

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

LA PRATIQUE DE LA CONCERTATION

par

Nicole Belley Lévesque



**Rapport final de recherche présenté à l'Université du Québec en
Abitibi-Témiscamingue dans le cadre du programme de maîtrise
en éducation de l'Université du Québec à Rimouski**

JUIN 1994



BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

LA PRATIQUE DE LA CONCERTATION

RÉSUMÉ

Bien que la concertation soit un mode de relation relativement courant entre des instances administratives de divers réseaux de services complémentaires, ses conditions de pratique demandent à être connues et cernées.

C'est ainsi que la présente recherche propose les indicateurs déterminants et opérationnels d'une pratique de la concertation dans une démarche dynamique.

Les résultats de cette étude démontrent, par le témoignage des membres d'un groupe concertiste actif et d'experts, que l'ensemble des indicateurs rassemblés par une revue de littérature exhaustive, peuvent être rencontrés dans l'exercice pratique de la concertation.

Cette recherche a permis de concevoir une grille d'indicateurs qui cerne la pratique de la concertation et ses limites ainsi qu'un questionnaire d'évaluation de la présence de ces indicateurs dans une démarche concertiste. Ces instruments peuvent être des outils, pour un groupe, de connaissance et d'approfondissement du concept de la concertation dans sa pratique. Ils peuvent permettre aussi à ce groupe d'analyser son propre contexte.

AVANT-PROPOS

Le thème choisi dans le cadre de ce projet de recherche, soit la pratique de la concertation, est le résultat d'une préoccupation personnelle de l'auteure, conséquemment à des expériences vécues dans l'exercice de fonctions antérieures comme enseignante aux jeunes en difficulté d'adaptation et d'apprentissage et agente de développement et de coordination de divers services s'adressant aux personnes handicapées.

Étant en démarche d'acquisition d'une maîtrise en éducation tout en travaillant dans le milieu des services de santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, l'auteure poursuit l'objectif d'allier ses connaissances du terrain et son expertise à l'acquisition de nouvelles connaissances théoriques.

La problématique à l'origine du problème de recherche est axée sur l'exercice pratique de la concertation.

La recherche de l'approfondissement des connaissances et de la compréhension de ce qu'est la concertation dans l'action de partenaires en provenance de milieux différents a suscité un intérêt marqué parmi les proches collaborateurs de l'auteure impliqués directement sur le plan régional dans des situations complexes de prestation de services par le réseau de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux.

La démarche d'identification des indicateurs de la concertation et de ses conditions a permis un tour d'horizon sur les auteurs ayant marqué l'évolution de ce concept.

Un souci de validation de ces indicateurs a animé le choix d'une méthodologie de recherche qualitative.

L'auteure remercie toutes les personnes qui ont accepté de collaborer et de participer d'une façon ou d'une autre à l'élaboration de ce projet, dont les membres du comité régional à l'étude et les experts associés à cette démarche du début à la fin.

Un merci particulier à Manon Cliche pour sa déligence, son professionnalisme et son sourire constant qui ne se sont jamais démentis lors de la rédaction des multiples écrits relatifs à ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
AVANT PROPOS	iii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LEXIQUE	ix
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 - PROBLÉMATIQUE ET PROBLÈME DE RECHERCHE	3
1.1 Problématique de la complexité organisationnelle des services	4
1.1.1 Orientations québécoises et enjeux d'une prestation complémentaire des services	4
1.1.2 Complexité de la prestation actuelle des services	7
1.1.3 Problématique régionale	10
1.2 Problème de recherche : la pratique de la concertation	14
1.2.1 Problème	15
1.2.2 Question de recherche	17
1.2.3 But	18
1.2.4 Objectifs spécifiques	18
1.2.5 Résultats attendus de la recherche	19
1.2.6 Limites et contraintes de la recherche	19
CHAPITRE 2 - CADRE DE RÉFÉRENCE	21
2.1 Évolution du concept de concertation	22
2.2 Définition retenue du concept de concertation	28
2.3 Indicateurs de la concertation	28
2.3.1 Indicateurs déterminants d'une démarche concertiste	30
2.3.2 Indicateurs opérationnels d'une démarche concertiste	34
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE	42
3.1 Approche méthodologique	43

