Ainsi, White et *al.* ont trouvé pour chacune des sous-régions étudiées un modèle de concertation différent (trois « idéaux-types »), à savoir un modèle de « collaboration », un modèle de « complémentarité » et un modèle « d'alliances ». Selon les auteurs, chacun des modèles identifiés est fonction, en bonne partie, « de la structuration des rapports inter organisationnels et interprofessionnels » propres à chacun des territoires étudiés, c'est-à-dire « des acteurs collectifs en présence de leurs intérêts, de leurs discours et de leurs moyens respectifs, et finalement de la dynamique de leurs rapports de force » (White et *al.*, 1992 : 79).

Le modèle de « collaboration » se caractérise par une forte mobilisation des acteurs, autant communautaires qu'institutionnels, et dont la base de l'action consiste en des valeurs (ou une idéologie) partagées. Les liens sont parfois formels mais le plus souvent informels et sont empreints de « l'idéologie communautaire », le facteur « qui alimente le plus la concertation » selon White et *al.*. Dans ce modèle, chacun des acteurs conserve une forte autonomie, ce qui n'empêche pas de créer une forte cohérence des actions sur le territoire (White et *al.*, 1992 : 85-86).

Le modèle de « complémentarité » est aussi caractérisé par une forte cohérence des actions sur le territoire puisque « les rôles et les objectifs de chaque organisme sont clairement différenciés ». Toutefois, ce modèle se caractérise par des rapports verticaux et hiérarchiques dominés par les établissements publics qui imposent en quelque sorte l'ordre du jour. Les liens sont très formels (contrats de services) et l'autonomie des organismes communautaires est faible (White et *al.*, 1992 : 85-87).

Enfin, le modèle « d'alliances » est un modèle « hybride » empruntant aux deux autres modèles. On y retrouve des rapports de nature à la fois formelle et informelle, qui peuvent revêtir différentes formes et dictés, avant tout, par le pragmatisme plutôt que par l'idéologie ou par la logique institutionnelle. En fait, il n'y a pas, dans ce modèle, une pratique de concertation mais plutôt « un éventail de pratiques s'articulant dans des mini-réseaux distincts » conduisant à une faible cohérence territoriale. Dans le modèle « d'alliances », le degré d'autonomie des organismes communautaires varie en fonction du type de rapports établi (White et *al.*, 1992 : 85-88).

Comme on peut le constater, les modèles développés par Panet-Raymond et Bourque et par White et *al.* ont été construits à partir d'expériences de collaboration se situant au plan local. Il s'agit donc moins ici de modèles nous permettant d'analyser les modes de régulation entre l'État et les organismes du tiers secteur, mais plutôt de modèles permettant de caractériser la nature des rapports sur le terrain entre établissements publics et organismes du tiers secteur. De plus, ces modèles n'ont pas pour ainsi dire été éprouvés, en ce sens qu'ils ont été construits à partir d'une seule recherche, et ce, dans un champ d'intervention particulier, à savoir respectivement les services d'aide à domicile et les services de santé mentale.

Sans nier l'intérêt que représentent ces types de modèle (nous y reviendrons plus loin), nous avons besoin, pour les fins présentes, d'un modèle qui prend davantage en compte les types d'arrangements institutionnels entre l'État et le tiers secteur, c'est-à-dire qui met en lumière le

cadre global dans lequel s'exercent les relations des acteurs sur le terrain. C'est pourquoi nous devons nous doter d'un modèle qui permettra de prendre en considération ces éléments, qui relèvent davantage d'une perspective macrosociologique.

Au Québec, nous pouvons nous inspirer de la typologie développée par Vaillancourt, laquelle permet de mettre en lumière trois approches différentes que l'État peut emprunter dans ses relations avec les organismes du tiers secteur (ou trois modes de régulation), selon que l'on se situe dans un État néolibéral, dans un État néoprovidentialiste (ou social-étatiste) ou dans un État solidaire (Vaillancourt, 1997). Ce modèle comporte également l'avantage d'avoir été construit à partir de plusieurs recherches produites dans des domaines différents : hébergement des personnes âgées; aide à domicile; insertion des sans-emploi; logement social avec support communautaire; services en santé mentale, en déficience intellectuelle.

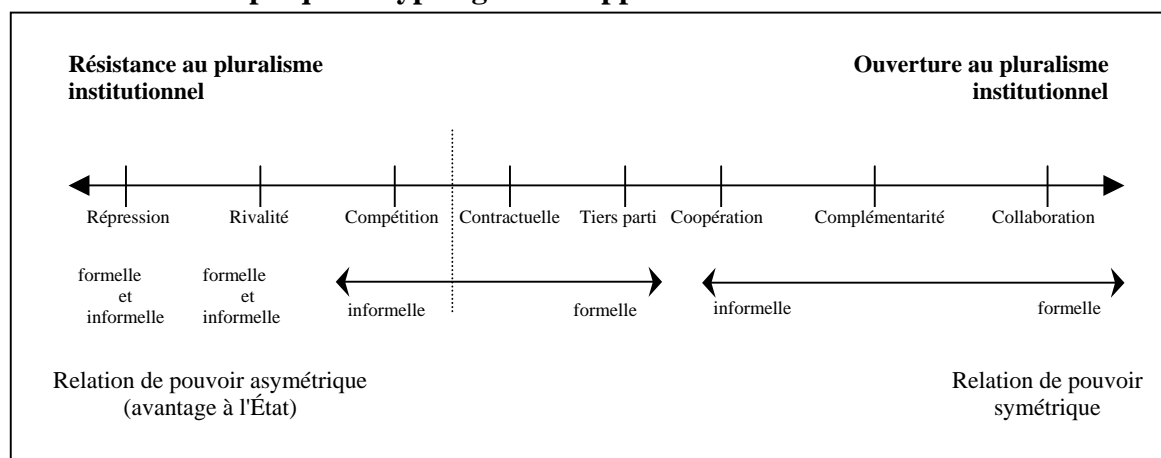
Dans le modèle de régulation néolibéral, l'État tend à instrumentaliser « économiquement » les organismes du tiers secteur en les soumettant à une « logique marchande ou quasi-marchande de sous-traitance », les maintenant ainsi en compétition avec le secteur privé à but lucratif. Dans le modèle de régulation néoprovidentialiste, l'État tend aussi à instrumentaliser le tiers secteur, mais « politiquement », c'est-à-dire en le plaçant dans un statut d'« exécutant » de services d'intérêt public dans une relation « tutélaire ». Enfin, dans le modèle solidaire, l'État privilégie une relation véritablement partenariale, dans laquelle la « culture et le point de vue » du tiers secteur pourront influencer les décisions des pouvoirs publics dans ce qu'il appelle un « partenariat institutionnalisé ». Selon Vaillancourt et *al.*, dans la pratique réelle, nous assistons le plus souvent à une « hybridation » de ces trois modèles, en ce sens que, d'une part, tout en ayant des traits dominants, chacun n'existe probablement pas à l'état pur et, d'autre part, qu'un même État, par exemple l'État du Québec, peut avoir une approche différente dans des secteurs donnés (Vaillancourt, Aubry et Jetté, 2003 : 30-31).

Lowndes et Skelcher (1998) proposent également une typologie à trois modes de régulation, qui se rapproche sensiblement de celle développée par Vaillancourt : le « mode du marché », qui repose sur des valeurs de « flexibilité » dans un rapport « contractuel » avec les organismes du tiers secteur; le mode « hiérarchique », qui « impose une intégration » des organismes du tiers secteur à l'appareil étatique en s'appuyant sur des mécanismes de contrôle; et le mode du « gouvernement en réseau », dans lequel l'État et les organismes du tiers secteur travaillent ensemble sur la base d'« intérêts complémentaires », dans un rapport de « confiance », de « fidélité » et de « réciprocité » (Lowndes et Skelcher, 1998, in Rees and Gardner, 2003).

Enfin, deux autres typologies permettant de mettre en lumière les types de relations possibles entre l'État et le tiers secteur ont été développées respectivement par Coston (1998) et Najam (2000), mais chacune étant fondée sur une logique différente.

La typologie de Coston est construite à partir d'une revue de littérature dans plusieurs pays du monde. Elle permet de mettre en lumière une grande variété de formes d'arrangements possibles selon l'histoire des pays étudiés, les cadres légaux en vigueur, la culture et les politiques relatives au tiers secteur. Elle propose un continuum comprenant huit types de relations possibles entre l'État et le tiers secteur : relation de « répression », de « rivalité », de « compétition »; « contractuelle »; de « tiers parti »; de « coopération »; de « complémentarité »; et de « collaboration ». Cette typologie repose sur l'analyse de trois paramètres principaux, soit le degré d'ouverture de l'État au pluralisme institutionnel (incluant le tiers secteur), le degré de formalisme des rapports et le rapport de pouvoir (voir le Schéma 1). Dans ce modèle, plus on se trouve à la gauche du continuum, moins il y a d'ouverture de l'État au pluralisme institutionnel (répression, rivalité, compétition), tandis que le type « collaboration » représente le plus haut degré d'ouverture de l'État envers le tiers secteur. De la même façon, les types de relations sur la gauche du continuum sont ceux dans lesquels le rapport de pouvoir est nettement à l'avantage de l'État, tandis qu'il est davantage partagé avec le tiers secteur plus on se dirige vers la droite du continuum. Enfin, le paramètre relatif au degré de formalisme des rapports, même s'il vient un peu compliquer le modèle, permet de départager le type de relations quant au caractère plus ou moins formel des rapports. Notons que les organismes dont l'unique mission est la défense des droits (*advocacy*) sont exclus de la typologie de Coston (Coston, 1998 : 361-364).



**Graphique 1 Typologie des rapports État / Tiers secteur de Coston**

La typologie de Najam repose également sur une analyse de la littérature traitant des relations entre l'État et le tiers secteur d'un peu partout à travers le monde. Elle diffère toutefois profondément de l'ensemble des tentatives qui ont été faites, jusqu'à présent, de regrouper et de classifier les différents types de relations pouvant exister entre l'État et le tiers secteur. Cette distinction repose sur la prémisse même du modèle proposé, à savoir que l'État et les organismes du tiers secteur entrent en relation avant tout pour actualiser certains buts et certains intérêts (Najam, 2000 : 383). Le modèle de Najam, dit le modèle des quatre-C (*Four-C's Model*), est construit selon deux paramètres : les buts poursuivis par les acteurs et les stratégies déployées par les acteurs pour atteindre les buts fixés. Ainsi, selon Najam, quatre types de relations sont possibles : la « coopération » ; la « confrontation » ; la « complémentarité » ; et la « cooptation ». Najam ajoute une cinquième possibilité, à savoir le « non-engagement », c'est-à-dire que l'État et les organismes du tiers secteur n'entretiennent aucune relation, par choix ou autrement.

On parlera de « coopération »<sup>6</sup> lorsque l'État et les organismes du tiers secteur partagent à la fois les mêmes buts et les mêmes stratégies. Pour Najam, le partage équitable du pouvoir entre les deux acteurs n'est pas un préalable à la coopération et des tensions peuvent exister entre les deux acteurs (Najam, 2000 : 384). À l'inverse, on parlera de « confrontation » lorsque, à la fois, les buts et les moyens utilisés par l'État et les organismes du tiers secteur sont divergents. Pour Najam, cela peut aller dans certains cas jusqu'à la répression de la part de l'État. Mais à l'inverse,

<sup>6</sup> Selon Najam, le mot « collaboration » pourrait aussi être utilisé pour désigner ce type de rapport. On notera toutefois qu'il n'a pas ici le même sens que celui donné par Coston. On trouvera le même phénomène avec le mot « complémentarité ».

une relation basée sur la confrontation ne signifie pas qu'il ne puisse y avoir place pour la négociation (Najam, 2000 : 385-386).

La relation de « complémentarité » est celle dans laquelle l'État et les organismes du tiers secteur, tout en partageant des buts similaires, utilisent des stratégies différentes. Ce type de relations postule que, si les deux acteurs en présence partagent les mêmes buts, ils finiront par trouver un « arrangement » par lequel chacun mettra en œuvre, de son côté, des moyens différents mais non contradictoires qui compléteront ceux mis en place par l'autre acteur. Selon Najam, ce type de relations se retrouve le plus souvent dans le domaine de la livraison de services d'intérêt public que l'État, pour des raisons qui peuvent varier d'une situation à l'autre, n'est pas capable d'offrir ou choisit de déléguer (Najam, 2000 : 387-388).

Enfin, la relation de « cooptation » est celle dans laquelle l'État et les organismes du tiers secteur ne partagent pas les mêmes buts mais développent des stratégies similaires. En fait, il s'agit d'une relation dans laquelle chacun des deux acteurs tente d'influencer l'autre dans l'espoir de l'amener à partager son but. Selon Najam, on retrouve peu d'exemples de ce type de relations et, lorsqu'il existe, c'est souvent de façon transitoire. En effet, selon Najam, l'influence de l'un sur l'autre transformera, à terme, la relation vers l'un des trois autres modèles (Najam, 2000 : 388-389).

Comme on peut le constater, les différentes typologies que nous avons recensées comportent à la fois des similitudes et à la fois des divergences. Un même mot ou une même expression peut même, selon les auteurs, exprimer des réalités différentes. De plus, certaines typologies ont été construites à partir d'expériences concrètes sur le terrain, tandis que d'autres sont le résultat d'une revue de littérature internationale situant les rapports entre l'État et le tiers secteur dans une perspective macrosociologique. En dépit de ces contraintes, le Tableau 1 ci-après résume l'information recueillie.

**Tableau 1 Synthèse imparfaite<sup>7</sup> des typologies recensées**

<b>Auteurs</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Clark (1991)</b>			Opposition	Complémentarité				Réforme
<b>Commuri (1995)</b>	Répression			Régulation		Neutralité	Facilitateur	Supporteur
<b>Eisher (1998)</b>	Répression				Cooptation	Ignorance	« Prend avantage »	Collaboration
<b>Young (2000)</b>			Adversaire	Complémentaire			Supplémentaire	
<b>P-Raymond et Bourque (1991)</b>				Paternariat				Partenariat réel
<b>White et al. (1992)</b>				Complémentarité		Alliances		Collaboration
<b>Vaillancourt (1997)</b>				Approche Néoprovidentialiste	Approche néolibérale			Approche solidaire
<b>Lowndes et Skelcher (1998)</b>				Régulation hiérarchique	Régulation de marché			Régulation en réseau
<b>Coston (1998)</b>	Répression	Rivalité	Compétition	Contractuelle	Tiers parti	Coopération	Complémentarité	Collaboration
<b>Najam (2000)</b>			Confrontation	Complémentarité	Cooptation			Coopération

<sup>7</sup> Il est difficile de faire une comparaison parfaite entre les différentes typologies recensées puisqu'elles ne s'appuient pas toutes sur les mêmes prémisses et que les angles d'approche sont différents. Néanmoins, le tableau peut être utile puisqu'il met en évidence des rapprochements entre certaines typologies, notamment en ce qui a trait aux colonnes 3, 4, 7 et 8.

## **2. Notre choix pour la typologie de Coston**

### **2.1. Pourquoi Coston?**

Eu égard à nos préoccupations et aux objectifs que nous poursuivons, la typologie de Coston apparaît la plus intéressante. Elle est de loin la plus complète et comporte l'avantage d'englober sous différents aspects la plupart des autres typologies recensées. De plus, les trois paramètres centraux, à savoir l'ouverture au pluralisme institutionnel, le formalisme des relations et les rapports de pouvoir sont vraiment au cœur de nos préoccupations. En fait, ces paramètres englobent en grande partie ceux que nous avons préalablement identifiés dans notre grille d'analyse (voir section 4.1).

Certes, la typologie de Coston a été construite à partir de réalités qui sont parfois bien éloignées des réalités québécoises. Ainsi, sous certains aspects, il est sans doute difficile de comparer les rapports entre une organisation non gouvernementale (ONG) et l'État dans un pays africain et ce qui se vit au Québec. Par exemple, on ne retrouve sans doute pas au Québec les types « répression » et « rivalité », deux types que l'on retrouvera davantage dans les pays au régime dictatorial. Mais il n'en demeure pas moins que, même une fois éliminés ces deux types de rapports absents au Québec, il en reste six qui, à première vue du moins, peuvent sans doute se retrouver au Québec.

C'est d'ailleurs là que réside le plus notre intérêt pour la typologie de Coston, à savoir le caractère exhaustif de cette typologie. En effet, cette typologie permet un plus grand raffinement dans l'analyse des rapports entre l'État et le tiers secteur et nous permet de sortir d'une analyse le plus souvent binaire, à savoir : ou bien les organismes du tiers secteur sont instrumentalisés économiquement ou politiquement dans un rapport de sous-traitance; ou bien ils sont partie prenante d'un partenariat véritable avec l'État et dans lequel ils ont un certain pouvoir. Nous croyons que le modèle développé par Coston nous permettra d'apporter des nuances qui peuvent être intéressantes et qu'il contribuera par conséquent à approfondir la réflexion sur les rapports développés entre l'État et le tiers secteur au Québec. Ceci dit, cela ne signifie pas que la typologie de Coston ne comporte pas de limites en contexte québécois, comme nous le verrons d'ailleurs plus loin dans le rapport.

## **2.2. Description de la typologie de Coston**

Notre choix étant maintenant arrêté, il s'avère nécessaire de décrire de façon plus exhaustive la typologie de Coston. Nous référons par ailleurs le lecteur au Schéma 1.

### **2.2.1. Les types « répression » et « rivalité »**

Comme nous l'avons souligné précédemment, Coston a relevé à travers le monde huit types de rapports pouvant exister entre l'État et les organismes du tiers secteur. Nous n'élaborerons pas sur les types « répression » et « rivalité » qui, comme nous l'avons souligné, ont très peu de chances de se retrouver au Québec. Ceux-ci sont en effet caractérisés par une forte résistance de l'État au pluralisme institutionnel qui, dans le type « répression », pourra se manifester par l'interdiction pure et simple de l'existence d'organismes du tiers secteur ou encore par l'interdiction d'exercer certaines activités. Dans le type « rivalité », cette résistance de l'État au pluralisme institutionnel se manifestera davantage, par exemple, par un processus d'enregistrement très restrictif des activités permises par l'État où celles-ci sont en fait contrôlées par l'État. À noter que cette résistance peut aussi prendre une forme moins formelle, par exemple, par un refus de l'État d'apporter toute forme de soutien à des organismes, de sorte que ceux-ci sont pratiquement empêchés d'exercer leurs activités (Coston, 1998 : 364-365).