3.2	Participants à la recherche	44
3.3	Étapes de la recherche	46
3.4	Rôle du chercheur	65
3.5	Protocole d'entente et code d'éthique	66
3.6	Limites et contraintes méthodologiques	67
 CHAPITRE 4 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		 69
4.1	Indicateurs déterminants d'une démarche dynamique de concertation	73
4.1.1	Facteurs déclencheurs d'une démarche concertiste	73
4.1.2	Qualités de concertation essentielles aux acteurs	77
4.2	Indicateurs opérationnels d'une démarche dynamique de concertation	87
4.2.1	Objectifs poursuivis dans un groupe concertiste	88
4.2.2	Critères d'opérationnalisation d'une démarche concertiste	91
4.2.3	Stratégies concertistes	100
4.2.4	Actions concertistes	104
4.2.5	Résultats escomptés d'une démarche concertiste	110
 CHAPITRE 5 - LIENS ENTRE LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET LES INDICATEURS THÉORIQUES DE CONCERTATION		 115
5.1	Synthèse des résultats de la recherche	118
5.2	Réflexion critique	121
5.2.1	Conséquences de la recherche	122
5.2.2	Limites de la recherche	122
5.3	Pistes de recherche	123
 CONCLUSION		 125
 BIBLIOGRAPHIE		 126
 Annexe 1 : Protocole d'entente avec les membres du comité régional éducation, santé et services sociaux		
		139
 Annexe 2 : Questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation		
		142
 Annexe 3 : Classement des résultats en nombres par indicateurs		
		159

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 :	Indicateurs des facteurs déclencheurs d'une démarche concertiste	32
Tableau 2.2 :	Indicateurs des qualités de concertation essentielles aux acteurs	33
Tableau 2.3 :	Qualités intrinsèques aux acteurs	34
Tableau 2.4 :	Indicateurs des objectifs poursuivis dans un groupe concertiste	34
Tableau 2.5 :	Indicateurs des finalités recherchées par un groupe concertiste	35
Tableau 2.6 :	Indicateurs des règles de fonctionnement des pratiques concertistes	36
Tableau 2.7 :	Indicateurs des stratégies concertistes	37
Tableau 2.8 :	Indicateurs de la portée des actions concertistes	38
Tableau 2.9 :	Indicateurs des facteurs de résistance à des projets concertistes	38
Tableau 2.10 :	Indicateurs des conditions essentielles à la concertation	39
Tableau 2.11 :	Indicateurs des conditions fonctionnelles de la concertation	40
Tableau 3.1 :	Modèle conceptuel du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation	56
Tableau 4.1 :	Perceptions des participants sur les facteurs déclencheurs d'une démarche concertiste	74
Tableau 4.2 :	Perceptions des participants sur les qualités de concertation essentielles aux acteurs	78
Tableau 4.3 :	Perceptions des participants sur les objectifs poursuivis dans un groupe concertiste	89
Tableau 4.4 :	Perceptions des participants sur les règles de fonctionnement d'un groupe concertiste (critères d'opérationnalisation)	93
Tableau 4.5 :	Perceptions des participants sur le support logistique au groupe concertiste et Sommaire des critères d'opérationnalisation	97
Tableau 4.6 :	Perceptions des participants sur les stratégies concertistes	101
Tableau 4.7 :	Perceptions des participants sur les actions concertistes	105
Tableau 4.8 :	Perceptions des participants sur les résultats escomptés d'une démarche concertiste	111
Tableau 5.1 :	Synthèse des résultats aux indicateurs déterminants d'une démarche dynamique de concertation	118
Tableau 5.2 :	Synthèse des résultats aux indicateurs opérationnels d'une démarche dynamique de concertation	120

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Enjeux d'une prestation complémentaire des services	6
Figure 2 :	Complexité des relations MSSS-MEQ	9
Figure 3 :	Composition du comité régional éducation, santé et services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue	12

LEXIQUE

agent multiplicateur. Personne spécialisée en adaptation et réadaptation qui dispense des services directement à un jeune dont un ou plusieurs plans d'intervention ont été élaborés par divers spécialistes de ce domaine (orthophonie, ergothérapie, etc.).

déficience. Une perte, une malformation ou une anomalie d'un organe, d'une structure ou d'une fonction mentale, psychologique, physiologique ou anatomique. Elle est le résultat d'un état pathologique objectif, observable, mesurable et pouvant faire l'objet d'un diagnostic (OPHQ, 1984 : 31).

descripteur. Élément qui comprend plusieurs indicateurs.

difficulté d'adaptation. Déficit important d'un jeune dans sa capacité d'adaptation personnelle et sociale. Ses comportements révèlent la présence de besoins non satisfaits, en raison de leur nombre, de leur impact et de l'impuissance relative du jeune lui-même ou de son milieu d'y trouver une réponse adéquate, compromettant, de ce fait, la poursuite ou la reprise de son développement (MSSS, Le CAR pour MSA [...], 1987 : 73).

enjeu. Ce qu'on peut gagner ou perdre dans une entreprise.

indicateur. Élément observable d'un descripteur.

intégration sociale. Concept visant la reconnaissance du milieu social comme milieu d'intervention favorisant le plus grand potentiel de croissance, de développement et de valorisation pour le jeune. Vise l'intégration physique, fonctionnelle et sociale du milieu de vie (naturel ou substitut) du jeune dans la communauté (MSSS et Cégep de St-Jérôme, PSI, 1990 : 163).

jeune handicapé. Jeune limité dans l'accomplissement d'activités normales et qui, de façon significative et persistante, est atteint d'une déficience physique ou mentale ou qui utilise régulièrement une orthèse, une prothèse ou tout autre moyen pour pallier son handicap (Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées, 1978).

participant. Dans la présente recherche, le mot «participant» a deux sens : il peut vouloir exprimer qu'il s'agit des participants à la recherche, soit comme membres du groupe à l'étude, soit comme experts. C'est le sens général que nous donnons à cette expression. Il peut aussi exprimer, précisément dans le questionnaire sur les indicateurs de la concertation, une personne qui participe à la démarche concertiste évaluée. Lorsque c'est cette situation qui s'applique, nous le mentionnons.

plan de services individualisé. Outil de coordination et de planification facilitant l'identification, la prestation et l'intégration des différents services individualisés nécessaires pour répondre à l'ensemble des besoins du jeune afin de favoriser ou de maintenir son intégration sociale (MSSS et Cégep de St-Jérôme, PSI, 1990 : 147).

plan d'intervention. Outil de planification et de gestion des interventions par lequel une ressource ou un organisme, en fonction de son mandat, détermine les objectifs à atteindre et attribue les moyens utilisés pour répondre aux besoins d'un jeune (Ibid., : 150).

répondants. Membre du groupe de concertation à l'étude, qui répond au questionnaire sur les indicateurs de la concertation.

services d'adaptation et de réadaptation. Services visant le développement maximal des capacités fonctionnelles et du potentiel d'autonomie sociale d'un jeune handicapé ou d'un jeune en difficulté d'adaptation.

services de santé. Services reliés à la santé physique et mentale des jeunes. Peuvent aussi être reliés à des services de santé publique.

services éducatifs. Services d'enseignement et services complémentaires et particuliers dans le cadre des programmes offerts par les commissions scolaires.

services sociaux. Services de consultation et d'aide pour des problèmes à caractère sociaux incluant des services de protection du jeune, des services d'hébergement, des services d'adaptation et de réadaptation ainsi que des services d'aide au développement d'un jeune, de maintien et de support dans le milieu.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CDP	Commission des droits de la personne
CF	Clair Foyer Inc. (centre de réadaptation en déficience intellectuelle)
CH	Centre hospitalier
CLSC	Centre local de services communautaires
CO L'ÉTAPE	Centre d'Orientation L'Étape Inc. (centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation)
COORD.	Coordonnateur
CPEJ	Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse
CR	Centre de réadaptation
CRESSS	Comité régional éducation, santé et services sociaux
CS	Centre de santé
C.Sc.	Commission scolaire
DI	Déficience intellectuelle
DIR.	Directeur
DRAT	Direction régionale du ministère de l'Éducation en Abitibi-Témiscamingue
ERGO.	Services en ergothérapie
ES	Éducateur ou éducatrice spécialisé(e)
Et.SSS	Établissements du réseau de la santé et des services sociaux
HAND.	Handicapés (concernant les regroupements des parents d'enfants handicapés)
HPSA	Jeunes handicapés physiques et sensoriels et personnes autistes
INF.	Infirmière
JDA	Jeunes en difficulté d'adaptation
MEQ	Ministère de l'Éducation du Québec
MRN	Maison Rouyn-Noranda Inc. (centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation, jeunes handicapés moteurs, jeunes handicapés sensoriels et personnes autistes)
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
ORTHO.	Services en orthophonie
PHYSIO.	Services en physiothérapie
PROF.	Professeur
PSY.	Services en psychologie
RÉADAP.	Réadaptation
RRSSSAT	Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue
Sc.	Scolaire
SS	Services du réseau de la santé
SSS	Services du réseau de la santé et des services sociaux
TS	Travailleur social

INTRODUCTION

Les jeunes d'âge scolaire sont des usagers d'un réseau de services spécifiques, soit celui du réseau de l'éducation. Lorsque ces jeunes vivent des difficultés d'adaptation, des problèmes de santé ou une déficience intellectuelle, physique ou sensorielle, ils peuvent aussi être des usagers d'un autre réseau de services, soit celui du réseau de la santé et des services sociaux.