### **2.2.2. Le type « compétition »**

Comme pour les types « répression » et « rivalité », le type « compétition » se caractérise par une résistance de l'État au pluralisme institutionnel. Toutefois, cette résistance n'est pas tant ici le résultat d'une politique établie à cet effet que le résultat d'une situation de fait, dans laquelle l'État et les organismes sont en compétition sur le terrain, soit « politiquement », soit « économiquement », soit les deux : politiquement pour l'exercice d'activités relevant d'un même secteur et, plus globalement, pour « l'exercice du pouvoir local »; économiquement pour l'obtention de ressources provenant de la communauté ou, dans le cas des ONG, de fonds étrangers. Nous sommes donc ici dans un rapport très peu formel, régi d'une part par la crainte de l'État de se voir dérober des espaces de contrôle et, d'autre part, par la crainte des organismes du tiers secteur de perdre leur « champ particulier de juridiction », dont ils sont jaloux. Ce type de rapports est donc caractérisé par le refus des deux acteurs « d'identifier des espaces de complémentarité qui pourraient maximiser l'efficacité » et conduire à « de meilleurs services pour les usagers » (Coston, 1998 : 365). À l'inverse, ce type de rapports peut aussi, selon Coston,

avoir des effets bénéfiques puisque la compétition pour le pouvoir et les ressources locales peut engendrer « une plus grande responsabilité du milieu à l'égard des besoins locaux » (Coston, 1998 : 366).

Selon Coston, ce type de rapports prend fin lorsque l'État accepte de s'ouvrir au pluralisme institutionnel, c'est-à-dire à ce que d'aucuns appellent un modèle d'économie « mixte », dans lequel les organismes du tiers secteur ont droit de cité (Coston, 1998 : 366). Les cinq autres types identifiés par Coston s'inscrivent dans ce modèle mais, comme nous le verrons, avec plusieurs variantes possibles.

### 2.2.3. Le type « contractuel »

Le type « contractuel » est le reflet d'un « pluralisme pragmatique » dans lequel l'État, tout en demeurant un « acteur essentiel », délègue des « opérations » à d'autres organisations. « En d'autres mots, l'État contractuel est celui dans lequel les organismes du tiers secteur sont utilisés pour délivrer des services sociaux à une clientèle dont l'État conserve la responsabilité » (Coston, 1998 : 367). Selon Coston, ce type se caractérise essentiellement par les aspects suivants :

- ouverture de l'État au pluralisme institutionnel;
- des liens État /Tiers secteur allant de modérés à élevés;
- asymétrie dans le rapport de pouvoir (avantage à l'État, mais aussi influence des organismes du tiers secteur);
- des liens formels;
- division du travail basée sur les avantages comparatifs;
- politique d'ouverture aux organismes du tiers secteur variable selon les organismes;
- une vision « floue » du partage des responsabilités entre les deux secteurs (*blurring*).

La relation contractuelle « peut résulter en une dépendance mutuelle dans laquelle les organismes du tiers secteur deviennent dépendants du gouvernement pour le financement (...) et ce dernier dépendant des organismes du tiers secteur pour l'accomplissement de ses mandats » (Coston, 1998 : 368). Selon Coston, les effets potentiellement négatifs pour les organismes du tiers secteur sont :

- des organismes financés « entièrement ou de façon disproportionnée » par l'État;
- des organismes qui se mettent en place parce que cela peut être attrayant financièrement;
- des organismes créés par l'État (Coston, 1998 : 368).

#### **2.2.4. Le type « tiers parti »**

Le type « tiers parti » se caractérise par les mêmes aspects que le type « contractuel » et en est donc très près. Il constitue aussi une division du travail entre l'État et les organismes du tiers secteur, mais il s'en distingue essentiellement par le fait que, dans ce type de rapports, le gouvernement partage « un degré substantiel de ses prérogatives au plan du financement et de l'exercice de son autorité publique » avec le sous-contractant (ou « tiers parti »). En somme, en plus de déléguer des « opérations », il délègue également des responsabilités. Il exercera par conséquent une moins grande influence sur les activités des organismes du tiers secteur. Selon Coston, ce type de relations peut conduire à une « plus grande diversité et à une plus grande compétition dans l'offre de services, ce qui peut éventuellement entraîner une plus grande efficacité et une réduction des coûts » (Coston, 1998 : 369).

#### **2.2.5. Le type « coopération »**

Le type « coopération » se caractérise essentiellement par les aspects suivants :

- ouverture de l'État au pluralisme institutionnel;
- des liens État/Tiers secteur peu élevés;
- une influence croissante des organismes du tiers secteur;
- des liens informels;
- activités des organismes du tiers secteur dans le respect des règles établies par l'État;
- une politique « neutre » par rapport aux organismes du tiers secteur.

Dans ce type de rapports, l'État est « sympathique » aux activités des organismes du tiers secteur, mais pas nécessairement proactif pour les soutenir. Le rapport se limite souvent à l'échange d'informations dans une « coexistence non contraignante » de laquelle peut toutefois découler des duplications dans l'offre de services (Coston, 1998 : 370).

### 2.2.6. Le type « complémentarité »

La relation de type « complémentarité » est celle dans laquelle « les avantages des services autogérés par les organismes du tiers secteur sont combinés à ceux de l'État dans la production des ressources et dans l'élaboration des politiques » et dans laquelle « l'action du bas vers le haut (*bottom up*) peut être vue comme étant complémentaire à l'action du haut vers le bas (*top-down*) du gouvernement » dans un « *win-win agreement* ». Contrairement à la relation contractuelle, qui peut être circonscrite dans le temps (la durée du contrat ou de l'entente de service), la relation de complémentarité s'inscrit généralement sur du long terme (Coston, 1998 : 371). Selon Coston, ce type de relations se caractérise essentiellement par les aspects suivants :

- ouverture de l'État au pluralisme institutionnel;
- des liens État/Tiers secteur allant de modérés à élevés;
- symétrie dans le rapport de pouvoir;
- autonomie des organismes du tiers secteur;
- des liens relativement informels;
- division du travail basée sur les avantages comparatifs;
- reconnaissance de la légitimité du rôle de l'État par le tiers secteur;
- politique « peu concluante » sur la place et le rôle des organismes du tiers secteur;
- potentiel de participation des organismes du tiers secteur à l'élaboration des politiques.

Ce type de relations est aussi vu parfois comme étant une relation dans laquelle l'État possède l'expertise « professionnelle » et les organismes du tiers secteur l'expertise « sociale », mais les services offerts par les organismes du tiers secteur peuvent aussi être spécialisés. La « complémentarité » peut aussi être « géographique », en ce sens que les organismes du tiers secteur seront présents là où l'État est absent (Coston, 1998 : 371). Coston distingue trois types d'organismes pouvant avoir une relation de complémentarité avec l'État :

- les organismes « philanthropiques »;
- les organismes « intermédiaires »<sup>8</sup> qui sont à « un degré plus élevé d'institutionnalisation »;

---

<sup>8</sup> À noter que Coston ne définit pas ce qu'elle entend par organisme « intermédiaire ». Il serait imprudent ici de conclure qu'il s'agit de ce que l'on appelle au Québec les « ressources intermédiaires » définies dans la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*.



- les organismes « d'entraide », dans lesquels « la population définit ses propres besoins ainsi que les programmes et les stratégies appropriés pour y répondre » (Coston, 1998 : 370).

À noter que cette définition du concept de « complémentarité » se distingue nettement de celle habituellement utilisée au Québec, qui s'inscrit généralement dans une approche de continuum de services (ou *planning social*) et qui fait appel à une coordination des services pouvant entacher l'autonomie des organismes du tiers secteur.

### 2.2.7. *Le type « collaboration »*

Essentiellement, deux éléments distinguent le rapport de type « collaboration » de celui de type « complémentarité » : le degré d'intensité et de formalisme des rapports; et la participation des organismes du tiers secteur à l'élaboration des politiques, beaucoup plus forte ici. Pour le désigner, on parle parfois de « *mutualist strategy* », de « *rationalized welfare pluralism* » ou, plus généralement, de « coproduction ». Dans ce type de relation, « le gouvernement partage ses responsabilités et ses opérations avec d'autres acteurs, y compris les entreprises privées et les organismes du tiers secteur », mais dans laquelle chacun des acteurs « conserve son autonomie, ses valeurs et sa mission ». De plus, la coproduction implique une participation des organismes du tiers secteur à l'élaboration des politiques, « au minimum, à une prise en considération de leurs contributions dans le processus d'élaboration des politiques » (Coston, 1998 : 374-375). Les relations entre l'État et les organismes du tiers secteur prennent aussi un caractère beaucoup plus formel que dans la relation de type « complémentarité ».

Puisqu'une telle relation est « nécessairement basée » sur la construction de compromis à partir d'intérêts qui peuvent être divergents, ce type de relation serait « très rare » selon Coston. De plus, pour plusieurs, il serait presque impossible que le pouvoir soit effectivement partagé équitablement entre l'État et les organismes du tiers secteur, une caractéristique centrale de ce type de rapport selon Coston, à cause de la grande disparité entre les deux acteurs sur le plan de la taille, des ressources, etc. Aussi, la « tendance » serait plutôt aux relations de type « contractuel » dans laquelle les organismes du tiers secteur seraient davantage les instruments des politiques étatiques, ou au mieux considérés comme des partenaires « juniors ». À l'inverse, d'autres prétendent que ce type de relation peut être « créatif » et donner lieu à des façons de faire intéressantes s'il n'y a pas une trop grande disproportion dans le rapport de pouvoir (Coston, 1998 : 375).

Le Tableau 2 ci-après synthétise la typologie de Coston en fonction de ses principaux paramètres.

**Tableau 2 Synthèse de la typologie de Coston en fonction de cinq paramètres**

Types de rapports à l'État	Pluralisme institutionnel	Politique de l'État à l'égard du tiers secteur	Degré d'intensité des rapports	Degré de formalisme des rapports	Rapport de pouvoir
Répression	Résistance	Défavorable	Aucun lien	Formels et informels	Asymétrique Avantage à l'État
Rivalité	Résistance	Défavorable	Aucun lien	Formels et informels	Asymétrique Avantage à l'État
Compétition	Résistance	Défavorable à neutre	Aucun lien	Informels	Asymétrique Avantage à l'État
Contractuel	Ouverture	Variable	Modéré à élevé	Formels	Avantage à l'État avec influence du tiers secteur
Tiers parti	Ouverture	Variable	Modéré à élevé	Formels	Avantage à l'État avec influence du tiers secteur
Coopération	Ouverture	Neutre	Peu élevé	Informels	Influence du tiers secteur
Complémentarité	Ouverture	Peu concluante	Modéré à élevé	Plutôt informels	Symétrique Autonomie du tiers secteur
Collaboration	Ouverture	Favorable	Élevé	Formels	Symétrique Autonomie du tiers secteur

Source : J. M. Coston (1998), p. 361

### 3. Une brève présentation des huit secteurs d'activité étudiés

Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de présenter les huit secteurs d'activité que nous avons étudiés. Mais il convient également d'apporter ici une précision importante. En effet, sur les huit secteurs étudiés, deux constituent, en fait, non pas des « secteurs » d'activité, mais bien des projets uniques se déroulant au palier local et pour lesquels les interfaces entre les organismes du tiers secteur et les instances gouvernementales ont été étudiées. Il s'agit du projet *Ketch Café* et du projet *Logement à soutien gradué*. Dans les six autres cas, c'est le secteur d'activité dans son ensemble qui a été étudié, par exemple, le type de rapports entre les centres de la petite enfance et l'État, ou encore celui des centres communautaires de loisir et l'État, et ce, dans une perspective macro. C'est d'ailleurs là une autre des caractéristiques intéressantes de la typologie de Coston, qui peut être utilisée autant au plan micro qu'au plan macro.

Voici donc une brève description des huit secteurs d'activité étudiés.

#### 3.1. Le projet *Ketch Café*

Le projet *Ketch Café* est un lieu de rencontres et de services pour les jeunes de la rue situé dans le Plateau Mont-Royal à Montréal. L'origine du projet remonte au milieu des années 1990, à l'initiative du CLSC du Plateau Mont-Royal qui, dans une optique préventive, cherchait un moyen de rejoindre, dans leur milieu, les jeunes à risque de contracter le sida ou autres MTS. Ce n'est toutefois qu'en 2000 qu'il s'associe, pour réaliser le projet, à *Dîners-rencontres St-Louis-de-Gonzague*, un organisme communautaire offrant déjà les services d'un centre de jour pour les jeunes. L'ouverture de la ressource a eu lieu en avril 2001. Sur place, les jeunes vont trouver une équipe d'animateurs de l'organisme *Dîners-rencontres* et différents services tels accueil, animation, écoute, orientation, services de dépannage, etc., ainsi que des services professionnels (infirmière, médecin, psychologue) offerts par le CLSC à une clientèle qu'il rejoignait difficilement dans le cadre de ses services conventionnels. La ressource est entièrement gérée par l'organisme *Dîners-rencontres*, mais un protocole d'entente lie le CLSC et *Dîners-rencontres* et balise les rôles respectifs de chacun (Vaillancourt, E., 2005).

### 3.2. Le projet Logement à soutien gradué

Le projet *Logement à soutien gradué* est un projet-pilote visant l'intégration en logement de personnes ayant une déficience intellectuelle. Il s'agit d'un projet novateur dans le domaine de la déficience intellectuelle qui s'appuie sur une nouvelle philosophie d'intervention, la « responsabilité partagée » avec d'autres acteurs de la communauté et qui, dans l'optique d'accroître la participation sociale et l'empowerment des personnes ayant une déficience intellectuelle, veut permettre à celles qui le désirent de vivre dans un « véritable chez-soi », avec le soutien qu'elles requièrent. Les personnes en logement sont réparties à l'intérieur d'un quartier, dans un périmètre ne dépassant pas 30 minutes de marche entre eux, selon le principe des « îlots résidentiels », et à proximité des services commerciaux. Les premières personnes à intégrer un logement l'ont fait en janvier 2003 (CRDI Normand-Laramée, 2002; Proulx, 2003b).

Le projet a été élaboré, initié et mis en place par le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) Normand-Laramée de Laval, un établissement public, mais plusieurs partenaires ont été sollicités après coup pour apporter leur contribution, dans leurs champs de compétence respectifs, dans l'actualisation du projet. Il s'agit donc d'un projet dont les interfaces sont multiples et touchent à la fois les secteurs public, privé à but lucratif, domestique et de l'économie sociale, ces derniers étant des acteurs parmi les autres. Toutefois, dans le cadre de cette étude, nous nous sommes attardés uniquement aux interfaces entre le CRDI Normand-Laramée et les acteurs de l'économie sociale. Ceux-ci sont *Les Habitations populaires Laval-des-Rapides*, un OSBL d'habitation, qui a mis cinq de ses logements à la disposition du CRDI Normand-Laramée et quelques organismes communautaires offrant différents services « génériques » et dont peuvent bénéficier les personnes ayant une déficience intellectuelle (CRDI Normand-Laramée, 2002; Proulx, 2003b; Proulx, 2004).

### 3.3. Les organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels

On retrouve une vingtaine d'organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels au Québec. Comme leur nom l'indique, ces organismes, tous des OBNL, offrent différentes activités de soutien aux aidants et aidantes naturels : écoute, soutien et relation d'aide; information et référence; formation, cours et conférences; rencontres diverses; services de répit et de dépannage; etc. Plusieurs ont également des activités de défense des droits (Tremblay et al., 2004 : 41).

Les organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels sont nés en deux phases. Les premiers, environ la moitié, sont nés entre 1988 et 1992 dans le contexte de désinstitutionnalisation du début des années 1980. L'autre moitié est née entre 1995 et 2000 dans le contexte du virage ambulatoire de l'ancien ministre Jean Rochon (Tremblay *et al.*, 2004 : 14-16). Une « troisième vague » est actuellement en train de naître. Au moins trois organismes existent de façon « non structurée » ou sont en voie de formation. Dans tous les cas, les CLSC, souvent leurs organisateurs communautaires, ont été soit les instigateurs de la naissance des groupes, soit ont été interpellés pour soutenir leur création. Dans plusieurs cas, ils continuent à soutenir leur développement et certains siègent au conseil d'administration des organismes (Tremblay *et al.*, 2004 : 19).

Les organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels sont regroupés au sein d'un organisme national, le *Regroupement des aidants et aidantes naturels du Québec* (RANQ), mais tous n'en sont pas membres. Il s'agit d'un secteur d'activité relativement peu structuré. Leur regroupement n'existe en effet que depuis l'année 2000 et fonctionne exclusivement grâce au bénévolat de ses membres.

### **3.4. Les centres communautaires de loisir (CCL)**

On retrouve 73 centres communautaires de loisir au Québec, tous des OBNL, dont 56 sont financés par le Secrétariat au loisir et au sport (SLS) dans le cadre du *Programme d'assistance financière aux centres communautaires de loisir*. En accord avec la mission du ministère des Affaires municipales, du Loisir et du Sport (MAMLS), ce programme vise à « soutenir et encourager les centres communautaires de loisir à réaliser des interventions en matière de loisir et de sport qui répondent aux besoins de la population et qui incitent cette dernière à se prendre en main, à s'approprier et à développer le loisir communautaire en fonction du milieu de vie » (SLS, 2001c : 1).

Trois « traditions » en matière de loisir au Québec sont à l'origine des centres communautaires de loisir : les patros, d'inspiration chrétienne et dont les premiers remontent au début des années 1900; les centres d'éducation populaire, nés entre 1960 et 1975 et inspirés par les approches de conscientisation; et les centres de loisir, à l'approche « territorialisée » et dont l'action peut se rapprocher de celle des centres de loisir municipaux (Fréchette, 2000 : 6-8). Les activités offertes par les centres communautaires de loisir sont très variées et le sont en complémentarité avec

celles offertes par les villes et municipalités où ils sont implantés. Ils gèrent souvent d'importants équipements et infrastructures de loisir et plusieurs occupent, par entente de services, des bâtiments appartenant à la municipalité ou à la commission scolaire et pour lesquels les coûts d'entretien et de chauffage sont couverts en tout ou en partie. (Fréchette, 2000; Bellemare, Briand et Fréchette, 2003).

Au palier provincial, 60 centres communautaires de loisir sont regroupés au sein d'un organisme national, la *Fédération québécoise des centres communautaires de loisir* (FQCCL), qui les représentent auprès du ministère des Affaires municipales, du Loisir et du Sport.

### **3.5. Les habitations communautaires pour aînés et aînées (HAC)**

Les habitations communautaires pour aînés et aînées sont des OSBL ou des coopératives d'habitation qui ont pour but de favoriser la réalisation de logements sociaux et communautaires à l'intention des personnes âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie. Au Québec, ils sont responsables d'au moins 600 réalisations immobilières totalisant plus de 19 000 unités de logement destinées à cette clientèle (Ducharme, 2004 : 24-25). En plus de la réalisation de logements, plusieurs offrent également, directement ou par des ententes avec d'autres organismes, différents services destinés aux aînés et aînées : services médicaux; aide domestique; assistance personnelle; etc. (Ducharme, 2004 : 32).