Dans notre histoire québécoise, les premiers pas faits vers une complémentarité et une cohérence des services et des interventions en provenance de ces deux réseaux sont relativement jeunes. C'est en 1974 que paraît le premier guide en la matière (Gouvernement du Québec, Guide pour assurer la scolarisation optimale des enfants des établissements du ministère des Affaires sociales, 1974).

Avec l'avènement de la reconnaissance des droits de ces personnes à demeurer dans un milieu le plus normalisant possible et à fréquenter le milieu scolaire, les deux réseaux des services concernés (celui de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux) se concertent de plus en plus.

C'est dans un contexte de concertation provinciale que l'entente relative aux services destinés aux jeunes d'âge scolaire handicapés ou en difficulté d'adaptation est convenue entre le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et le ministère de l'Éducation (MEQ) en septembre 1990.

La pratique de la concertation marque aussi les travaux du comité régional éducation, santé et services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (CRESS) dont le mandat consiste à faire en sorte que

cette entente s'opérationnalise harmonieusement dans chacun des territoires de l'Abitibi-Témiscamingue. C'est dans cet environnement qu'émerge la problématique et l'orientation de la présente recherche, soit de cerner ce qu'est la concertation dans la pratique d'une démarche dynamique comme celle amorcée par le comité depuis la parution de cette entente.

Le chapitre 1 expose la problématique de la prestation des services éducatifs et des services d'adaptation ou de réadaptation destinés aux jeunes handicapés et aux jeunes en difficulté d'adaptation en âge de fréquentation scolaire, problématique d'où découle le problème de recherche centré sur le processus de concertation.

Le chapitre 2 approfondit le concept de concertation, en présente ses indicateurs et constitue le cadre de référence qui permet de préciser les conditions d'opérationnalisation de la concertation dans l'action.

Le chapitre 3 présente l'approche méthodologique et précise les techniques de cueillette de données qui supportent la vérification de la présence des indicateurs de la pratique de la concertation dans un groupe concertiste existant et l'élaboration d'un modèle d'analyse de la concertation.

Le chapitre 4 analyse les résultats de la cueillette des données sur la présence des indicateurs dans la pratique d'une démarche dynamique de concertation : ceux qui déclenchent le processus de concertation et ceux qui en supportent l'actualisation et l'opérationnalisation.

Le chapitre 5 compare les résultats obtenus à ceux attendus par cette recherche, en identifie les limites inhérentes, les pistes de recherche conséquentes et y apporte la conclusion. En somme, ce chapitre fait les liens entre les résultats de la recherche et les indicateurs théoriques de la concertation.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE ET PROBLÈME DE RECHERCHE

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE ET PROBLÈME DE RECHERCHE

Ce chapitre est présenté en deux sections. La première couvre la problématique reliée à la complexité de la prestation des services spéciaux en milieu scolaire et plus particulièrement sur le plan régional.

La deuxième section traite du problème de recherche dont le thème majeur est la concertation.

1.1 PROBLÉMATIQUE DE LA COMPLEXITÉ ORGANISATIONNELLE DES SERVICES

La complexité de la prestation des services éducatifs et des services d'adaptation et de réadaptation destinés aux jeunes handicapés et aux jeunes en difficulté d'adaptation en âge de fréquentation scolaire constitue la problématique angulaire de cette recherche. Elle est présentée à partir d'une synthèse des plus récentes orientations québécoises. De plus, les enjeux reliés à la recherche d'une complémentarité et d'une cohérence des services et des interventions en provenance du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux font partie intégrante de cette problématique, ainsi que le portrait de la situation régionale.

1.1.1 Orientations québécoises et enjeux d'une prestation complémentaire des services

Au Québec, les orientations gouvernementales en matière d'intégration scolaire des jeunes handicapés et des jeunes en difficulté d'adaptation misent sur la complémentarité des services offerts

aux jeunes concernés et à leurs parents par le réseau de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux. Ces responsabilités respectives relèvent de chacun des ministères concernés et sont précisées dans une entente intervenue entre ces deux ministères (Entente entre le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère de l'Éducation relativement aux services destinés aux jeunes d'âge scolaire handicapés ou en difficulté d'adaptation, 1990).

Cette entente (1990 : 10) vise trois objectifs :

- . Assurer une meilleure continuité et une plus grande complémentarité dans la prestation des services offerts par les établissements des deux réseaux,
- . assurer la qualité des services et permettre leur accessibilité dans le milieu naturel du jeune chaque fois que cela est possible,
- . favoriser la concertation entre les établissements des deux réseaux.