Le développement des habitations communautaires pour aînés et aînées s'inscrit plus largement dans le développement du logement social au Québec. Son histoire se divise en trois phases : une phase « d'émergence » (1962-1978), avec les programmes Article 16 et Article 15.1 de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL); la période de « l'âge d'or » (1979-1985), qui correspond à « un certain essoufflement de la formule HLM », avec le programme Article 56.1; puis la période de 1986 à aujourd'hui, qui constitue une période « de ciblage et d'innovation » avec les programmes de la Société d'habitation du Québec (SHQ). À partir de 1986, la SHQ devient « le seul agent de livraison » des programmes de logement social au Québec (entente fédérale-provinciale). Ceci marque aussi un changement d'orientation : on cible davantage les clientèles (personnes en légère perte d'autonomie) et on introduit la notion « d'habitation dite avec services ». Avec le programme PARCO<sup>9</sup> en 1995, puis *Accès-Logis* à partir de 1997, le développement du logement social devient davantage balisé (Ducharme, 2004 : 12-16).

---

<sup>9</sup> Programme achat-rénovation de logements sociaux et coopératifs.

Une soixantaine d'OSBL sont regroupés, au plan national, au sein du *Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH)* qui regroupe cinq fédérations régionales. Les coopératives sont quant à elles regroupées au sein de la *Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH)*

### **3.6. Les centres de la petite enfance (CPE)**

On compte environ 1000 centres de la petite enfance (CPE) au Québec, tous des OBNL, et ceux-ci sont répartis sur l'ensemble du territoire québécois. Ces derniers offrent des services de garde et des services éducatifs aux enfants d'âge préscolaire (0-5 ans) ainsi que divers services offerts aux familles. Ces services sont offerts soit « en installation », soit en milieu familial.

Dans leur forme actuelle, les CPE sont nés en 1997 à la suite de l'adoption par le gouvernement du Québec d'une nouvelle politique sur les services de garde. Par cette politique, l'État québécois reconnaissait sa responsabilité envers les services de garde en acceptant d'en financer 85 % des coûts et introduisait une tarification uniforme (5 \$ à l'époque) pour l'ensemble des CPE. Mais les premières garderies sont nées en 1966. Leur financement est alors fragile et repose sur les contributions des parents et sur de maigres fonds publics non récurrents (fédéraux et provinciaux). Dès les années 1970, on réclame la création d'un « réseau universel de services de garde financé par l'État et contrôlé par les usagers et les travailleuses ». En 1999, on assiste à la négociation de la première convention collective qui uniformise les titres d'emploi des travailleuses en CPE ainsi que les taux de rémunération (Briand et *al.*, 2004 : 11-13).

Par sa politique de 1997, l'État privilégie les garderies à but non lucratif plutôt que celles du secteur privé à but lucratif, bien que ces dernières aient aussi droit de cité et peuvent se faire reconnaître comme services de garde conventionnés. La politique vise à accroître la disponibilité de places en garderie au Québec, diminuer la contribution financière des parents, miser sur un réseau de services de garde et éducatifs bien établi et à but non lucratif partout au Québec et à soutenir son développement.

Les CPE sont regroupés, via leur regroupement régional, au sein d'un organisme national, l'*Association québécoise des centres de la petite enfance* (AQCPE), sauf les CPE des régions Mauricie et Centre-du-Québec, qui n'en sont pas membres.

### **3.7. Les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD)**

On compte 103 entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) au Québec, réparties sur l'ensemble du territoire québécois. Soixante et une d'entre elles sont des OBNL tandis que 42 sont des coopératives (Vaillancourt et *al.*, 2003 : 124). Comme leur nom l'indique, elles offrent des services d'aide domestique, principalement aux personnes âgées, mais également aux ménages dits « actifs » et, dans une moindre mesure, aux personnes handicapées.

Les premières EESAD, qui ne portaient pas alors ce nom, sont nées au début des années 1990 et sont les précurseurs de toutes les EESAD d'aujourd'hui. Mais, dans leur forme actuelle, elles sont nées du Sommet socioéconomique de 1996. À cette occasion, en effet, l'État québécois, sous la pression du Chantier de l'économie sociale, acceptait de reconnaître les EESAD existantes, de créer un programme de financement à leur intention, le *Programme d'exonération financière des services d'aide à domicile* (PEFSAD) et d'étendre ce modèle à l'ensemble du territoire québécois. On visait ainsi à répondre à des besoins réels et vécus depuis plusieurs années, pour lesquels il existait peu de réponses, et assurer ainsi une plus grande accessibilité aux services. On souhaitait également harmoniser les façons de faire, créer des emplois durables et contrer le travail au noir (Vaillancourt et *al.*, 2003).

Les EESAD sont regroupées au sein de deux organismes nationaux : le *Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec* (REESADQ), qui regroupe surtout des OBNL, et la *Fédération des coopératives de santé du Québec* (FCSQ), qui regroupe des coopératives.

### **3.8. Les services spécialisés de main-d'œuvre pour personnes handicapées (SSMOPH)**

Les SSMO pour personnes handicapées sont aujourd'hui au nombre de 36. Ce sont tous des OBNL et, comme leur nom l'indique, ils offrent des services spécialisés et adaptés d'aide à l'emploi à l'intention des personnes handicapées. Ils offrent des services autant aux personnes ayant une déficience physique qu'à celles ayant une déficience intellectuelle ou des troubles sévères de santé mentale.



Les premiers SSMO sont nés dans la deuxième moitié des années 1970 de l'initiative des communautés où ils ont émergé. Avec le temps, leur action a été reconnue par les pouvoirs publics. Financés par le gouvernement fédéral à leurs débuts, ils dépendent du gouvernement provincial depuis le début des années 1980, bien que certains aient continué à recevoir du financement du gouvernement fédéral. Avec le rapatriement par le Québec de l'ensemble des programmes fédéraux de développement de la main-d'œuvre en 1998, et avec la création d'Emploi-Québec qui en a découlé, tous les SSMO sont alors passés sous la responsabilité de ce dernier (Proulx, 2003a : 55-56). Avec son « Énoncé d'orientation » au début de 1999, Emploi-Québec donnait le coup d'envoi à des travaux qui allaient baliser la relation qu'il entretient désormais avec ce qu'il appelle les ressources externes de main-d'œuvre, dont les SSMO (Emploi-Québec, 2004a : 5).

Les SSMO sont regroupés, au plan national, au sein du Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO). Récemment, les SSMOPH se sont regroupés au sein du Regroupement des organismes spécialisés en employabilité pour personnes handicapées (ROSEPH), qui regroupe 23 des 36 organismes.

## 4. Les huit secteurs d'activités étudiés dans la typologie de Coston

Avec cette présentation de la typologie de Coston et des huit secteurs d'activité que nous avons choisis d'étudier, nous sommes maintenant en mesure d'examiner comment ceux-ci peuvent s'inscrire dans la typologie de Coston. Mais avant d'aller plus loin, il est important d'expliquer comment nous avons procédé pour faire cet exercice.

### 4.1. Méthodologie

Comme nous l'avons souligné en introduction, les bases de notre matériel ont été les résultats de huit projets de recherche accrédités à l'ARUC en économie sociale. Dans les cas où les projets de recherche n'étaient pas encore complétés, nous avons eu accès aux notes préparées par les auteurs lors d'une présentation faite devant les membres du *CAP Service aux personnes*, ainsi que, le cas échéant, à d'autres documents produits par les auteurs.

Ainsi, nous avons d'abord pris connaissance de l'ensemble des rapports de recherche et des autres documents à notre disposition. Chacun des rapports de recherche a été analysé en fonction d'une grille que nous avons construite, laquelle comportait 11 variables nous permettant, entre autres, d'évaluer le type de rapports ou d'interfaces que chacun des secteurs étudiés entretient avec l'État québécois. Les 11 variables contenues dans la grille étaient les suivantes :

- le secteur d'activité dans lequel se déroule l'interface;
- les acteurs en présence;
- le territoire d'application (provincial, régional, local);
- l'historique de l'interface;
- la nature et la portée de l'interface;
- le type de gouvernance;
- le mode d'opérationnalisation (formel ou informel);
- les formes de gestion et d'encadrement;
- la participation des usagers, des travailleurs et travailleuses et, le cas échéant, des syndicats;
- les effets de l'interface sur l'offre et la qualité des services, sur les pratiques du personnel ainsi que les impacts financiers;

- et enfin une analyse de la dynamique d'ensemble nous permettant de dégager le type de rapports entretenus entre le secteur étudié et l'État, ainsi que les facteurs de réussite ou d'échec des interfaces.

Dans l'ensemble, bien qu'à des degrés divers, l'utilisation de ces données secondaires s'est avérée insuffisante pour compléter l'ensemble de notre grille d'analyse, devenue alors ce que nous avons appelé une « fiche signalétique ». Il s'agit là d'une situation à laquelle, évidemment, nous nous attendions puisque les projets de recherche dont nous disposions n'avaient pas été conçus en fonction de nos objectifs. Aussi, pour compléter l'information à notre disposition, nous nous sommes procurés de la documentation officielle auprès des ministères et organismes concernés dont, entre autres, le *Programme d'assistance financière aux centres communautaires de loisir (CCL)*; le « *Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires d'employabilité* »; la *Politique de soutien à domicile*; l'*entente de services entre le projet Ketch Café et le CLSC du Plateau Mont-Royal*. Dans tous les cas, ces informations se sont avérées tout à fait essentielles.

C'est à partir de ces données que nous avons complété dans un premier temps notre fiche signalétique pour chacun des projets. Puis, à partir de cette fiche, nous avons, dans un deuxième temps, validé l'information qu'elle contenait, soit auprès des chercheurs, soit auprès des « promoteurs » (par exemple, la *Fédération québécoise des centres communautaires de loisir*, le *Regroupement des aidants et aidantes naturels du Québec*, etc.), soit auprès des deux<sup>10</sup>. Cette validation a pris deux formes, soit la validation d'informations déjà inscrites à la fiche signalétique, et la quête de nouvelles informations permettant de compléter la fiche. Pour deux secteurs, cet exercice de validation a été fait dans le cadre d'une rencontre, tandis qu'il a été fait par téléphone ou par courriel pour les autres.

Au terme de cet exercice, même si pour tous les projets, tous les éléments de la grille n'ont pu être complétés, nous pouvons affirmer que nous avons en main l'information essentielle qui nous permettrait de situer les projets sur notre continuum théorique. Compte tenu des ressources et du temps que nous avons à notre disposition, nous nous sommes d'ailleurs limités à ne recueillir que l'information qui nous apparaissait essentielle, en lien avec le continuum. En effet, toutes les variables que nous avons préalablement identifiées n'étaient pas également utiles aux fins de

---

<sup>10</sup> On trouvera, dans la bibliographie, la liste des organisations que nous avons interrogées.

l'exercice que nous nous proposons de faire. On trouvera en annexe les fiches signalétiques complétées pour chacun des secteurs d'activité étudiés en regard des sept variables que nous avons retenues sur les 11 que nous avons préalablement identifiées.

Enfin, une fois les huit fiches signalétiques complétées, nous avons construit un tableau reprenant, de façon synthétique, les informations contenues dans les fiches et qui constituent, en somme, nos résultats de recherche. Dans ce tableau de deux pages, nous avons colligé, pour chacun des secteurs étudiés, des informations en fonction de dix paramètres susceptibles de nous aider dans un second temps à positionner chacun des secteurs sur le continuum de Coston. Ceux-ci ont été identifiés essentiellement à partir d'un certain nombre de variables que nous avons utilisées pour nos fiches signalétiques, ainsi qu'à partir des paramètres utilisés par Coston pour faire sa typologie. Ce tableau permet, d'une part, de prendre connaissance de façon très synthétique des principaux résultats de nos travaux et, d'autre part, de pouvoir comparer les projets entre eux et d'en faire ressortir rapidement les différences. Les dix paramètres utilisés sont les suivants :

- le type d'ouverture de l'État à l'égard du tiers secteur<sup>11</sup>;
- l'inscription ou non des activités du secteur dans une politique gouvernementale;
- le partage ou non, par les deux acteurs, des objectifs ayant donné lieu à l'interface;
- la présence ou non de normes balisant l'interface;
- le degré d'intensité et de formalisme des rapports;
- les modalités du financement accordé par l'État au secteur;
- le degré d'autonomie du tiers secteur, que nous avons scindé en deux : autonomie de mission et autonomie de gestion;
- le degré d'institutionnalisation de l'interface;
- et enfin la co-construction ou non des buts et des règles du jeu de l'interface.

C'est donc au terme de cet exercice que nous pourrons positionner chacun des huit secteurs d'activité étudiés sur le continuum de Coston.

---

<sup>11</sup> On notera que, pour ce paramètre, nous avons utilisé le continuum de Commuri (voir Tableau 1), qui nous permet de qualifier le type d'ouverture de l'État à l'égard du tiers secteur (son attitude) et, par conséquent, d'aller plus loin que Coston, qui se limite à dire s'il y a ouverture ou non de la part de l'État. Les caractéristiques du continuum de Commuri nous permettent, en quelque sorte, de « raffiner » le paramètre de l'ouverture au pluralisme institutionnel de Coston.

## 4.2. Synthèse des résultats

Le Tableau 3 de la page suivante, intitulé « Synthèse des résultats tirés des fiches signalétiques », reprend, comme nous venons de le voir, les principales informations devant nous amener à positionner chacun des secteurs étudiés sur le continuum de Coston. Mais avant de le commenter, il importe tout d'abord d'apporter une précision.

Comme nous l'avons souligné précédemment, la typologie de Coston peut être utilisée pour caractériser le type de rapports entre l'État et le tiers secteur aussi bien au plan micro qu'au plan macrosociologique. Dans le tableau qui suit, tous les secteurs étudiés ont été traités au plan macro, à l'exception bien entendu des projets *Ketch Café* et *Logement à soutien gradué*, qui constituent des projets d'expérimentation et dont l'interface se déroule au palier local. D'une part, en grande partie, c'est cette perspective qui était abordée par les auteurs des recherches que nous avons utilisées pour les fins de cette étude, et c'est donc à ce niveau que nous avons le plus d'information. D'autre part, il nous semblait difficile, dans un premier temps du moins, de nous dérober à l'exigence de tenter de porter un regard global sur le type de rapports qu'entretient l'État québécois avec le tiers secteur. Comme nous le verrons plus loin, cette exigence n'enlève toutefois aucunement la pertinence de porter éventuellement un regard sur les types de rapports que peuvent entretenir localement des organismes du tiers secteur et des agences ou établissements gouvernementaux.

**Tableau 3 Synthèse des résultats tirés des fiches signalétiques**

Nom du projet	Type d'ouverture de l'État <sup>12</sup>	Politique ou orientations ministérielles <sup>13</sup>	Buts partagés par les deux acteurs	Présence de normes (régulation)	Degré d'intensité et de formalisme des rapports	Modalités de financement par l'État <sup>14</sup>	Degré d'autonomie dans la mission, les activités offertes	Degré d'autonomie de gestion	Degré d'institutionnalisation	Co-construction 1- Buts 2- Règles du jeu
<i>Projet Ketch Café</i>	Régulateur	Non	Au moins en partie	Non	Forte intensité et formels	Subvention par programme (100 %)	Moyen	Fort	Très faible	En partie Oui
<i>Logement à soutien gradué (LSG)</i>	Neutre	Non	Oui	Non	Faible intensité et peu formels	Aucun	Fort	Fort	Très faible	Non Non
<i>OBNL d'aidants-es naturels</i>	Neutre	Non	En partie	Non	Faible intensité et informels	Très diversifié	Fort	Fort	Très faible	Non
<i>Centres communautaires de loisir (CCL)</i>	Facilitant	Oui	Au moins en partie	Peu normé	Faible intensité et peu formels	Subvention de base à la mission (10 % <sup>15</sup> )	Fort	Fort	Faible	En partie Oui
<i>Habitations communautaires pour aînés-es (HCA)</i>	Régulateur	Oui	Oui	Peu normé	Faible intensité et assez formels	Subvention de capital (40-50 %)	Plutôt fort	Fort	Moyen	Oui Oui
<i>Centres de la petite enfance (CPE)</i>	Régulateur	Oui	Oui	Très normé	Forte intensité et très formels	Subvention <i>per capita</i> (85 %)	Moyen	Fort	Très élevé	Oui Oui
<i>Entreprises d'ES en aide domestique (EESAD)</i>	Régulateur	Oui	Oui	Assez normé	Forte intensité et très formels	Subvention <i>per capita</i> (44 % <sup>16</sup> )	Moyen	Fort	Élevé	Oui <sup>17</sup> Oui
<i>Services d'emploi pour personnes handicapées (SSMOPH)</i>	Régulateur	Oui	Oui	Assez normé	Forte intensité et très formels	Contrat <i>per capita</i> (100 %)	Moyen	Fort	Moyen	Oui Oui

<sup>12</sup> Selon le continuum de Commuri (1995), comme nous l'avons déjà indiqué.

<sup>13</sup> Action du tiers secteur inscrite ou non dans une politique gouvernementale ou dans des orientations ministérielles.

<sup>14</sup> Le chiffre entre parenthèses indique le pourcentage que représente la subvention dans les revenus de l'organisme.

<sup>15</sup> Il s'agit ici d'une moyenne. Ce pourcentage peut varier selon les organismes.

<sup>16</sup> Il s'agit ici d'une moyenne. Ce pourcentage peut varier selon les organismes.

<sup>17</sup> Au moins à l'origine.

Cette précision est importante car, concrètement, elle signifie qu'il faut lire les résultats contenus dans le Tableau 3 pour le secteur pris dans son ensemble. Par exemple, le tableau indique que les organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels ont des rapports de faible intensité et très peu formels avec l'État central. Or, l'étude de Tremblay et *al.* laisse plutôt entendre qu'ils ont des liens plutôt formels au palier local avec les établissements de santé, notamment avec les CLSC (Tremblay et *al.*, 2004 : 48-50). Cette remarque vaut également, dans une large mesure, pour les entreprises d'économie sociale en aide domestique, pour lesquelles la nature du rapport à l'État peut être différente au plan macro et au plan micro. Ainsi, s'il est clair que l'interface a été co-construite au plan macro, la création d'une EESAD peut avoir été vécue, au palier local, comme étant quelque chose qui a été imposé par le haut (*top-down process*) dans une perspective utilitaire. Vaillancourt et *al.* font d'ailleurs clairement ressortir la diversité des rapports qu'entretiennent les EESAD avec les établissements publics au palier local (Vaillancourt et *al.*, 2003 : 287-289).