Ces objectifs découlent d'un exercice de concertation provinciale. Les orientations arrêtées par les deux ministères sont directement reliées à la politique québécoise des droits et libertés de la personne (1975) dont ceux des personnes handicapées (1978), ainsi qu'aux modifications les plus récentes apportées aux textes de la Loi sur l'instruction publique (1991) et de la Loi sur les services de la santé et des services sociaux (1991, chapitre 42).

L'application de l'entente soulignée précédemment implique divers facteurs qui entrent en ligne de compte, dont des enjeux organisationnels identifiés lors d'une opération de consultation régionale effectuée sous l'égide du comité régional éducation, santé et services sociaux en 1989 (Portrait de la situation en Abitibi-Témiscamingue), et illustrés à la figure 1 (Enjeux d'une prestation complémentaire des services). Ces enjeux ont été précisés comme étant à la fois une meilleure utilisation des ressources, des changements à opérer dans les cultures organisationnelles et fonctionnelles de chacun des réseaux de services impliqués et une complémentarité des services spécialisés offerts en milieu scolaire tant par le réseau de l'éducation que par celui de la santé et des services sociaux.

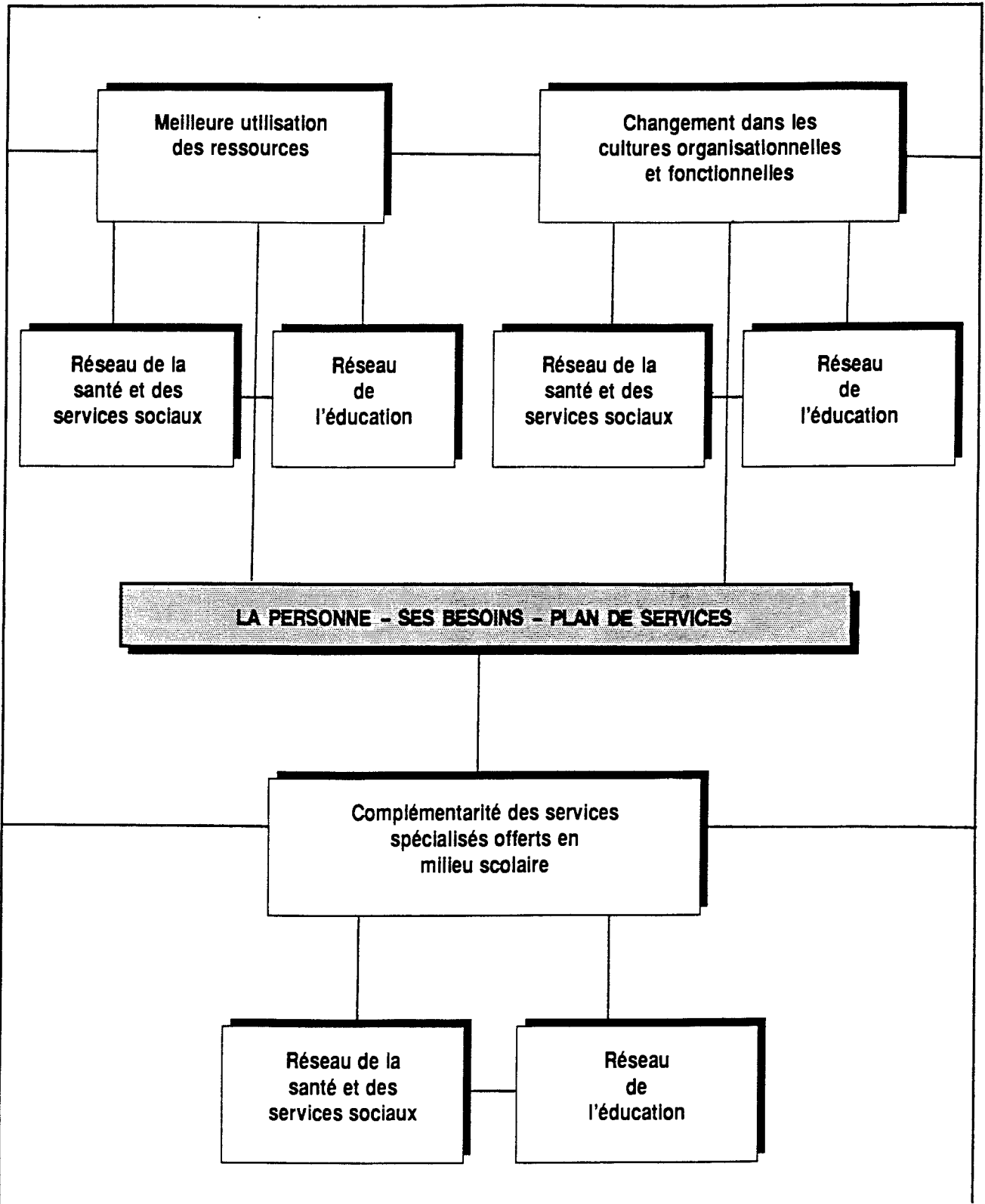


FIGURE 1. Enjeux d'une prestation complémentaire des services

Nous remarquons, à la figure 1 (Enjeux d'une prestation complémentaire des services) qu'à chacun des paliers de l'échelle organisationnelle des services, la personne qui reçoit ces services est au centre des enjeux. L'élaboration d'un plan de services individualisé à partir des besoins de la personne en services éducatifs et en services d'adaptation et de réadaptation est proposée comme moyen d'accès et de coordination de ces services. Cette proposition est aussi un enjeu à considérer.

Cette identification des enjeux permet de dire qu'ils sont conséquents à la complexité de la prestation actuelle des services, laquelle fait l'objet de la prochaine section de ce chapitre.

1.1.2 Complexité de la prestation actuelle des services