Cette précision étant apportée, quels sont maintenant les principaux constats que l'on peut tirer de ce tableau? D'abord, il ressort que les projets *Ketch Café* et *Logement à soutien gradué* sont très faiblement institutionnalisés. Cela s'explique facilement puisqu'il s'agit de projets d'expérimentation qui sont sans doute uniques. Ainsi, leur action ne fait l'objet d'aucune politique ou orientation gouvernementale, bien qu'elle puisse s'inscrire, plus largement, dans une telle politique ou orientation. Ainsi, le développement de logements pour les personnes ayant une déficience intellectuelle proposé dans le projet *Logement à soutien gradué* s'inscrit certes, plus largement, dans les orientations de la politique ministérielle en déficience intellectuelle (MSSS, 2001), mais il est le résultat d'une initiative avant tout locale et non pas de moyens mis à la disposition, par l'État, pour favoriser un tel développement à plus grande échelle. De même, le projet *Ketch Café* s'inscrit bien dans l'objectif global de prévention du sida et des autres MTS de l'Agence régionale de développement de Montréal (RRSSSMC, 1998 : 88), mais il n'en est pas une conséquence directe.

Ensuite, on constate qu'il se dégage deux groupes de secteurs qui ont des caractéristiques similaires. Un premier groupe est composé du projet *Logement à soutien gradué*, des organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels et des centres communautaires de loisir, qui sont caractérisés par des rapports de faible intensité et peu formels avec l'État, très peu normés et dont les modalités de financement, lorsque celui-ci existe, sont souples. Ces organismes jouissent

donc, dans l'ensemble, d'une très forte autonomie, autant dans leur mission et dans leurs activités que sur le plan de la gestion. Le type d'attitude de l'État à leur égard va de neutre à facilitant. Il s'agit donc de trois secteurs faiblement institutionnalisés.

Un deuxième groupe est formé des centres de la petite enfance, des entreprises d'économie sociale en aide domestique et des organismes offrant des services spécialisés de main-d'œuvre pour les personnes handicapées. Contrairement au groupe précédent, celui-ci est caractérisé par un plus haut degré d'institutionnalisation. Les organismes oeuvrant dans ces secteurs d'activité ont en effet des rapports de forte intensité et très formels avec l'État. Leur action est clairement inscrite dans une politique gouvernementale, leurs activités sont normées et le financement qui leur est attribué est très ciblé. Bien qu'ils jouissent d'une forte autonomie sur le plan de la gestion, celle-ci est réduite sur le plan des activités qu'ils peuvent mettre en place. Nous avons qualifié cette autonomie de « moyenne » puisque, au palier local, chacun des organismes jouit tout de même d'une certaine marge de manœuvre. L'ouverture de l'État à l'égard de ces secteurs d'activité en est néanmoins clairement une de régulation, celui-ci étant préoccupé par la nécessité de baliser leurs activités.

Dans une large mesure, le projet *Ketch Café* peut aussi être assimilé à cette catégorie. Outre le fait qu'il s'agisse d'un projet d'expérimentation dont l'action ne fait l'objet d'aucune politique gouvernementale, ses rapports avec l'État, ici le CLSC du Plateau Mont-Royal, sont très intenses et aussi très formels. Les activités qu'il déploie sont inscrites dans un protocole d'entente de services avec le CLSC; le financement qu'il reçoit de la Direction de la santé publique (DSP) est également très ciblé et son autonomie s'en trouve donc d'autant réduite sur le plan de sa mission et de ses activités.

Enfin, on retrouve, entre ces deux groupes, les habitations communautaires pour aînés et aînées (HCA). Comme les organismes des trois secteurs précédents, les HCA font l'objet d'une certaine régulation de la part de l'État et leur action est clairement inscrite dans les orientations relatives au développement du logement social au Québec (SHQ, 1997; SHQ, 2002). Toutefois, cette régulation est beaucoup plus souple et les organismes jouissent d'une autonomie beaucoup plus grande au palier local. Bien que formels, leurs rapports avec l'État sont relativement peu intenses. En somme, les habitations communautaires pour aînés et aînées ont à la fois des caractéristiques qui les rapprochent des centres communautaires de loisir et à la fois des caractéristiques qui les rapprochent des trois secteurs plus normés et davantage institutionnalisés.



### 4.3. Positionnement sur le continuum de Coston

Le travail d'analyse qui nous a conduits à identifier les principales caractéristiques des huit secteurs étudiés et à les regrouper dans un tableau-synthèse avait pour but de nous préparer à positionner chacun de ces secteurs sur le continuum de Coston. Nous en sommes maintenant rendus à cette dernière étape. Déjà, à la lecture du tableau, on a pu déjà avoir quelques intuitions. Mais, comme nous le constaterons, il s'agit d'un exercice plus complexe qu'il n'y paraît à première vue.

D'entrée de jeu, soulignons que, pour la typologie de Coston comme pour tout exercice consistant à classer des phénomènes dans des catégories quelconques, aucun de ceux-ci n'existe à l'état pur et que, par conséquent, aucun des secteurs considérés ici ne correspond en tous points aux caractéristiques identifiées par Coston pour différencier chacun des types de rapports à l'État. Toutefois, tous se rapprochent de l'un ou de l'autre sous plusieurs aspects, certains plus que d'autres.

Assez clairement, nous pouvons assimiler le projet *Logement à soutien gradué* et le secteur des organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels à un rapport de type « coopération ». Dans les deux cas, il s'agit en effet d'un secteur à l'égard duquel la politique et l'attitude de l'État sont plutôt neutres, et ce, dans un rapport très peu formalisé. Le soutien de l'État à ces deux secteurs est absent dans un cas, et très anarchique dans l'autre. Il s'agit presque, en somme, d'une non-relation, ou pour reprendre l'expression de Coston, d'une « coexistence non contraignante » dans laquelle l'État est « sympathique » aux activités des organismes, mais sans nécessairement sentir le besoin de les reconnaître et de les soutenir (Coston, 1998 : 369). Par conséquent, ces organismes jouissent d'une grande autonomie, ce qui vient par ailleurs en contradiction avec la typologie de Coston, pour qui les organismes les plus autonomes se retrouvent aux extrémités du continuum. Mais nous reviendrons plus loin sur ce point.

Même s'ils sont sensiblement différents l'un de l'autre, nous pouvons aussi assez clairement assimiler les centres communautaires de loisir et les habitations communautaires pour aînés et aînées (HCA) à un rapport à l'État de type « complémentarité ». Dans le cas des HCA, le rapport à l'État est bien sûr assez formel, mais pour la partie touchant les immobilisations seulement. De la même façon, il y a une forme de régulation exercée par l'État à l'égard des HCA, mais celle-ci apparaît empreinte de beaucoup de souplesse. Le rapport des centres communautaires de loisir à l'État est également très peu contraignant et plutôt informel, même s'il existe certaines balises.

Ceux-ci, comme les HCA, jouissent conséquemment d'un haut degré d'autonomie. Nous sommes également ici dans un rapport où les deux acteurs, l'État et le tiers secteur, ont contribué ensemble à définir les buts et les règles du jeu balisant leur rapport, ce que nous appelons la co-construction de l'interface et ce qui implique chez Coston une certaine « symétrie du pouvoir ».

En somme, le type de rapports à l'État des centres communautaires de loisir et des habitations communautaires pour aînés et aînées ressemble beaucoup à la façon dont Coston définit le rapport de complémentarité, à savoir un rapport dans lequel « les avantages des services autogérés par les organismes du tiers secteur sont combinés à ceux de l'État dans la production des ressources et dans l'élaboration des politiques », et dans lequel « l'action du bas vers le haut (*bottom up*) peut être vue comme étant complémentaire à l'action du haut vers le bas (*top-down*) du gouvernement » (Coston, 1998 : 371). Ainsi, les activités des centres communautaires de loisir « complètent », au sens où l'entend Coston, celles des services municipaux de loisir, et les habitations communautaires pour aînés et aînées (OBNL et coopératives) « complètent » le parc de HLM public. À noter que ce type défini comme étant « complémentaire » par Coston est, à cet égard, très près du type « supplémentaire » défini par Young, dans lequel l'État met en place des services publics en fonction des « préférences moyennes » de la population, tandis que le tiers secteur prendrait en charge les « préférences minoritaires » en utilisant avant tout les ressources de la communauté (Young, 2000 : 151-152). Comme nous l'avons souligné précédemment, il se démarque ainsi considérablement de la « complémentarité » telle qu'on la définit habituellement au Québec.

La situation se complique lorsque l'on essaie de positionner, sur le continuum de Coston, les centres de la petite enfance (CPE), les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAAD) et les organismes offrant des services spécialisés de main-d'œuvre (SSMO) pour les personnes handicapées. En effet, à prime abord, il apparaît assez clairement que nous sommes ici, dans les trois cas, dans un rapport de type « contractuel » dans lequel l'État délègue à des organismes du tiers secteur des activités d'intérêt public. En conséquence, il accepte de les soutenir, mais dans un rapport très formel et normé. Les activités exercées par ces organismes sont également clairement énoncées dans une politique ou dans des orientations gouvernementales. Mais les choses se compliquent lorsque l'on aborde la question du rapport de pouvoir.

En effet, pour Coston, le rapport de type « contractuel » se caractérise également par une assez

forte asymétrie du pouvoir entre l'État et le tiers secteur. Autrement dit, selon Coston, dans ce type de rapports, les organismes du tiers secteur n'ont pas droit au chapitre et ne peuvent qu'être, sans trop caricaturer, à la merci de l'État et à son service. Or, de toute évidence, ce n'est pas cette situation qui prévaut dans les relations qu'entretient l'État québécois avec les CPE, les EESAAD et les SSMO pour personnes handicapées. En effet, dans ces trois secteurs d'activité, le partage des responsabilités et les termes de l'interface ont été négociés entre l'État et les acteurs du tiers secteur, et donc, co-construits. Au moins dans le cas des CPE et des SSMO pour personnes handicapées, on peut même penser que l'influence des acteurs du tiers secteur a été très importante, voire déterminante. De plus, selon Coston, pour pouvoir positionner les CPE, les EESAAD et les SSMO pour personnes handicapées à l'extrémité droite du continuum, soit dans le type « collaboration », il faudrait qu'ils aient conservé un haut degré d'autonomie, le plus haut degré du continuum en fait, ce qui n'est évidemment pas le cas.

Mais encore faut-il s'entendre sur la définition que donne Coston de la notion d'autonomie. En effet, on peut se demander s'il ne faut pas ici comprendre « l'autonomie » du type « collaboration » en opposition au « contrôle » du type « contractuel ». Autrement dit, dans le type « contractuel », l'État déciderait seul des objectifs à poursuivre (de la politique) et instrumentaliserait en quelque sorte le tiers secteur, alors simple exécutant des objectifs poursuivis par l'État. En revanche, dans le type « collaboration », il y aurait co-construction des objectifs poursuivis par l'État et le tiers secteur, voire même éventuellement une grande influence du tiers secteur dans la définition des objectifs. Il faudrait alors entendre « l'autonomie » au sens où il y aurait reconnaissance du tiers secteur par l'État et de son droit de participer à l'élaboration des objectifs et des politiques, donc reconnaissance de l'acteur à part entière. Ceci dit, cela n'exclurait pas que cet acteur « autonome » accepte, sur une base volontaire, mais dans le cadre de négociations, de restreindre son autonomie pour l'atteinte des objectifs qu'il a contribué à construire, par exemple : l'acceptation de normes et de mécanismes de contrôle (présences, nombre de dossiers traités, etc.); la délimitation de son champ d'activité; etc.; bref, ce que Briand et *al.* appellent une « co-construction qui repose sur des logiques d'institutionnalisation concertées » (Briand et *al.*, 2004 : 30) ou, si l'on veut, sur des contraintes volontaires.

Cette façon de concevoir la notion d'autonomie rejoint d'ailleurs, en grande partie, ce que l'on retrouve dans la récente politique de reconnaissance de l'action communautaire au Québec. En

effet, dans la Troisième partie<sup>18</sup> du *Cadre de référence en matière d'action communautaire*, qui a suivi la politique (SACA, 2004), on distingue l'autonomie « juridique » qui concerne les organismes communautaires « au sens large » de l'autonomie « politique » qui concerne plutôt les organismes communautaires dits « autonomes ». Ainsi, selon le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA), l'autonomie juridique marquerait « la distance nécessaire entre l'organisme et les pouvoirs publics pour que son intervention demeure distincte de celle de l'État ». Elle marquerait ainsi « l'indépendance de l'organisme » et se manifesterait « par sa capacité à déterminer librement sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques » (SACA, 2004 : 14). C'est d'ailleurs précisément en termes de préservation « de la mission et des valeurs » que Coston aborde la notion d'autonomie (Coston, 1998 : 374).

Nous sommes donc loin ici de la définition avancée par la Banque Mondiale (1991), pour qui une organisation autonome réfère à « une organisation indépendante et autosuffisante » qui a la « capacité d'exercer son pouvoir avec sa propre perspective » (Coston, 1998 : 375). D'ailleurs, il est clair que Coston ne parle pas d'indépendance financière lorsqu'elle aborde la question de l'autonomie puisqu'elle admet que le rapport de « complémentarité », et à plus forte raison celui de « collaboration », implique une part croissante du financement gouvernemental (Coston, 1998 : 372).

Ces considérations nous amènent finalement à positionner les centres de la petite enfance (CPE), les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAAD) et les organismes offrant des services spécialisés de main-d'œuvre (SSMO) pour les personnes handicapées dans le type « collaboration » de Coston. En effet, bien que ces trois secteurs soient clairement, à prime abord, dans un rapport de type « contractuel », on ne peut nier qu'ils sont également dans un rapport dans lequel la co-construction est bien présente et qui, de surcroît, occupe, pensons-nous, une place importante. De plus, nous préférons les positionner dans le type « collaboration » puisque nous croyons que le type de rapports qu'ils entretiennent avec l'État se rapproche beaucoup plus de ce que Coston appelle une « *mutualist strategy* » qu'à un rapport purement contractuel souvent associé à la sous-traitance.

Reste enfin le projet *Ketch Café*, qui pose également un problème particulier. En fait, comme les CPE, les EESAAD et les SSMO pour personnes handicapées, la relation qu'entretient le projet

---

<sup>18</sup> La Troisième partie traite des « balises d'interprétation des critères qui définissent les organismes d'action communautaire ».

*Ketch Café* avec le CLSC est fondamentalement de type « contractuel ». Elle est en effet très formelle et régie par un protocole d'entente qui balise clairement le partage des responsabilités entre les deux acteurs. Toutefois, nous sommes ici en présence d'un projet qui a d'abord été conçu par le CLSC, et ce n'est qu'après coup que l'organisme communautaire *Dîners-rencontres St-Louis-de-Gonzague* a été approché par le CLSC comme partenaire. En d'autres mots, le projet *Ketch Café* apparaît avant tout comme étant un projet du CLSC. Sans nier que, lorsque approché par le CLSC, l'organisme *Dîners-rencontres* ait contribué à l'élaboration du projet, nous croyons que nous sommes toutefois loin ici d'une véritable co-construction dans laquelle les deux partenaires, sur un pied de relative égalité, auraient bâti le projet ensemble, ce que l'on retrouve davantage dans le cas des CPE, des EESAD et des SSMO pour personnes handicapées. Ces considérations nous amènent donc à positionner le projet *Ketch Café* dans une relation du type « contractuel ».

Comme on peut le constater, il n'est pas simple de faire entrer un secteur d'activité dans des catégories déjà établies. Cette complexité réside d'abord dans le fait qu'il est sans doute impossible de trouver un secteur d'activité dont l'ensemble des paramètres correspondrait en tous points aux caractéristiques arrêtées par Coston pour définir sa typologie. Mais elle réside également dans le fait qu'il ne s'agit pas d'un exercice mécanique et que, tout en essayant de considérer l'ensemble des paramètres, il s'agit souvent de porter un jugement et, parfois, de s'appuyer sur certains paramètres qui nous apparaissent plus importants plutôt que sur d'autres.

Par ailleurs, l'ensemble des considérations précédentes nous amène à adapter la terminologie utilisée par Coston pour son continuum à la réalité québécoise. Ainsi, le type « contractuel », tel que défini par Coston, se rapproche beaucoup plus de ce que nous appelons au Québec la sous-traitance. De plus, comme nous l'avons vu, Coston ne conçoit pas qu'un rapport puisse à la fois être de type contractuel et co-construit, ce que nous avons pourtant trouvé. C'est pourquoi il nous apparaît judicieux de remplacer le type « contractuel » par le type « sous-traitance ». Dans le même esprit, nous préférons utiliser l'expression « coproduction » à celle de « collaboration » qui, à notre avis, reflète davantage le type de rapports que nous avons défini. En effet, au Québec, l'expression « collaboration » réfère à des rapports souvent beaucoup moins formels.

À l'inverse, il nous semble que le terme « coopération » est un terme fort pour désigner un type de relations que Coston définit elle-même comme en étant un de « coexistence non contraignante ». C'est pourquoi nous utiliserons l'expression « coexistence » pour désigner ce

type de rapports. Enfin, nous avons vu que le rapport que Coston appelle « de complémentarité » n'est pas du tout défini comme on le définit généralement au Québec. Nous avons vu par ailleurs que la définition qu'elle en donne se rapproche beaucoup du rapport que Young appelle de « supplémentarité » (*supplement*), en ce sens que les organismes du tiers secteur ont une offre de services « supplémentaire » à celle de l'État, en opposition justement à une offre dite « complémentaire ». Ainsi, pour éviter toute ambiguïté à cet égard, nous remplacerons l'expression « complémentarité » sur le continuum de Coston par l'expression « supplémentarité ».

Le Schéma 2 reproduit, sur le continuum adapté de Coston, le positionnement que nous avons attribué à chacun des huit secteurs d'activité que nous avons étudiés.

**Graphique 2 Positionnement des huit secteurs étudiés sur le continuum adapté de Coston**

<u>Compétition</u>	<u>Sous-traitance</u>	<u>Tiers parti</u>	<u>Coexistence</u>	<u>Supplémentarité</u>	<u>Coproduction</u>
	Ketch Café		Aidants	CCL	CPE
			LSG	HCA	EESAD
					SSMO

#### 4.4. Quelques considérations supplémentaires...

##### 4.4.1. ...Sur les perspectives micro et macrosociologiques

Dans cette étude, nous avons privilégié une perspective macrosociologique pour étudier les rapports entre l'État et le tiers secteur québécois. Ainsi, nous avons avant tout chercher à examiner, globalement, comment l'État québécois et les organismes du tiers secteur ont défini leurs relations dans certains secteurs d'intervention. Mais, comme nous l'avons vu, la typologie de Coston nous permet également d'étudier les rapports entre l'État et le tiers secteur dans une perspective microsociologique, c'est-à-dire, d'étudier, par exemple, le type de relations qu'entretiennent un organisme communautaire et un établissement du réseau de la santé et des services sociaux, comme c'est le cas ici avec le projet *Ketch Café*. Il nous faut ici souligner l'importance de ne pas perdre de vue le potentiel de la typologie de Coston à cet égard, en particulier dans le contexte de la création des nouveaux réseaux locaux de services de santé et de

services sociaux et de la possibilité, dorénavant, pour les établissements publics, de conclure de façon plus formelle des ententes de service avec les organismes communautaires.