Alors que les instances supérieures des deux ministères : le ministère de l'Éducation (MEQ) et le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) se concertent sur la nécessité de la complémentarité de leurs services afin d'assurer la cohérence des interventions auprès du jeune et de ses parents, l'ensemble des intervenants des deux réseaux de services font le constat du morcellement des services spéciaux offerts en milieu scolaire aux jeunes handicapés et aux jeunes en difficulté d'adaptation (Missions MSSS-MEQ de 1974 à 1984; Portrait de la situation en Abitibi-Témiscamingue, 1989), morcellement dû à la présence des deux ministères et de leurs nombreux intervenants impliqués auprès d'un jeune handicapé ou d'un jeune en difficulté d'adaptation en milieu scolaire. Cette présence pose un problème de planification et d'organisation des services sur le plan de leur complémentarité au niveau local et régional. Les ministères concernés laissent la liberté aux intervenants de développer leur propres modalités de concertation à partir des objectifs proposés par l'entente.

Ces modalités de concertation doivent toutefois, selon les exigences de l'entente de 1990, se retrouver à chacun des trois niveaux de l'échelle organisationnelle des services, niveaux interreliés les uns aux autres (provincial, régional et local).

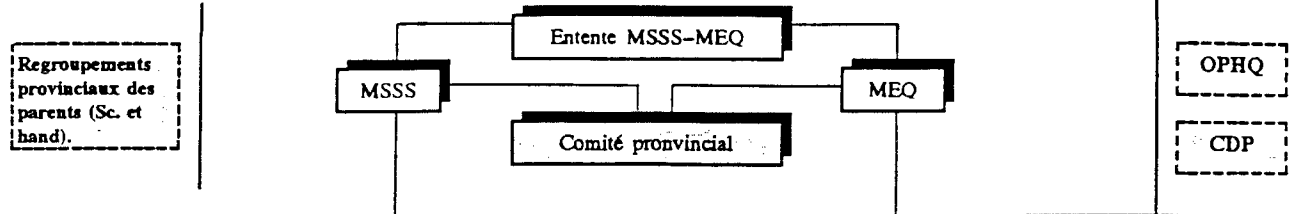
Acteurs impliqués dans la complexité de la prestation des services

Un comité provincial où siègent trois représentants du ministère de l'Éducation et trois représentants du ministère de la Santé et des Services sociaux est responsable de l'application de l'entente ministérielle intervenue en 1990. Les instances régionales alimentent ce comité par leurs ministères respectifs. De plus, les regroupements provinciaux des parents en provenance du réseau scolaire et des parents d'enfants handicapés, l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) ainsi que la Commission des droits de la personne (CDP) sont des instances qui peuvent influencer ce comité.

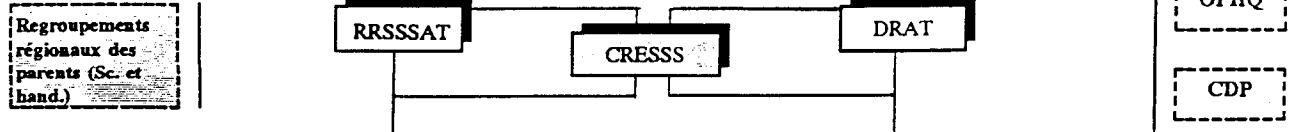
Nous illustrons la complexité des relations entre le réseau de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux ainsi que les autres réseaux d'influence possibles aux trois paliers de l'intervention (provincial, régional et local) en considérant aussi le jeune et ses parents à la base de la prestation des services de tous les acteurs impliqués, à la figure 2 (Complexité des relations MSSS-MEQ)¹.