En effet, les récentes orientations du gouvernement du Québec dans le domaine de la santé et des services sociaux amènent une « nouvelle donne », pour reprendre l'expression de Bourque, et impliquent des changements en ce qui a trait au rôle des établissements publics de première ligne (maintenant les CSSS, ou centres de santé et de services sociaux) envers leur milieu, ainsi que la nature de leurs rapports avec les entreprises d'économie sociale et les organismes communautaires. Désormais, ce rôle en devient un de coordination des ressources communautaires et d'économie sociale, en opposition aux rôles antérieurs de soutien envers elles et de concertation avec elles. Ce rôle s'accompagne, de plus, d'une imputabilité des établissements publics quant à l'efficacité de cette coordination, mais également quant à l'efficacité des services eux-mêmes (Bourque, 2004). Ainsi, la typologie de Coston pourrait ainsi s'avérer d'un apport précieux pour analyser la nature des rapports qui se tisseront dans ce nouveau contexte entre les organismes du tiers secteur et les établissements publics.

#### **4.4.2. ...Sur l'institutionnalisation**

Le fait que la typologie de Coston permette d'inclure à la fois le plan micro et le plan macrosociologique nous apparaît également intéressant puisqu'il permet de mettre en lumière le degré d'institutionnalisation des initiatives du tiers secteur étudiées. Ainsi, dans cette étude, nous avons, sous cet aspect, un continuum qui débute avec deux secteurs très faiblement institutionnalisés, qui constituent en fait des projets d'expérimentation, et nous nous dirigeons graduellement vers des secteurs plus fortement institutionnalisés, les centres de la petite enfance représentant sans doute ici la forme la plus achevée d'institutionnalisation avec une présence importante de normes balisant l'interface avec l'État. Entre les deux, nous passons par des degrés divers d'institutionnalisation, avec les organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels, en allant vers les centres communautaires de loisir, les habitations communautaires pour aînés et aînées, etc.

En somme, la typologie de Coston nous permet de faire la jonction entre le micro et le macrosociologique, en nous donnant un continuum qui va de l'expérimentation à une forte institutionnalisation<sup>19</sup>. On peut ainsi voir, d'un seul coup d'œil, tout le chemin parcouru entre la

---

<sup>19</sup> Selon Lévesque et Vaillancourt (1998), l'institutionnalisation est « un processus de codification des règles et de répartition du pouvoir (...). Elle permet la diffusion et le développement du projet porté par les membres de

première garderie à but non lucratif née en 1966 et le réseau que nous connaissons aujourd'hui. De même, dans la mesure où l'État québécois ferait sien l'objectif de développement de formules de logement pour les personnes ayant une déficience intellectuelle, comme dans le projet *Logement à soutien gradué* par exemple, on peut imaginer des formes de régulation plus importantes qui pourraient venir baliser un tel développement.

#### **4.4.3. ...Sur l'exhaustivité de la typologie de Coston**

L'exercice auquel nous nous sommes livrés met en lumière le fait que l'État québécois et le tiers secteur ont, jusqu'à ce jour, développé un type de rapports très différent selon le secteur d'activité dans lequel ils sont en interface. Dans cette étude, dans les huit secteurs étudiés, nous avons trouvé quatre types de rapports différents qu'entretiennent l'État et le tiers secteur. Mais faut-il souligner que nous n'avons étudié ici que huit secteurs d'activité et que, par conséquent, nous n'avons sans doute pas épuisé tous les types de rapports que l'État québécois et le tiers secteur entretiennent.

Ainsi, il serait sans doute intéressant, par exemple, d'examiner les rapports entre l'État et les carrefours jeunesse emploi, ou encore avec les organismes de transport adapté pour les personnes handicapés, ou les centres locaux de développement (CLD) qui, à première vue du moins, apparaissent différents des types de rapports que nous avons trouvés dans cette étude. Il serait également intéressant d'étudier différents secteurs associés aux organismes communautaires autonomes, par exemple les maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale, les organismes d'entraide en santé mentale, les maisons de jeunes, etc., des organismes peu représentés dans nos huit secteurs étudiés et dont le type de rapports à l'État se rapprocherait sans doute de celui entretenu par les centres communautaires de loisir, mais chacun avec ses nuances propres. De même, en étudiant les rapports entre des organismes du tiers secteur et des organisations gouvernementales au plan micro, sans doute pourrions-nous trouver le type « compétition » de Coston, absent ici. En somme, il serait sans doute intéressant, dans une étude ultérieure, de pouvoir illustrer les six types de la typologie de Coston au Québec.

Par ailleurs, comme toute typologie qui, par définition, cherche à regrouper des phénomènes différents en fonction d'un certain nombre de variables, nous croyons que la typologie de Coston n'épuise pas toutes les possibilités. Ainsi, par exemple, bien que les CPE, les EESAD et les

---

l'association. Dans le cas des services de proximité, cette institutionnalisation au niveau de l'ensemble de la société passe par une reconnaissance de l'État » (Lévesque et Vaillancourt, 1998 in Briand et al., 2004 : 1).



SSMO pour personnes handicapées soient effectivement semblables sous certains aspects, et qu'ils se retrouvent tous, selon Coston, dans le même type de rapports, ils sont en même temps différents dans leur rapport à l'État. Le Tableau 4 souligne ces différences en regard de certaines caractéristiques moins prises en compte par Coston.

**Tableau 4 Différences entre les CPE, les EESAD et les SSMOPH en regard de certaines caractéristiques**

Caractéristiques	CPE	EESAD	SSMOPH
<b>Histoire</b>	Mission et activités reconnues par l'État et institutionnalisées	Mission et activités inspirées par quelques expériences existantes	Mission et activités reconnues par l'État et institutionnalisées
<b>Le tiers secteur dans la politique</b>	Les CPE <u>au centre</u> de la politique des services de garde	Les EESAD <u>nommées</u> dans la politique de soutien à domicile	Les SSMOPH <u>nommés</u> dans les plans d'action régionaux (PAR)
<b>Activités reconnues par l'État dans la politique</b>	Largement influencées par les CPE	Fruit d'un compromis impliquant plusieurs acteurs	Largement influencées par les SSMOPH
<b>Conditions d'opération</b>	Les CPE doivent détenir un « permis d'opération »	Les EESAD doivent être « accréditées »	Les SSMOPH sont « reconnus » par l'État
<b>Présence de normes</b>	Très normé (jusqu'à la composition du CA)	Assez normé	Assez normé
<b>Type et % de financement étatique</b>	Subvention <i>per capita</i> (85 %)	Subvention <i>per capita</i> (44 %)	<u>Contrat</u> <i>per capita</i> (100 %)
<b>Degré d'institutionnalisation</b>	Très élevé	Élevé	Moyen

Ainsi, on constate une différence dans la place qu'occupe chacun des trois secteurs d'activité dans la politique gouvernementale qui les concerne. De même en ce qui a trait à leurs conditions d'opération. Alors que les CPE doivent être détenteurs d'un « permis d'opération », les EESAD sont « accréditées » et les SSMO simplement « reconnus » par l'État. Ces derniers sont toutefois financés par le biais d'un « contrat », tandis que les CPE et les EESAD reçoivent des « subventions », et le pourcentage que représente le financement étatique dans les revenus totaux de chacun des secteurs n'est pas le même. Globalement, on constate que les activités des CPE sont davantage normées et que ces derniers apparaissent plus fortement institutionnalisés que les EESAD et les SSMO.

Il est difficile d'évaluer dans quelle mesure toutes ces différences sont importantes. Mais elles attestent à tout le moins que l'on peut encore, au-delà de la typologie de Coston, distinguer des types de rapports à l'État et « raffiner » en quelque sorte notre analyse. Ceci dit, il ne faudrait pas non plus qu'un tel exercice conduise à l'identification d'une trop grande panoplie de « types » différents si on le faisait pour l'ensemble des organismes du tiers secteurs au Québec, ce qui

rendrait du coup un tel exercice futile.

#### **4.4.4. ...Sur la coproduction et l'autonomie**

Comme le souligne Coston, d'aucuns soulèveront des doutes quant à la possibilité qu'il puisse exister une relation dans laquelle il y a une réelle symétrie du pouvoir entre l'État et des organismes du tiers secteur et, par conséquent, critiqueront le fait que nous ayons placé les CPE, les EESAD et les SSMO pour personnes handicapées dans le type que nous avons appelé « coproduction ». Bien sûr, il faudrait être naïf pour croire qu'une telle relation puisse être parfaitement symétrique. Mais il faut également reconnaître que, dans le cas des trois secteurs dont il est question ici, l'État québécois a largement accepté de se laisser influencer par les représentants du tiers secteur et que le « produit final » est bien le résultat d'une coproduction dans laquelle l'influence du tiers secteur a été importante. Au moins dans le cas des CPE et des SSMO pour personnes handicapées, on peut même affirmer qu'il s'agit avant tout d'une reconnaissance, de la part de l'État, de ce qui existait déjà, et non pas l'imposition d'un modèle sur lequel les organismes du tiers secteur n'auraient eu rien à dire. C'est d'ailleurs pourquoi nous avons refusé de placer le projet *Ketch Café* dans cette catégorie de « coproduction », même s'il a contribué, bien que tardivement, à l'élaboration des contours du projet pour lequel il avait été sollicité.

Cela étant dit, il est sans doute important de considérer également le fait qu'un type de rapports donné n'est pas figé dans le temps une fois pour toute et qu'il peut évoluer avec le temps, au gré des rapports de force, soit vers un renforcement de la coproduction, soit vers son affaiblissement. Ainsi, il apparaît évident que le rapport à l'État d'un secteur d'activité donné est aussi influencé par l'histoire. Par exemple, le type d'interfaces qui s'est développé entre les CPE et l'État québécois est le résultat de plus de 30 ans de rapports qui se sont graduellement formalisés avec le temps. À l'inverse, les rapports entre l'État et les EESAD sont beaucoup plus jeunes et n'ont sans doute pas atteint la même maturité.

Bien sûr, et c'est là l'autre question qui peut parfois en agacer certains, pour le tiers secteur, accepter de s'inscrire dans une relation de type « coproduction » implique forcément de faire des compromis, d'accepter davantage de mesures de contrôle et une certaine perte d'autonomie. Mais arrêter ici l'analyse serait une erreur puisqu'il faut également considérer les avantages que ce type de rapports peut procurer.

Ainsi, dans le cas des CPE, l'application de la nouvelle politique sur les services de garde s'est traduite, notamment, par une plus grande stabilité financière des CPE, de meilleures conditions de travail pour les travailleuses et par des exigences en regard de la formation des éducatrices, ce qui devrait, du moins en principe, garantir une plus grande qualité de services aux enfants. La nouvelle politique a aussi permis une plus grande accessibilité aux services de garde pour les familles par l'ajout de 179 000 nouvelles places, assortie d'une préférence pour les garderies à but non lucratif par rapport aux garderies privées à but lucratif. Dans le cas des EESAD, leur développement, issu du Sommet socioéconomique de 1996, a permis de mettre en place une réponse à des besoins ressentis depuis plusieurs années et pour lesquels aucune solution durable n'avait encore été trouvée. Enfin, dans le cas des SSMO pour personnes handicapées, l'interface a permis, pour les personnes handicapées, une accessibilité universelle à des services adaptés à leur condition et le développement, par les SSMO, d'une forte expertise en la matière.

En somme, il nous semble que l'exercice auquel nous nous sommes livrés met en lumière le fait qu'il est possible, du moins dans le contexte québécois, d'entrer dans une relation avec l'État qui puisse être plus contraignante pour les organismes du tiers secteur, mais sans que cela signifie qu'ils doivent, pour cela, *vendre leur âme au diable*. Comme l'affirme Coston, un rapport de type « coproduction », pour peu que le rapport de pouvoir entre les deux acteurs ne soit pas disproportionné, peut donner lieu à une alliance intéressante entre l'État et le tiers secteur dans le développement de services d'intérêt public (Coston, 1998 : 375). Pour nous, il ne s'agit pas ici de nier les dangers d'une possible instrumentalisation du tiers secteur par l'État, qui serait à rejeter, mais plutôt de mettre en lumière le fait que, pour autant que le tiers secteur se situe comme acteur « autonome » et qu'il réussisse à établir un certain rapport de force vis-à-vis l'État, ce type de rapport puisse donner lieu à des façons de faire intéressantes.

Il semble bien par ailleurs que ce type de rapport que nous avons appelé « coproduction » caractérise de façon particulière le Québec. En effet, comme nous l'avons vu, la typologie de Coston ne permet pas de concevoir qu'un rapport de type contractuel puisse coexister avec une certaine symétrie du rapport de pouvoir entre l'État et le tiers secteur. Or, notre analyse met clairement en évidence que ce rapport à la fois contractuel et de coproduction existe au Québec. Ce type de rapport situe le Québec de manière distincte par rapport à d'autres modèles connus, qu'il s'agisse de l'État providence suédois, dans lequel l'État réprime les initiatives du tiers secteur dans le champ sociosanitaire (Chartrand, 2004), ou encore du modèle corporatiste allemand qui met l'accent sur la sous-traitance dans une logique de subsidiarité (Priller, 2001).

## Conclusion

Nous avons voulu, dans ce texte, approfondir la réflexion sur la question des interfaces entre l'État et les organismes dits du « tiers secteur ». Concrètement, c'est par une étude portant sur les différents types de rapports pouvant exister entre l'État et le tiers secteur que nous avons cherché un éclairage supplémentaire.

À travers les huit secteurs d'activité que nous avons étudiés, et en utilisant la typologie développée par Jennifer M. Coston que nous avons adaptée à la réalité québécoise, l'exercice nous a permis d'identifier quatre types de rapports qu'entretiennent l'État québécois et les organismes du tiers secteur au Québec : le rapport de « sous-traitance »; le rapport de « coexistence »; le rapport de « supplémentarité »; et le rapport de « coproduction ». Mais nous avons postulé qu'en élargissant notre étude à d'autres secteurs d'activité ou, au plan micro, à d'autres expériences de collaboration, nous pourrions sans doute trouver la présence de deux autres types de rapports identifiés par Coston, à savoir les rapports de « compétition » et, sans doute dans une moindre mesure, les rapports de « tiers parti ».

Sur le plan théorique, cet exercice est intéressant puisqu'il nous a permis de mettre en lumière la diversité des rapports qu'entretiennent l'État québécois et les organismes du tiers secteur, selon le secteur d'intervention concerné. Il nous permet ainsi d'apporter des nuances aux analyses souvent trop rapides qui consistent, pour l'essentiel, à classer les rapports de l'État avec les organismes du tiers secteur en deux catégories : les rapports de sous-traitance; et les rapports respectueux de l'autonomie des organismes du tiers secteur. Cet exercice nous permet également de prendre en considération un plus grand nombre de paramètres dans l'analyse des rapports entre l'État et les organismes du tiers secteur et nous fait voir, du coup, la complexité des rapports qui se tissent entre les deux acteurs. Enfin, l'exercice nous a permis de mettre en lumière un type de rapports qui serait propre au Québec, que nous avons appelé un rapport de « coproduction ».

Par cette étude sur les interfaces entre l'État et les organismes du tiers secteur, nous avons aussi comme objectif de soutenir cette réflexion chez les acteurs du terrain, en particulier dans le contexte de la création des réseaux locaux des services de santé et de services sociaux, et plus globalement de réorganisation projetée de l'appareil étatique. En effet, dans ce contexte, le

gouvernement actuellement en place à Québec pourrait être tenté par une stratégie d'utilisation du tiers secteur dans une perspective marchande, c'est-à-dire en le mettant en compétition avec le secteur privé au moyen, par exemple, d'appels d'offres, et peut-être même davantage en compétition avec lui-même. Cette façon de faire serait pour nous à proscrire puisqu'elle confinerait le tiers secteur à un rôle instrumental de sous-traitant et le déposséderait du coup de son droit et de sa capacité de participation démocratique. Elle priverait également les citoyens de la qualité des services qu'ils se sont eux-mêmes donnés dans cette dynamique de jonction entre l'offre et la demande. À l'inverse, à l'autre bout du continuum, le rapport de coproduction situe le tiers secteur comme acteur dans le développement et la mise en œuvre des politiques sociales, un acteur qui peut être un allié intéressant de l'État dans l'élaboration d'un modèle de développement qui, tout en misant de façon importante sur un système public, laisse de la place au tiers secteur et nous sort de la perspective binaire État/Marché.

Aussi, cette réflexion, à laquelle nous souhaitons convier les acteurs du terrain, s'inscrit dans une perspective plus large que la seule élection du gouvernement du parti libéral. Elle s'inscrit également dans un contexte où, un peu partout dans le monde, les interfaces entre le tiers secteur et le secteur public sont croissantes, d'où l'importance pour les organismes du tiers secteur de pouvoir se situer en fonction de plusieurs modèles possibles.

Si ce texte constitue certes un premier outil en ce sens, il s'avère en contrepartie insuffisant pour atteindre cet objectif. C'est pourquoi, au cours des prochains mois, nous travaillerons à construire un outil qui soit plus convivial et qui visera des objectifs plus pratiques, dont celui de permettre aux acteurs sur le terrain de situer leur propre expérience de rapport à l'État en regard d'une diversité de modèles possibles. Enfin, il serait sans doute également utile de tenter de mieux cerner les avantages et les inconvénients propres à chacun de ces modèles, ce que nous n'avons pu faire dans le cadre de cette première étape.

## Bibliographie

- ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CENTRES DE LA PETITE ENFANCE (2004). *Qualité des services éducatifs. Programme éducatif et mode d'application*, [www.aqcpe.com](http://www.aqcpe.com), 2 pages.
- BELLEMARE, G., BRIAND, L. et L. FRÉCHETTE (2003). *La configuration des centres communautaires de loisir sous l'angle des pratiques de gestion des ressources humaines et des pratiques comptables. Synthèse des résultats*, Cahier du Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CÉRIS), série RECHERCHES no 28, Université du Québec en Outaouais, 39 pages.
- BOURQUE, D. (2004). *Nouvelle donne dans les rapports entre réseau public et organismes communautaires*, Cahier du Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CÉRIS), série Conférences, no 9, Université du Québec en Outaouais, 28 pages.
- BRIAND, L., BELLEMARE, G. et A.-R. GRAVEL (2004). *L'évolution des rapports de contrôle et de surveillance entre le ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) et les centres de la petite enfance (CPE)*, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), collection *Études théoriques*, co-édition CEREST-UQO, ARUC-économie sociale et CRISES, juillet, 42 pages (plus annexes).
- CAILLOUETTE, J. et E. MOLINA (2004). *Les dynamiques locales et régionales dans l'organisation des services aux personnes ayant des incapacités en Estrie. Monographie régionale*, 2<sup>e</sup> édition révisée, Cahier du LAREPPS no 04-27, LAREPPS, UQAM, juillet, 181 pages.
- CLSC DU PLATEAU MONT-ROYAL (1996). *Projet en prévention du sida*, Équipe Jeunesse, mars, 13 pages.
- CHARTRAND, S. (2004). *Work in voluntary welfare organizations: A sociological study of voluntary welfare organizations in Sweden*, Stockholm: Almquist & Wiksell International, <http://www.diva-portal.org/su/theses/abstract.xsql?dbid=165>.
- CLSC DU PLATEAU MONT-ROYAL et DÎNERS-RENCONTRES ST-LOUIS-DE-GONZAGUE (2001). *Protocole d'entente « Pour favoriser l'accès à des services de santé, des services psychosociaux et des services communautaires aux jeunes marginaux »*, 6 pages.

- CLSC DU PLATEAU MONT-ROYAL et DÎNERS-RENCONTRES ST-LOUIS-DE-GONZAGUE (2000). *Solidarité Partage. Synthèse du projet visant la mise en place d'un centre de jour pour les jeunes marginalisés du Plateau Mont-Royal*, septembre, 6 pages.
- COSTON, J. M. (1998). A Model and Typology of Government-NGO Relationship, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, no. 3, September, 358-382.
- CRDI NORMAND-LARAMÉE (2002). *De l'hébergement au logement pour les personnes vivant avec une déficience intellectuelle. « Un pont à construire »*, janvier, 15 pages.
- DUCHARME, M.-N. (2004). *Le tiers secteur de l'économie sociale dans le domaine des habitations destinées aux personnes âgées. Portrait sectoriel*, Cahier du LAREPPS no 04-05, LAREPPS, UQAM, avril, 81 pages.
- DUCHARME, M.-N. et Y. VAILLANCOURT (2003). *À l'orée d'une gouvernance associative ? L'expérience du Fonds québécois d'habitation communautaire*, Cahier du LAREPPS no 03-06, LAREPPS, UQAM, mai, 16 pages.
- DUMAIS, L., MEUNIER, E., CAILLOUETTE, J. et J. PROULX (2004). *Les interfaces secteur public et économie sociale dans le champ des services aux personnes handicapées : éléments pour une analyse des dynamiques régionales au Québec*, Notes préparées pour une présentation faite au CAP Service aux personnes de l'ARUC-ÉS le 13 février 2004, 30 pages.
- EMPLOI-QUÉBEC (2004a). *Cadre d'implantation du mode de financement à forfait*, Direction des ressources externes, mars, 47 pages.
- EMPLOI-QUÉBEC (2004b). *Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires oeuvrant en employabilité*, Direction des affaires publiques et des communications, 16 pages.
- EMPLOI-QUÉBEC (2003). *Guide opérationnel pour la reddition de compte des ressources externes à Emploi-Québec*, version déposée au Forum Emploi-Québec/ressources externes, 9 décembre, 21 pages.
- EVERS, A. et J. L. LAVILLE (Éds.) (2004). *The third sector in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 266 pages.



- FRÉCHETTE, L. (2000). *À propos de la spécificité des Centres communautaires de loisir*, Groupe d'étude et de recherche en intervention sociale (GÉRIS), Université du Québec en Outaouais, 51 pages.
- LAROSE, G., VAILLANCOURT, Y., SHIELDS, G. et M. KEARNEY (2003). *Contribution de l'économie sociale au renouvellement des politiques et des pratiques dans le domaine de l'insertion socioéconomique au Québec, de 1983 à 2003*, Cahier du LAREPPS no 04-03, LAREPPS, UQAM, mars, 37 pages.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS) (2003a). *Chez-soi : le premier choix. La Politique de soutien à domicile*, Direction des communications, 43 pages.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS) (2003b). *Fonds de consolidation des entreprises d'économie sociale en aide domestique. Processus d'attribution Phase III*, document de travail, octobre, 3 pages.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS) (2001). *De l'intégration sociale à la participation sociale. Politique de soutien aux personnes présentant une déficience intellectuelle, à leurs familles et aux proches*, 111 pages.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE ET DE LA FAMILLE (2004). *Services à la famille, types de services de garde*, [www.messf.gouv.qc.ca](http://www.messf.gouv.qc.ca), 1 page.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES (1997). *Le cadre d'intervention en matière de loisir et de sport. Pour un partenariat renouvelé*, Québec, 28 pages.
- NAJAM, A. (2000). The Four-C's of The Third Sector-Government Relations: cooperation, confrontation, complementarity and cooptation, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 10, no. 4, Summer, pp. 375-396.
- PANET-RAYMOND, J. et D. BOURQUE (1991). *Partenariat ou pater-nariat ? La collaboration entre établissements publics et organismes communautaires auprès des personnes âgées*, Groupe de recherche en développement communautaire, Université de Montréal, 175 pages.
- PROULX, J. (2004). *Projet de recherche portant sur l'évaluation de l'impact du « logement à soutien gradué » pour les personnes ayant une déficience intellectuelle et de ses conditions de réussite. Rapport d'étape*, LAREPPS, UQAM, novembre, 47 pages (plus annexes).

- PROULX, J. (2003a). *Les services aux personnes ayant des incapacités en Mauricie. Monographie régionale*, 2<sup>e</sup> édition révisée, Cahier du LAREPPS no 04-26, LAREPPS, UQAM, juillet, 165 pages.
- PROULX, J. (2003b). *Le logement comme facteur d'intégration sociale pour les personnes ayant une déficience intellectuelle : l'expérience du Centre de réadaptation Normand-Laramée*, Cahier du LAREPPS no 03-08, LAREPPS, UQAM, novembre, 23 pages.
- PRILLER, E. (2001). *Der dritte Sektor international: mehr Markt - weniger Staat?*, Edited by W. B. f. S. A.u., Sozialberichterstattung, Berlin : Sigma.
- REES, P. et H. GARDNER (2003). Best value, partnership and relationship marketing in local government, *International Journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, Vol. 8, no 2, pages 143-152.
- RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC (RAMQ) (2004). *Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique. Bilan au 31 mars 2004*, produit par la Direction de la contribution et de l'aide financière (DACF) en collaboration avec la Direction des communications, 38 pages.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL-CENTRE (RRSSMC) (1998). *Plan d'amélioration des services de santé et des services sociaux 1998-2002. Le Défi de l'accès*, juin, 128 pages.
- SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (SACA) (2004). *Cadre de référence en matière d'action communautaire. Troisième partie : Les balises d'interprétation des critères qui définissent les organismes d'action communautaire*, juillet, 37 pages.
- SECRÉTARIAT AU LOISIR ET AU SPORT (SLS) (2001a). *Plan stratégique 2001-2004*, Ministère des Affaires municipales, du Loisir et du Sport, 28 pages.
- SECRÉTARIAT AU LOISIR ET AU SPORT (SLS) (2001b). *Plan d'action en matière de loisir, de sports et d'activité physique : priorités 2001-2002*, Ministère des Affaires municipales, du Loisir et du Sport, 6 pages.
- SECRÉTARIAT AU LOISIR ET AU SPORT (SLS) (2001c). *Programme d'assistance financière aux centres communautaires de loisir (2001-2004)*, Ministère des Affaires municipales, du Loisir et du Sport, 7 pages.

- SECRETARIAT AU LOISIR ET AU SPORT (SLS) (2000). *Plan d'action en matière de loisir, de sports et d'activité physique 2000-2003*, Ministère des Affaires municipales, du Loisir et du Sport, 6 pages.
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC (SHQ) (2004). *Programme Accès-Logis Québec. Normes d'application*, version administrative refondue au 27 octobre 2004, 15 pages.
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC (SHQ) (2002). *Plan stratégique 2002-2004*, Direction des communications, 29 pages.
- SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC (SHQ) (1997). *L'action gouvernementale en habitation, orientations et plan d'action*, 37 pages.
- TREMBLAY, M., THIVIERGE, N., GILBERT, C. et F. SAILLANT (2004). *L'agir collectif dans le soutien aux proches dépendants : un portrait du regroupement des aidants et aidantes naturels du Québec (RANQ)*, Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR), collection *Notes et rapports de recherche*, Université du Québec à Chicoutimi, juin, 66 pages (plus annexes).
- VAILLANCOURT, E. (2005). *Évaluation de l'intervention du Ketch Café dans l'amélioration des conditions de vie et de santé des jeunes de la rue*, deuxième version préliminaire, sous la direction de Gérald Larose, LAREPPS, UQAM, janvier, 138 pages.
- VAILLANCOURT, Y. (2004). *Le développement social : un enjeu fondamental pour le bien-être des communautés*, communication faite dans le cadre du colloque sur « Le développement des communautés et l'économie sociale à l'heure de la reconfiguration de l'État : enjeux et perspectives pour le développement social », Université du Québec à Chicoutimi, 28-29 octobre, 10 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*, Cahier du LAREPPS no 97-05, LAREPPS, UQAM, 296 pages.
- VAILLANCOURT, Y., AUBRY, F. et C. JETTÉ (s.l.d.) (2003). *L'économie sociale dans les services à domicile*, P.U.Q., 341 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, pages 77-93.

YOUNG, D. R. (2000). Alternative Models of Government-nonprofit sector Relations: Theoretical and International Perspectives, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no. 1, March, 149-172.

**Liste des organisations interrogées pour compléter l'information**

Action service aux aidants de parents âgés de Longueuil

Centre de réadaptation en déficience intellectuelle Normand-Laramée

Chantier de l'économie sociale

Emploi-Québec

Fédération québécoise des centres communautaires de loisir

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS)<sup>20</sup>

Regroupement des aidants et des aidantes naturels du Québec

Regroupement des aidantes et aidants naturels de Montréal

Regroupement des aidants naturels de la Mauricie

Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal

Regroupement des centres de la petite enfance des régions Mauricie et Centre-du-Québec

Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique (REESAD)

Regroupement des organismes spécialisés en employabilité pour personnes handicapées

---

<sup>20</sup> Nous avons interrogé trois professionnels et professionnelles de recherche relativement au projet sur le *Ketch Café*, celui sur les EESAD et celui sur les habitations communautaires pour aînés et aînées.

## Annexe I Fiche signalétique : Le projet Ketch Café

No	Thèmes	Catégories	Sous-catégories	Correspondance avec les paramètres étudiés
1	Secteur où se déroule l'interface	Services aux jeunes de la rue	Mise sur pied d'un lieu de rencontres et de services pour les jeunes	La partie de l'État touchée par l'interface : CLSC du Plateau Mont-Royal; Agence régionale de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal-Centre; Direction de la santé publique de Montréal-Centre.
2	Acteurs	<i>Diners-rencontres St-Louis de Gonzague</i> (en majeur), et <i>Plein Milieu</i> (en mineur)	Deux OBNL	<i>Diners-rencontres</i> est co-initiateur et porteur du projet tandis que <i>Plein Milieu</i> est un partenaire.
		Organismes publics	Ministère fédéral : DRHC	L'interface principale se situe au palier local avec le CLSC. L'interface au niveau régional a trait essentiellement au financement du projet (financement au fonctionnement), de même que la présence fédérale et municipale (financement des immobilisations).
			Ministère provincial : Absent	
			Palier régional : Agence régionale de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux; Direction de la santé publique de Montréal-Centre	
			Palier local : CLSC du Plateau Mont-Royal	
		Usagers	Jeunes « marginalisés » de 18-30 ans	
Organismes privés (marchands)	Absents			
Familles	Absentes			
3	Nature et portée de l'interface	L'interface porte sur la mise en place et l'opérationnalisation d'une ressource pouvant accueillir les jeunes dans un milieu convivial qui leur ressemble.	L'interface implique la présence, sur les lieux, de personnel provenant des deux organisations.	

4	<b>Gouvernance</b>	Le projet a été initié par le CLSC, et ce n'est qu'après coup que <i>Dîners-rencontres</i> s'est joint au projet.	<u>Réciprocité entre les partenaires :</u> Il semble que, avant d'accepter de se joindre au CLSC, <i>Dîners-rencontres</i> a négocié fortement sa participation au projet, notamment en s'assurant le contrôle de la gestion du projet dans le cadre de l'approche qui lui est propre.	Autonomie locale  Nous sommes ici en présence d'un projet d'expérimentation qui ne trouve de comparable nulle part ailleurs. Les acteurs bénéficient donc de toute la marge de manœuvre qu'ils souhaitent. L'information disponible ne laisse voir aucun mécanisme de contrôle ou d'influence de la part des bailleurs de fonds.
5	<b>Mode d'opération-nalisation</b>	Formel	Protocole d'entente signé entre les deux partenaires  Le projet <i>Ketch Café</i> est financé dans le cadre d'un programme de la Direction de la santé publique (DSP), mais qui n'apparaît pas très contraignant pour les acteurs. Les employés du CLSC sont toutefois rémunérés par le CLSC.	Le protocole d'entente a été signé dans les mois qui ont suivi l'ouverture du <i>Ketch Café</i> et avait pour but de délimiter les responsabilités respectives de chacun des deux partenaires.  Malgré ce caractère formel de l'interface, celle-ci dénote, au plan macro, un très faible degré d'institutionnalisation puisqu'il s'agit d'un projet unique.
		Informel	Un autre organisme communautaire, <i>Plein Milieu</i> , est aussi partenaire au projet, mais n'est pas partie prenante au protocole d'entente.	

6	<b>Formes de gestion et d'encadrement</b>	Le projet a été déposé à la Régie régionale conjointement par le CLSC et <i>Dîners-rencontres</i> . Par la suite, le protocole d'entente constitue un outil plus formel venant convenir des modalités de l'interface.	Le projet est sous la coordination de la directrice de <i>Dîners-rencontres</i> . Toutefois, deux comités, regroupant des personnes des trois organisations partenaires (avec <i>Plein Milieu</i> ), assurent le suivi et l'évolution du projet : le comité aviseur / programmation et le comité clinique.	Les mécanismes mis en place pour assurer l'opérationnalisation du projet ont suscité de très fortes tensions entre les deux principaux acteurs : « choc culturel »; rôle des instances mal définis au départ. En fait, la nature du projet aurait eu intérêt à être discutée plus longuement au début. « Les préliminaires ont été très courts ».
7	<b>Analyse de la dynamique d'ensemble</b>			<p>Projet construit avant tout par le CLSC. On n'a pas pris le temps de définir ensemble le projet. Des argents étaient disponibles et on a écrit le projet « un peu sur le coin de la table ».</p> <p>Le type d'interface apparaît par ailleurs utilitaire On perçoit, de la part du CLSC, une volonté de <b>contrôler</b> le projet, du moins au plan « clinique ». Tout se passe comme si le CLSC avait un projet, qu'il avait besoin d'un local et de quelqu'un pour le gérer et qu'il a « utilisé » l'OBNL à cet effet tout en souhaitant en contrôler l'actualisation, et ce même si le protocole d'entente était clair à cet effet. Ceci dit, l'OBNL ne s'en laisse pas imposer et conserve son autonomie, d'où les conflits.</p>



## Annexe II Fiche signalétique : Le projet Logement à soutien gradué

No	Thèmes	Catégories	Sous-catégories	Correspondance avec les paramètres étudiés
1	<b>Secteur où se déroule l'interface</b>	Logement	Logement avec soutien pour personnes ayant une déficience intellectuelle.	La partie de l'État touchée par l'interface : Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) Normand-Laramée; les quatre CLSC de Laval.
2	<b>Acteurs</b>	Les Habitations populaires Laval-des-Rapides; Plusieurs organismes communautaires	Des OBNL	Il s'agit d'un projet dont les interfaces sont multiples et touchent à la fois les secteurs public, privé à but lucratif, domestique et de l'économie sociale. Ce projet s'inscrit dans une philosophie de « responsabilité partagée » entre le CRDI et d'autres acteurs de la communauté, les organismes de l'économie sociale étant des acteurs parmi les autres. Toutefois, nous nous attarderons ici uniquement aux interfaces entre le CRDI et les acteurs de l'économie sociale.
Organismes publics		Ministère fédéral : absent Ministère provincial : absent Palier régional : CRDI Normand-Laramée Palier local : les quatre CLSC de Laval Secteur municipal : Ville de Laval; Office municipal d'habitation de Laval; corps policiers.		
Usagers		Adultes ayant une déficience intellectuelle (DI)		
Organismes privés (marchands)		Propriétaires immobiliers; « Personnes-pivot »	Les personnes dites « pivot » sont à la limite du secteur marchand et du secteur domestique.	
Familles		Les parents de certaines personnes en logement		
3	<b>Nature et portée de l'interface</b>	L'interface porte sur la contribution potentielle des organismes de l'économie sociale à la réalisation du projet.	Pour Les Habitations populaires, il s'agit de rendre disponibles des logements pour les personnes, dans les limites de leurs possibilités.	Pour les autres organismes communautaires, il s'agit, par leur action et leurs services, de contribuer à l'intégration des personnes dans le quartier.

4	Gouvernance	Le projet a été initié par le CRDI. Les partenaires communautaires ont accepté d'apporter leur contribution à sa réalisation, dans les limites de leurs possibilités. Il s'agit d'une relation de respect mutuel qui ne comporte aucune obligation de résultats.	Réciprocité entre les partenaires : les partenaires communautaires n'ont pas participé à l'élaboration du projet.	Autonomie locale :  Nous sommes ici en présence d'un projet d'expérimentation qui ne trouve de comparable nulle part ailleurs. Les acteurs bénéficient donc de toute la marge de manœuvre qu'ils souhaitent. L'information disponible ne laisse voir aucun mécanisme de contrôle ou d'influence de la part des bailleurs de fonds.
		Aucune domination d'un acteur sur les autres.		<u>Autonomie des org. comm.</u> : les organismes communautaires conservent toute leur autonomie dans leur rapport au CRDI, qui s'établit sur une base volontaire.
5	Mode d'opération-nalisation	Formel	Protocole d'entente signé entre le CRDI et Les Habitations populaires afin d'assurer la disponibilité de quatre logements pour débiter le projet. Le protocole est maintenant échu mais la collaboration se poursuit.	Le protocole d'entente prévoit également que le CRDI paiera le loyer dans sa totalité en cas de vacance, jusqu'à ce qu'une nouvelle personne vienne occuper le logement.
			Le CRDI paie directement aux Habitations Populaires une partie du loyer au profit des personnes qui habitent l'immeuble.	Au plan macro, on est ici en présence d'un très faible degré d'institutionnalisation puisqu'il s'agit d'un projet unique.  La subvention au loyer payée par le CRDI n'est pas considérée comme un revenu par la Sécurité du revenu en vertu d'une entente signée entre le CRDI et la Sécurité du revenu.
		Informel	Collaboration entre le CRDI et les organismes communautaires sur un mode très informel.	