¹ Pour faciliter la lecture de la figure 2 (Complexité des relations MSSS-MEQ), nous référons le lecteur à la liste des sigles et abréviations incluse aux pages préliminaires de ce rapport.

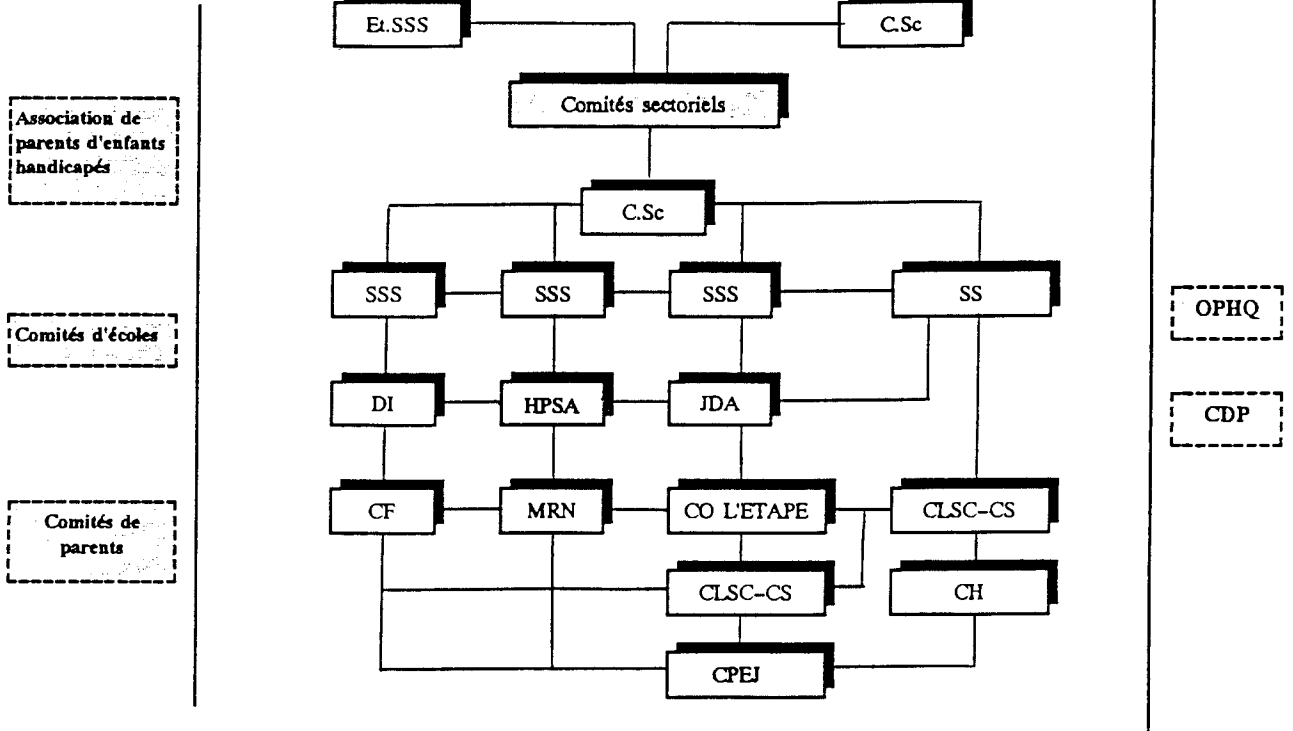
Au niveau provincial



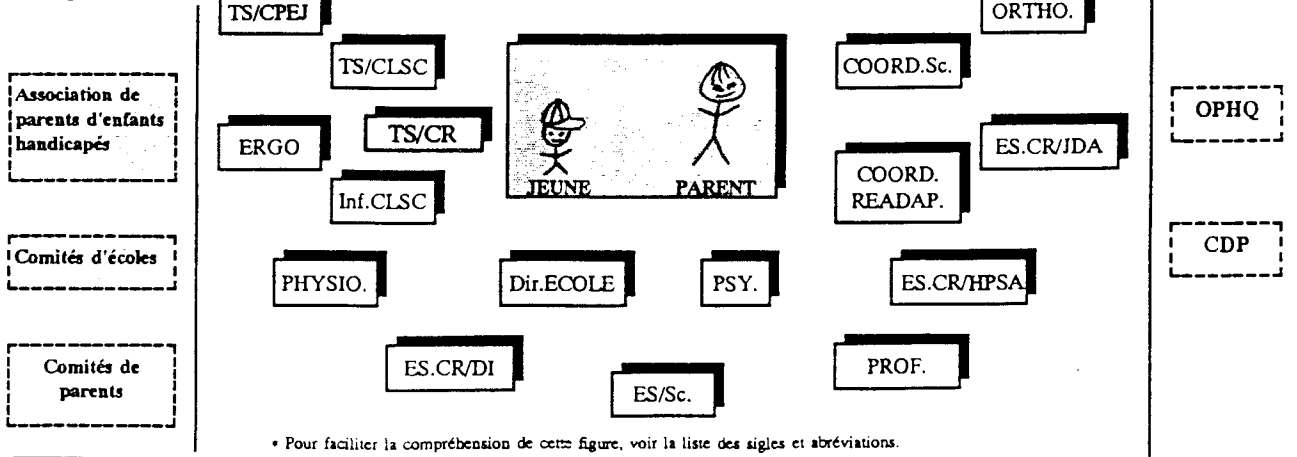
Au niveau régional



Au niveau local



Le jeune et ses parents



* Pour faciliter la compréhension de cette figure, voir la liste des sigles et abréviations.

FIGURE 2. Complexité des relations MSSH-MEQ

À la lecture de cette figure, nous observons que les deux ministères (le MSSS et le MEQ) ont arrêté des orientations mettant en place le comité provincial dont nous avons parlé précédemment ainsi que des comités régionaux et locaux auxquels participent les instances concernées de chacun des deux réseaux de services (les établissements du réseau de la santé et des services sociaux et les commissions scolaires). Le tout se complexifie davantage en se rapprochant du jeune et de ses parents autour desquels gravitent une multitude d'intervenants en provenance des uns ou des autres organismes de services selon le besoin ou le problème identifié (écoles, CPEJ, CR, CLSC-CS, et autres) et des représentants d'autres organismes indirectement concernés tant sur le plan local que régional et provincial (associations de parents, Commission des droits de la personne, etc.).

1.1.3 Problématique régionale

En 1989, les membres du comité régional éducation, santé et services sociaux effectuaient une tournée de consultation afin de relever l'ensemble des problèmes vécus en région dans le cadre des relations MSSS-MEQ (Portrait de la situation en Abitibi-Témiscamingue, 1989). Cette consultation a permis d'identifier les neuf principaux problèmes régionaux suivants :

- . Des résistances aux politiques ministérielles visant l'intégration sociale des jeunes handicapés et des jeunes en difficulté d'adaptation,
- . des litiges dans l'interprétation des mandats, des rôles et des moyens dévolus à chacun,
- . des litiges de compréhension du vocabulaire et des outils utilisés à des fins d'évaluation des jeunes concernés,
- . des problèmes de communication et d'attitudes, surtout au niveau de l'action,
- . une méconnaissance des droits et des responsabilités des jeunes et des parents,