6	<b>Formes de gestion et d'encadrement</b>	Aucun mécanisme formel avec les partenaires au départ pour convenir des interfaces. Par la suite, mise sur pied d'un comité aviseur, regroupant <b>l'ensemble</b> des partenaires pour assurer le suivi et l'évolution du projet et apporter, le cas échéant, les ajustements requis.	Après deux ans, le comité aviseur ne s'est réuni qu'à une seule reprise.	De toute évidence, le projet est géré par UN acteur, le CRDI, qui interpellera au besoin l'un ou l'autre des partenaires. Notons toutefois que l'on avait instauré, au début, un comité impliquant le CLSC et le CRDI pour procéder à la sélection des personnes qui seraient intégrées en logement. Ce comité n'existe plus.
7	<b>Analyse de la dynamique d'ensemble</b>			De toute évidence, nous sommes ici en présence d'une interface peu formelle et peu engageante pour les parties, qui laisse toute la marge de manœuvre voulue aux acteurs (autonomie). De plus, par son caractère expérimental, il faut parler d'un très faible degré d'institutionnalisation.  Par ailleurs, même si les partenaires sollicités pour le projet ont répondu positivement à l'appel, on ne peut parler ici de co-construction puisqu'ils n'ont pas été partie prenante à son élaboration.

## Annexe III Fiche signalétique : Les organismes de soutien aux aidants et aidantes naturels

No	Thèmes	Catégories	Sous-catégories	Correspondance avec les paramètres étudiés
1	Secteur où se déroule l'interface	Soins à domicile	Soins apportés par les proches aidants-es (ou dits les « aidants-es naturels »)	<u>La partie de l'État touchée par l'interface</u> : ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS); agences régionales de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux; établissements de santé au palier local (surtout CLSC).
2	Acteurs	Au moins 17 organismes communautaires de soutien aux proches aidants-es sont connus. Au moins trois autres existent de façon « non structurée » ou sont en formation.	Les organismes qui sont légalement constitués sont tous des OBNL.	Les organismes communautaires de soutien aux aidants-es naturels sont regroupés au sein d'un organisme national, le <i>Regroupement des aidants et aidantes naturels du Québec (RANQ)</i> , mais tous n'en sont pas membres.
		Organismes publics	Ministère fédéral : Santé Canada	L'interface au palier <u>provincial</u> s'inscrit dans un mode de représentation. L'interface au palier <u>régional</u> a trait essentiellement au financement. Au palier <u>local</u> , collaborations diverses, références, etc., avec les établissements de santé, surtout les CLSC, qui ont joué un rôle central dans la création des OBNL. Le fédéral soutien financièrement deux organismes.
			Ministère provincial : MSSS	
			Agences régionales de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux (palier régional); établissements de santé au palier local (surtout CLSC); Partenariat rural Canada.	
		Usagers	Proches aidants-es, des femmes dans 82 % des cas, souvent des retraitées.	
		Organismes privés (marchands)	Absents	
Familles	Proches aidants-es	Les proches aidants-es se situent dans le secteur de l'économie domestique (domaine du don, du bénévolat). Regroupés en OBNL, ils se situent dans le secteur de l'économie sociale.		
3	Nature et portée	<u>Au palier local</u> , l'interface porte essentiellement sur des	<u>Au palier régional</u> : l'interface porte essentiellement sur le financement.	Il n'existe aucun document d'orientation ou politique balisant les interfaces entre l'État et les

	<b>de l'interface</b>	collaborations diverses avec les établissements de santé : échanges d'information et de services; collaborations à des projets; références; formation.	<u>Au palier national</u> , l'interface porte essentiellement sur les représentations pour la reconnaissance.	OBNL de proches aidants-es. Même le financement octroyé par les agences régionales n'apparaît pas balisé et prend des formes plutôt disparates selon les régions. Les OBNL de proches aidants-es sont par ailleurs régis, au même titre que tout autre organisme communautaire, par la Politique de reconnaissance et de financement de l'action communautaire.
<b>4</b>	<b>Gouvernance</b>	Intensité certaine des relations avec les CLSC mais peu d'information sur la nature de cette relation du point de vue de la Gouvernance.	<u>Réciprocité entre les partenaires</u> : l'information disponible laisse à penser qu'il y a une grande diversité dans les relations entre OBNL et CLSC.	Autonomie des OBNL de proches aidants-es  L'information disponible laisse à penser que les OBNL de proches aidants-es jouissent d'une grande autonomie. Le fait qu'aucune politique ou document d'orientation ne vienne baliser les activités des OBNL ou son mode de gestion milite également en ce sens. Dans un seul OBNL, on a fait référence à un programme de financement qui viendrait limiter l'autonomie du groupe.
		Rien n'indique que l'interface soit dominée par l'un des acteurs plus que l'autre.	<u>La bidirectionnalité</u> : « il y a des mariages d'amour et des mariages de raison ».	
<b>5</b>	<b>Mode d'opérationnalisation</b>	Formel	Pour être financés par les agences régionales, les groupes doivent avoir été accrédités.	
		Informel	Aucune trace de protocoles d'entente ou d'ententes de services entre les OBNL de proches aidants-es et le secteur public.	De toute évidence, très faible degré d'institutionnalisation même si la politique de soutien à domicile mentionne leur existence.
<b>6</b>	<b>Formes de gestion et d'encadrement</b>	Il n'existe aucun mécanisme formel pour négocier, convenir ou évaluer les interfaces.	La politique de reconnaissance et de financement de l'action communautaire vient baliser, de façon générale, le partenariat État / Organismes communautaires.	<u>Au palier national</u> , des contacts sont faits, ponctuellement, avec le ministère, mais ils sont plutôt tenus et s'inscrivent davantage dans un mode de représentation que dans un mode de négociation. <u>Au palier régional</u> , il semble que chaque organisme fasse ses propres représentations dans des formes et avec une intensité qui peuvent varier selon les régions.

7	<b>Analyse de la dynamique d'ensemble</b>			Au plan macro, les informations disponibles laissent à penser que nous sommes ici en présence d'un secteur d'activité se situant à la marge, aucunement normé, et jouissant par conséquent d'une large autonomie. Il apparaît par ailleurs que les organismes de soutien aux aidants-es naturels vivent une interface sur laquelle ils ont peu de pouvoir.
---	---	--	--	--

**Annexe IV Fiche signalétique : Les centres communautaires de loisir (CCL)**

No	Thèmes	Catégories	Sous-catégories	Correspondance avec les paramètres étudiés
1	Secteur où se déroule l'interface	Loisir	Loisir communautaire	La partie de l'État touchée par l'interface : ministère des Affaires municipales, du Loisir et du Sport (MAMLS); Secrétariat au loisir et au sport (SLS); Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA); CLSC; centres jeunesse; commissions scolaires; etc.
2	Acteurs	73 centres communautaires de loisir au Québec, dont 56 sont financés par le SLS et 52 par le SACA (mais gérés par le SLS).	Tous des OBNL	60 CCL sont regroupés au sein d'un organisme national, la <i>Fédération québécoise des centres communautaires de loisir</i> (FQCCL).
		Organismes publics	<u>Ministère fédéral</u> : Industrie Canada, programme des centres d'accès communautaire Internet (CACI)	MAMLS comme porteur des orientations québécoises en matière de loisirs et SLS comme organisme de financement des CCL. Quelques CCL sont aussi financés par le MEQ ou le MSSS. Par ailleurs, plus de la moitié des CCL ont une entente de services dans le cadre du programme CACI.
			<u>Ministère provincial</u> : ministère des Affaires municipales, du Loisir et du Sport	
			Secrétariat au loisir et au sport (SLS); établissements de santé au palier local (CLSC, CJ); commissions scolaires; centres locaux d'emploi.	
	<u>Secteur municipal</u> : villes et municipalités où l'on retrouve un CCL	Plusieurs CCL occupent, par entente de service, des bâtiments appartenant à la municipalité ou à la commission scolaire et pour lesquels les coûts d'entretien et de chauffage sont couverts en tout ou en partie. Certains CCL reçoivent de plus du financement de la municipalité pour leurs activités.		

		Usagers	Population en général, découpée en cinq groupes d'âge : 0-12 ans; 13-17 ans; 18-25 ans; 26-55 ans; 56 ans et plus.	
		Organismes privés (marchands)	Partenariat et contribution pour la tenue d'activités à caractère de financement.	
		Familles	Font partie des usagers.	
<b>3</b>	<b>Nature et portée de l'interface</b>	<u>Au palier national</u> , l'interface porte sur les représentations pour la reconnaissance et le financement des CCL; négociations et régulation; financement des CCL. Aussi, partenariats de recherche.	<u>Au palier local</u> , les interfaces portent sur des collaborations diverses et des ententes de services avec les établissements de santé et de services sociaux, le milieu scolaire, les centres locaux d'emploi et les municipalités.	En matière de loisir, le partenariat avec le milieu associatif fait partie des stratégies dominantes de l'État depuis le milieu des années 1960. Il est en quelque sorte « institutionnalisé » depuis cette date. Pour l'État, le milieu associatif, sur lequel il mise « comme partenaire principal » (MAM, 1997 : 12), est un acteur de premier plan sur lequel il compte afin de promouvoir et de développer le loisir et le sport au Québec.
<b>4</b>	<b>Gouvernance</b>	L'examen du programme de financement destiné aux CCL laisse clairement entendre que ce dernier a été en grande partie co-construit. Il reprend largement les éléments soulevés dans la recherche de Fréchette, lesquels ont fait consensus tant au ministère qu'à la FQCCL.	<u>Réciprocité entre les partenaires</u> : Peu d'information à ce sujet, sinon ce qui précède. Toutefois, le cadre d'intervention gouvernemental en matière de loisir et de sport avait fait l'objet d'une vaste consultation. On perçoit une culture du partenariat au sein de ce ministère, qui accepte de se laisser influencer dans le cadre d'une dynamique de coopération conflictuelle.	Autonomie des CCL  Le programme de financement destiné aux CCL dénote une grande souplesse, autant dans ses critères d'admissibilité que dans ses paramètres de reddition de compte. Les CCL apparaissent jouir d'une grande latitude dans le développement de leurs activités, ce qui se reflète d'ailleurs dans la grande diversité des CCL entre eux. Chaque CCL doit toutefois conclure une entente avec la municipalité ou obtenir d'elle une résolution indiquant que le CCL ne dédouble pas les loisirs municipaux.
		Rien n'indique que l'interface soit dominée par l'un des acteurs plus que l'autre.		



5	<b>Mode d'opérationnalisation</b>	Formel	<p>Au plan micro, ententes de services avec municipalités, commissions scolaires et établissements de santé et de services sociaux.</p> <p>Au plan macro, un CCL se voit financé s'il répond aux critères d'admissibilité. Il s'agit d'une entente triennale.</p>	<p>Au plan macro, il s'agit certes d'une interface formelle, mais dont les contours comportent énormément de souplesse. Il s'agit d'un faible degré d'institutionnalisation, caractérisé par une reconnaissance formelle par l'État de l'apport des CCL et d'une forme souple de soutien financier qui est très loin du rapport contractuel. Plus formel au plan micro.</p>
		Informel	<p>Multiples interfaces moins formelles avec plusieurs acteurs locaux. Les CCL sont, de façon générale, très impliqués dans leur milieu.</p>	
6	<b>Formes de gestion et d'encadrement</b>	<p>Un comité de travail a été mis sur pied pour négocier le nouveau programme de financement. Celui-ci a donné naissance à un programme réformé et mieux adapté aux besoins des CCL.</p>	<p>Un comité « d'évaluation » tripartite (SLS, FQCCL et une personne « de l'extérieur ») a aussi été mis en place. À partir de 2005-2006, il aura la charge d'évaluer les demandes de financement des CCL et de faire des recommandations de financement au SLS.</p>	<p>Le partenariat, notamment avec le milieu associatif, est LA stratégie préconisée par le ministère dans son cadre d'intervention de 1997. Toutefois, il ne contient aucun paramètre balisant ce partenariat. La politique de reconnaissance et de financement de l'action communautaire (SACA) vient aussi baliser, de façon générale, le partenariat État / Organismes communautaires. Les CCL sont régis par cette politique au même titre que tout autre organisme communautaire.</p>
7	<b>Analyse de la dynamique d'ensemble</b>			<p>Même s'ils sont formellement reconnus par l'État et qu'ils bénéficient d'un programme de financement qui leur est spécifique, les centres communautaires de loisir sont très peu normés, faiblement institutionnalisés et jouissent d'une large autonomie. Les informations disponibles indiquent par ailleurs qu'il y a bel et bien co-construction dans l'interface, chacun des acteurs étant attentif aux préoccupations de l'autre et acceptant de se laisser influencer, parfois facilement, parfois plus difficilement.</p>

## Annexe V Fiche signalétique : Les habitations communautaires pour aînés et aînées (HCA)

No	Thèmes	Catégories	Sous-catégories	Correspondance avec les paramètres étudiés
1	Secteur où se déroule l'interface	Logement social	Logement pour personnes âgées	<u>La partie de l'État touchée par l'interface</u> : Société d'habitation du Québec (SHQ); Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).
2	Acteurs	Au moins 600 « réalisations immobilières » totalisant plus de 19 000 unités de logement sont l'oeuvre d'organismes du secteur de l'économie sociale.	Au moins 530 par des OBNL; Au moins 60 par des coopératives d'usagers ou de solidarité.	Une soixantaine d'OBNL sont regroupés, au plan national, au sein du <i>Réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH)</i> , qui regroupe cinq fédérations régionales. Les coopératives sont quant à elles regroupées au sein de la <i>Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH)</i> .
Organismes publics		<p><u>Ministère fédéral</u> : ministère du Travail et du Logement.</p> <p><u>Ministère provincial</u> : ministère des Affaires municipales, du Loisir et du Sport; ministère de la Santé et des Services sociaux.</p> <p>Société d'habitation du Québec; Régie du logement; Régie du bâtiment; organismes du réseau de la santé et des services sociaux.</p> <p><u>Secteur municipal</u> : villes et municipalités</p>	Au palier provincial, l'interface entre les HCA et l'État se déroule principalement avec la SHQ qui gère son propre programme de financement, <i>Accès-Logis</i> , mais aussi un programme à frais partagés avec le fédéral, <i>Logement abordable</i> . Au plan local, selon les OBNL ou les coopératives, il peut y avoir des interfaces avec des organismes du réseau de la santé et des services sociaux pour différents services destinés aux aînés-es : services médicaux; aide domestique; assistance personnelle; etc. Les villes et municipalités sont souvent appelées à contribuer au financement des projets de logement.	
Usagers		Personnes âgées autonomes ou en légère perte d'autonomie. À Montréal, 77 % sont des femmes et 53 % ont plus de 75 ans.		
Organismes privés (marchands)		Les banques et caisses populaires (prêts hypothécaires)	Les institutions financières sont aussi présentes au Fonds québécois d'habitation communautaire (FQHC). Voir no 6, les formes de gestion et d'encadrement.	

		Familles	Sans objet.	
<b>3</b>	<b>Nature et portée de l'interface</b>	Aujourd'hui, l'interface entre les HCA et l'État passe essentiellement par le programme <i>Accès-Logis</i> , dont le volet 2 est destiné aux personnes âgées en légère perte d'autonomie. Celui-ci balise, pour l'essentiel, la composition du CA des HCA; la sélection de la clientèle; le financement des logements et des services; les caractéristiques des immeubles et leur aménagement.	Les HCA sont également soumis, comme tout autre immeuble à caractère public, à des normes relatives à la sécurité, à la prévention des incendies, au zonage, etc. Ils sont également soumis, comme tout autre immeuble à logement, aux lois et règlements régissant les droits et obligations des propriétaires et des locataires.	Nette tendance, surtout depuis 1995, à baliser (ou à réguler) davantage le développement du logement social au Québec. Ceci marque également une reconnaissance des initiatives antérieures de la part de l'État.
<b>4</b>	<b>Gouvernance</b>	Depuis le Programme PARCO en 1995 ( <i>Accès-Logis</i> aujourd'hui), l'interface entre l'État et les HCA est le résultat d'une démarche co-construite. Ses paramètres ont en effet été élaborés avec les principaux acteurs de l'habitation communautaire.	<u>Réciprocité entre les partenaires</u> : Selon Ducharme, l'établissement des programmes destinés aux HCA est le fruit d'un « compromis entre les revendications des mouvements populaires et la planification technocratique de l'État » (Ducharme, 2004 : 17), ce qui laisse supposer une capacité mutuelle d'influence.	Autonomie aux paliers local et régional  Au palier local, les promoteurs de projets doivent bien sûr opérer à l'intérieur des paramètres établis dans les programmes nationaux. Ils bénéficient toutefois d'une grande marge de manœuvre quant aux services qu'ils veulent offrir ainsi qu'au montage financier nécessaire à la réalisation du projet dans son ensemble. À noter que le financement des services « n'est pas reconnu ni institutionnalisé sous forme de programme » (Ducharme, 2004 : 45), ce qui peut donner lieu à des formes variées d'ententes négociées au palier local et impliquant une multitude d'acteurs. Les HCA ont également une certaine marge d'autonomie en ce qui a trait à la sélection de la clientèle.
		Outre les normes relatives à la construction des immeubles, auxquelles les promoteurs d'HCA doivent se conformer de façon très stricte, rien n'indique que l'interface soit dominée par l'un des acteurs plus que l'autre.		

5	Mode d'opération-nalisation	Formel	Les organismes dont les projets ont été acceptés doivent signer une « convention d'exploit-tation » avec la SHQ. Celle-ci prévoit la production de différents rapports concernant la gestion financière, la participation des locataires et la qualité du bâtiment (entretien, travaux à venir, etc.)	Malgré cette convention d'exploitation, le degré d'institutionnalisation apparaît assez faible. Celle-ci concerne surtout « la brique et le béton » et est, semble-t-il, gérée avec beaucoup de souplesse. De plus, les HCA jouissent d'une grande autonomie quant aux services qu'ils veulent offrir et quant à leurs modes de gestion.
		Informel	Selon les projets, des interfaces plus ou moins formelles peuvent exister entre différents partenaires au palier local : organismes du réseau de la santé et des services sociaux; organismes communautaires; etc.	
6	Formes de gestion et d'encadrement	En même temps que la création du programme <i>Accès-Logis</i> a été institué, par le gouvernement du Québec, le <i>Fonds québécois d'habitation communautaire (FQHC)</i> , un OBNL regroupant des représentants de la SHQ et des milieux communautaire, financier et municipal, et dont la mission est de « promouvoir le développement, le maintien et l'amélioration de l'habitation communautaire » (Ducharme, 2003 : 5).	Sans en porter le nom, le FQHC agit en fait comme comité aviseur auprès de la SHQ. Il compte trois comités de travail permanents et est « étroitement associé à de nombreuses questions liées à la conception et à la livraison des programmes » de la SHQ ( <a href="http://www.fqhc.qc.ca/organisme.php">www.fqhc.qc.ca/ organisme.php</a> ). Les paramètres du programme <i>Accès-Logis</i> en sont issus, notamment. Il s'agit donc d'un lieu privilégié de partenariat entre la SHQ et les différents acteurs liés au logement social et communautaire.	De toute évidence, nous sommes ici en présence d'un partenariat très poussé dans lequel la SHQ accepte de partager son pouvoir et dont le mode de gouvernance est proche de la cogestion. Selon Ducharme, les comités de travail du FQHC constituent « les lieux les plus achevés du déplacement de la fonction étatique vers des modes de gouvernance associatifs » et dont on trouverait « peu d'équivalents dans l'appareil administratif de la fonction publique » (Ducharme, 2003 : 10-13).

7	<b>Analyse de la dynamique d'ensemble</b>			En dépit de mécanismes de régulation plus importants depuis 1986, ceux-ci demeurent, globalement, peu contraignants pour les habitations communautaires pour aînés-es qui, au palier local, continuent de jouir d'une grande autonomie. De plus, de toute évidence, il s'agit d'une interface co-construite et négociée, principalement au sein du FQHC, et par laquelle l'État accepte volontiers de partager son pouvoir.
---	---	--	--	---

## Annexe VI Fiche signalétique : Les centres de la petite enfance (CPE)

No	Thèmes	Catégories	Sous-catégories	Correspondance avec les paramètres étudiés	
1	Secteur où se déroule l'interface	Services de garde à l'enfance (0-5 ans)	Centres de la petite enfance (à but non lucratif)	La partie de l'État touchée par l'interface : ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF), anciennement le ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE).	
2	Acteurs	Environ 1000 centres de la petite enfance au Québec	Tous des OBNL	Les CPE sont regroupés, via leur regroupement régional, au sein d'un organisme national, l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPÉ), sauf les CPE des régions Mauricie / Centre-du-Québec, qui n'en sont pas membres.	
		Organismes publics	Ministère fédéral : absent	Au palier provincial, l'interface se situe entre le MESSF d'une part et l'AQCPÉ d'autre part, mandaté par ses membres pour les représenter auprès du MESSF. Certains dossiers sont aussi traités au palier régional (ex : développement de places en CPE) entre les regroupements régionaux et les Conférences régionales des élus (CRÉ). Des interfaces ont aussi lieu au palier local (ententes avec les centres Jeunesse, CLSC, etc.). Peu de liens avec les commissions scolaires.	
			Ministère provincial : MESSF		
			Aux palier local et régional : CLSC, centres Jeunesse, centres de réadaptation (ententes de services), CRÉ, commissions scolaires (responsables de la gestion des services de garde en milieu scolaire 5-12 ans).		
		Usagers	Secteur municipal : absent	Enfants d'âge préscolaire (0-5 ans) et parents (divers services offerts aux familles)	
		Organismes privés (marchands)	Services de garde privés à but lucratif, conventionnés ou non.		
Familles	Sans objet				
3	Nature et portée de l'interface	L'interface porte sur la définition des types de services de garde (en installation en CPE milieu familial		Par sa politique de 1997, l'État privilégie les garderies à but non lucratif plutôt que celles du secteur privé à but lucratif bien que ces dernières	

		milieu scolaire et conventionnés à but lucratif); l'instauration d'un programme éducatif; le niveau de tarification des services; les paramètres de financement.		ont aussi droit de cité et peuvent se faire reconnaître comme services de garde conventionnés.
<b>4</b>	<b>Gouvernance</b>	<p>L'institutionnalisation des CPE dans leur forme actuelle est le fruit des luttes menées depuis les années 1970. Elle est de plus le résultat d'une démarche co-construite dont les termes ont été négociés entre l'État et les représentants des CPE de l'époque (FQCPE et CIRCPEQ).</p> <p>Rien n'indique que l'interface soit dominée par l'un des acteurs plus que l'autre.</p>	<p><u>Réciprocité entre les partenaires</u> : Briand et <i>al.</i> parlent d'une « co-construction qui repose sur des logiques d'institutionnalisation concertée originant parfois du haut et parfois du bas » (Briand et <i>al.</i>, 2004 : 17), i.e que les CPE tout autant que le MESSF ont contribué à définir les règles du jeu.</p> <p><u>La bidirectionnalité</u> : l'étude laisse clairement entendre que chacun des acteurs influence l'autre dans la définition des règles du jeu. On ne peut conclure que celles-ci offrent « toute la liberté d'action au MFE » et qu'elles amènent à « contraindre toute l'autonomie des CPE » (Briand et <i>al.</i>, 2004 : 30).</p>	<p>Autonomie des CPE</p> <p>Les services éducatifs des CPE doivent se situer « à l'intérieur des paramètres définis par le MFE » (Briand et <i>al.</i>, 2004 : 12); la composition du CA des CPE est balisée dans la loi (au moins 2/3 d'usagers); le montant de la tarification des services est déterminé au palier central; les conditions salariales des travailleuses sont déterminées au palier central. De plus, depuis 1997, on assiste à une augmentation importante des contrôles (assiduité; normes de sécurité, etc.). Toutefois, les CPE conservent des marges d'autonomie quant à leur mode de gestion (organisation du travail, heures d'ouverture, etc.), et des « zones d'intervention » sont laissées « vacantes », « ce qui permet aux acteurs locaux d'initier des projets et d'en définir les balises » (Briand et <i>al.</i>, 2004 : 15).</p>
<b>5</b>	<b>Mode d'opération-nalisation</b>	Formel	<p>Les CPE doivent être détenteurs d'un permis délivré par le MESSF pour opérer</p> <p>Les CPE doivent se conformer à différentes normes</p> <p>Composition du CA des CPE balisée dans la Loi</p>	À cause du paragraphe ci-haut, il s'agit, de toute évidence, d'un degré élevé d'institutionnalisation.

<b>6</b>	<b>Formes de gestion et d'encadrement</b>	Le MESSF et les CPE sont en contact de façon constante par le biais de comités formels qui se penchent sur différents sujets : qualité des services (processus d'agrément); équité salariale; rémunération; etc..		La politique sur les services de garde de 1997 institutionnalise, en quelque sorte, le partenariat État / CPE.
<b>7</b>	<b>Analyse de la dynamique d'ensemble</b>			Il s'agit ici, de toute évidence, d'un rapport de type contractuel, mais dans lequel les CPE conservent une certaine autonomie (mais quand même restreinte), dont les règles du jeu ont été négociées et acceptées (et non imposées) et dont le résultat fait en sorte que les attentes des deux parties ont été prises en compte.



## Annexe VII Fiche signalétique : Les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD)

No	Thèmes	Catégories	Sous-catégories	Correspondance avec les paramètres étudiés
1	Secteur où se déroule l'interface	Soutien à domicile aux personnes âgées	Aide domestique	La partie de l'État touchée par l'interface : ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), agences de développement des réseaux locaux et CLSC.
2	Acteurs	103 entreprises d'économie sociale	59 % d'OBNL; 41 % de coopératives, dont 26 % de coopératives de solidarité.	Regroupés au sein de deux organismes nationaux : le <i>Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESADQ)</i> et la <i>Fédération des coopératives de santé du Québec (FCSQ)</i> .
		Organismes publics	<u>Ministère fédéral</u> : absent	Interface au palier <b>provincial</b> avec le MSSS (politique de SAD) et la RAMQ (gestion du programme de financement des EESAD) et au palier <b>local</b> avec les CLSC (implication des CLSC au démarrage et protocoles d'entente par la suite). Interface au palier <b>régional</b> avec les régies régionales (à l'époque, pour l'accréditation des EESAD et financement de démarrage), et aujourd'hui, dans certaines régions, avec les agences de développement pour du financement complémentaire.
			<u>Ministère provincial</u> : MSSS, CLSC au palier local et agences de développement au palier régional.	
			Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)	
			<u>Secteur municipal</u> : absent	
Usagers	Surtout les personnes âgées et les ménages dits « actifs », ainsi que des personnes handicapées.			
Organismes privés (marchands)	Travailleurs-euses du Chèque-emploi service (CES) et agences privées d'aide à domicile dans certaines régions.			
Familles	Absentes			

3	<b>Nature et portée de l'interface</b>	L'interface au <u>palier national</u> porte sur : le statut juridique des EESAD; la définition du panier de services (complémentarité avec les services des CLSC); la couverture géographique universelle; les paramètres de financement (Programme PEFSAD). <u>Au palier local</u> , la plupart des EESAD ont un protocole d'entente avec leur CLSC, lequel balise les modes de référence, les services offerts par chacun, le financement (lorsque présence du CES).	Injection par l'État de 79,4 M\$ dans le PEFSAD pour les trois premières années (mais 53 M\$ dépensés en réalité), et pérennité du programme à compter de 2001. En 2003-2004, le PEFSAD a versé 42,8 M\$ aux EESAD. En plus du PEFSAD, un « Fonds de consolidation » de 7 M\$ a été créé en 2001 et versé aux EESAD sur trois ans .	L'État a opté pour les entreprises du domaine de l'économie sociale plutôt que pour le secteur privé à but lucratif, tout en voulant préserver les services publics offerts par les CLSC.
4	<b>Gouvernance</b>	Le développement des EESAD est le résultat d'une démarche co-construite dont les termes ont été négociés.  Sans aller jusqu'à dire que l'État a ignoré les demandes des acteurs sociaux (au contraire), l'interface apparaît dominée par l'État. L'insuffisance du financement accordé et la difficulté à faire augmenter ce financement en sont les manifestations les plus évidentes.	<u>La réciprocité</u> : les EESAD semblent toutefois éprouver de la difficulté à se faire entendre. Rapports « constants » avec le MSSS, mais plutôt « distants ».	Autonomie des EESAD  Les activités des EESAD qui sont financées sont déterminées au palier central et ont fait l'objet d'un consensus. Toutefois, les EESAD bénéficient d'une grande marge d'autonomie quant à leur mode de gestion : composition du CA; organisation du travail; rémunération; etc. Certaines EESAD passent même outre au consensus national sur le panier de services. Les EESAD sont libres de développer d'autres activités, mais celles-ci ne pourront être financées dans le cadre du programme PEFSAD.
5	<b>Mode d'opération-nalisation</b>	Formel  Informel	Processus d'accréditation des EESAD Programme de financement qui balise de façon stricte les activités des EESAD Protocoles d'entente avec les CLSC au palier local	Degré élevé d'institutionnalisation : action des EESAD inscrite dans la Politique de soutien à domicile; activités définies au niveau central, en complémentarité de l'offre publique; mode de financement « per capita ».

6	<b>Formes de gestion et d'encadrement</b>	Il n'y a pas eu de mécanisme formel mis en place à l'origine par les acteurs pour négocier ou convenir des interfaces. Il s'est agit d'une négociation bipartite et limitée dans le temps. Il n'y a pas non plus de mécanisme formel de suivi, mais plutôt des comités « ad hoc » concernant des problèmes ponctuels à résoudre.	<u>Présence de politiques publiques régulatrices du partenariat</u> : les EESAD sont identifiées et reconnues dans la politique de soutien à domicile de 2003.	La forme de gouvernance actuelle se caractérise par des « négociations » ad hoc entre l'État d'une part, et le REESADQ, la FCSQ et le Chantier de l'économie sociale d'autre part, conjointement ou séparément, mais sans grande cohésion. L'absence d'acteurs comme la FADOQ, l'AQDR (donc les usagers) et l'Association des CLSC / CHSLD est à souligner.
7	<b>Analyse de la dynamique d'ensemble</b>			<p>Au plan macro, il s'agit de toute évidence d'un rapport de type contractuel, mais dont les termes ont été négociés. Il s'agit donc d'une interface co-construite. Celle-ci apparaît toutefois dominée par l'État, même si celui-ci demeure à l'écoute des acteurs sociaux. Ainsi, au-delà du gain initial (1997), difficulté des EESAD à faire en sorte que l'État consolide leur développement.</p> <p>Au plan micro, la recherche fait état d'un « paysage contrasté » dû à la grande diversité des EESAD. Ainsi, sauf où l'EESAD était déjà existante, la mise sur pied des EESSAD peut avoir été vécue, dans certaines régions, comme étant quelque chose d'imposé, avec rôle prépondérant des CLSC. Dans d'autres, elle peut aussi avoir été le résultat d'une démarche co-construite avec les principaux acteurs concernés.</p>

## Annexe VIII Fiche signalétique : Les services spécialisés de main-d'oeuvre (SSMO) pour personnes handicapées

No	Thèmes	Catégories	Sous-catégories	Correspondance avec les paramètres étudiés
1	Secteur où se déroule l'interface	Services d'aide à l'emploi	Services spécialisés de main-d'œuvre (SSMO) pour les personnes handicapées	La partie de l'État touchée par l'interface : ministère de l'Emploi, de la Solidarité Sociale et de la Famille (MESSF), par l'entremise d'Emploi-Québec; centres locaux d'emploi (CLE).
2	Acteurs	36 SSMO; 44 centres de travail adapté (CTA); plusieurs entreprises d'économie sociale; quelques autres organismes communautaires.	Tous des OBNL	Les SSMO sont regroupés, au plan national, au sein du Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO). Récemment, les SSMO pour personnes handicapées se sont regroupés au sein du Regroupement des organismes spécialisés en employabilité pour personnes handicapées (ROSEPH), qui en regroupe 23.
		Organismes publics	Ministère fédéral : DRHC, par l'entremise du Comité d'adaptation de la main d'œuvre (CAMO) Ministère provincial : MESSF	Le secteur des services d'aide à l'emploi des personnes handicapées en est un où les acteurs sont nombreux et les interfaces entre ces acteurs toutes aussi nombreuses. Les acteurs du secteur de l'économie sociale y jouent notamment un rôle important. Nous nous limiterons toutefois ici à décrire les interfaces entre les SSMO et Emploi-Québec (et les centres locaux d'emploi, selon les régions).
			Emploi-Québec; centres locaux d'emploi; centres de réadaptation en déficience physique; centres de réadaptation en déficience intellectuelle; OPHQ; commissions scolaires; etc Secteur municipal : absent	
Usagers	Personnes ayant une déficience physique, une déficience intellectuelle ou un trouble grave de santé mentale			

		Organismes privés (marchands)	Des entreprises du secteur privé peuvent soutenir, à l'occasion des entreprises d'économie sociale. Par exemple, Produits Cascades de Kingsey Falls a soutenu, techniquement et financièrement, le démarrage de <i>Les Pousses Vertes</i> , une entreprise d'économie sociale de l'Estrie.	
		Familles	Sans objet	
<b>3</b>	<b>Nature et portée de l'interface</b>	« La relation entre Emploi-Québec et les ressources externes a comme raison d'être la livraison de services » (Emploi-Québec, 2004a : 2). Elle permet de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs « dans une association complémentaire » (Emploi-Québec, 2004b : 5). Elle définit également les paramètres de financement et de reddition de compte.	L'interface assure également la prise en compte de l'expertise de chacun des acteurs « pour l'élaboration d'orientations, de stratégies et d'approches adaptées aux problématiques des clientèles », notamment dans le cadre du <i>Forum Emploi-Québec/Ressources externes</i> (Emploi-Québec, 2004b : 11)	Un <i>Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires oeuvrant en employabilité</i> (septembre 2004) balise les relations entre Emploi-Québec et ces organismes. Un « mode de financement à forfait » vient aussi d'être établi au palier provincial (juillet 2004), lequel comporte des « fourchettes » à l'intérieur desquelles les SSMO et les directions régionales d' Emploi-Québec (ou les CLE, selon les régions) négocient les termes de leurs ententes de services, ainsi qu'un « Guide opérationnel » pour la négociation des mécanismes de reddition de compte aux paliers régional ou local.
<b>4</b>	<b>Gouvernance</b>	L'interface entre Emploi-Québec et les SSMO, telle qu'elle est définie aujourd'hui, est le résultat d'une démarche co-construite dont les termes ont fait l'objet d'une négociation entre les deux acteurs au palier provincial (trois comités de travail).	<u>Réciprocité entre les partenaires</u> : l'information disponible laisse à penser qu'Emploi-Québec est perméable aux idées et propositions venant des SSMO et qu'il accepte de se laisser influencer, du moins au palier central. On peut toutefois penser que la situation peut être inégale au palier local et régional.	Autonomie aux paliers local et régional  Même s'ils doivent tenir compte des balises et paramètres établis au palier central, les ententes de service entre les SSMO et Emploi-Québec sont négociées au palier local ou régional (selon les régions), ce qui confère aux acteurs une certaine marge d'autonomie. Les services offerts par les

		Si rien n'indique que l'interface soit dominée par l'un des acteurs plus que l'autre, il va de soi que les activités des SSMO doivent s'inscrire dans les objectifs d'Emploi-Québec. Emploi-Québec demeure toujours libre de contracter ou non avec les SSMO.		SSMO doivent bien sûr se situer à l'intérieur des paramètres mutuellement convenus dans leur entente de service. De plus, chaque SSMO bénéficie de son autonomie au plan de la gestion, ce qui est d'ailleurs favorisé par le <i>Guide opérationnel pour la reddition de comptes</i> (Emploi-Québec, 2003), dont l'accent est mis sur la gestion par résultats. De plus, rien n'empêche un SSMO de développer des activités non convenues dans son entente de services avec Emploi-Québec, mais pour lesquelles il devra trouver le financement ailleurs.
<b>5</b>	<b>Mode d'opération-nalisation</b>	Formel	Programme de financement qui balise de façon stricte les activités des EESAD.	De toute évidence, nous sommes ici dans une interface basée sur l'achat de services, qui s'apparente à une relation « d'affaires » dans laquelle chacun des deux acteurs conserve son autonomie. L'État reconnaît la pertinence des services offerts par les SSMO en regard des objectifs qu'il poursuit lui-même, ainsi que l'expertise qu'ils ont développées pour rendre ces services, et il accepte de contracter avec eux plutôt que d'offrir lui-même ces services.
		Informel	Les SSMO ont de nombreuses interfaces plus ou moins formelles avec plusieurs organismes publics (centres de travail adapté; centres de réadaptation; commissions scolaires; etc.) ou communautaires.	

6	<b>Formes de gestion et d'encadrement</b>	Un forum permanent, le <i>Forum Emploi-Québec / Res-sources externes</i> , assure la communication entre les deux acteurs et crée au besoin des comités de travail.	L'interface est balisée par trois documents (voir point 3, 4 <sup>e</sup> colonne) négociés entre les acteurs impliqués : les « unités centrales » d'Emploi-Québec; ses directions régionales; et les regroupements d'organismes d'employabilité (dont le RSSMO)	Des comités de suivi sont actifs afin de suivre l'implantation des mesures prévues, de suggérer les ajustements nécessaires le cas échéant et pour finaliser des points qui n'ont pas encore faits l'objet d'entente.
7	<b>Analyse de la dynamique d'ensemble</b>			Il s'agit ici, de toute évidence, d'une relation typiquement contractuelle, qui laisse par ailleurs une certaine marge d'autonomie aux SSMO. Celle-ci s'inscrit néanmoins dans une démarche clairement co-construite et dans laquelle les idées et les propositions des SSMO sont reçues par Emploi-Québec. De plus, le principe de la responsabilité partagée « implique que la relation se réalise dans un rapport coopératif par opposition à un rapport hiérarchique » (Emploi-Québec, 2004b : 10).