- . des différences d'interprétation dans les notions d'admis et d'inscrits aux services et dans les notions d'élaboration des plans d'intervention et des plans de services individualisés ainsi que de leur coordination, etc.,

- . des divisions territoriales qui diffèrent d'un réseau de services à l'autre et qui influencent l'accès ou non aux services,
- . de multiples évaluations que tous et chacun font, sans nécessairement partager et mettre en commun leurs résultats,
- . une multiplicité des intervenants et des interventions de chacun des deux réseaux de services pour un même jeune.

Acteurs impliqués dans la problématique régionale

L'intention qui a suscité, dans toutes les régions du Québec, la structure des comités régionaux de relations formelles entre le réseau de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux origine des directives ministérielles québécoises en la matière. Ainsi, en Abitibi-Témiscamingue, c'est le comité régional éducation, santé et services sociaux (CRESSS) qui est l'instance responsable de l'application de l'entente de 1990 sur le plan régional. Ce comité est formé, à la base, de représentants de la Direction régionale de l'Éducation (DRAT) et de la Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSSAT). Suite à la consultation de 1989 mentionnée auparavant, les mandataires des deux instances régionales se sont assurés d'élargir la composition du comité afin de permettre une plus grande participation des organismes concernés. En 1994, le comité compte onze membres incluant des représentants de chaque catégorie d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux concernés : les centres locaux de services communautaires (CLSC), le centre de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ), les centres de réadaptation (CR) pour les personnes déficientes intellectuelles, les personnes handicapées physiques et sensorielles et les personnes autistes ainsi que les jeunes en difficulté d'adaptation. Y siègent également des représentants des commissions scolaires. Tous ces membres sont issus d'instances régionales. Nous illustrons la composition du comité régional éducation, santé et services sociaux à la figure 3 (Composition du comité régional éducation, santé et services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue).

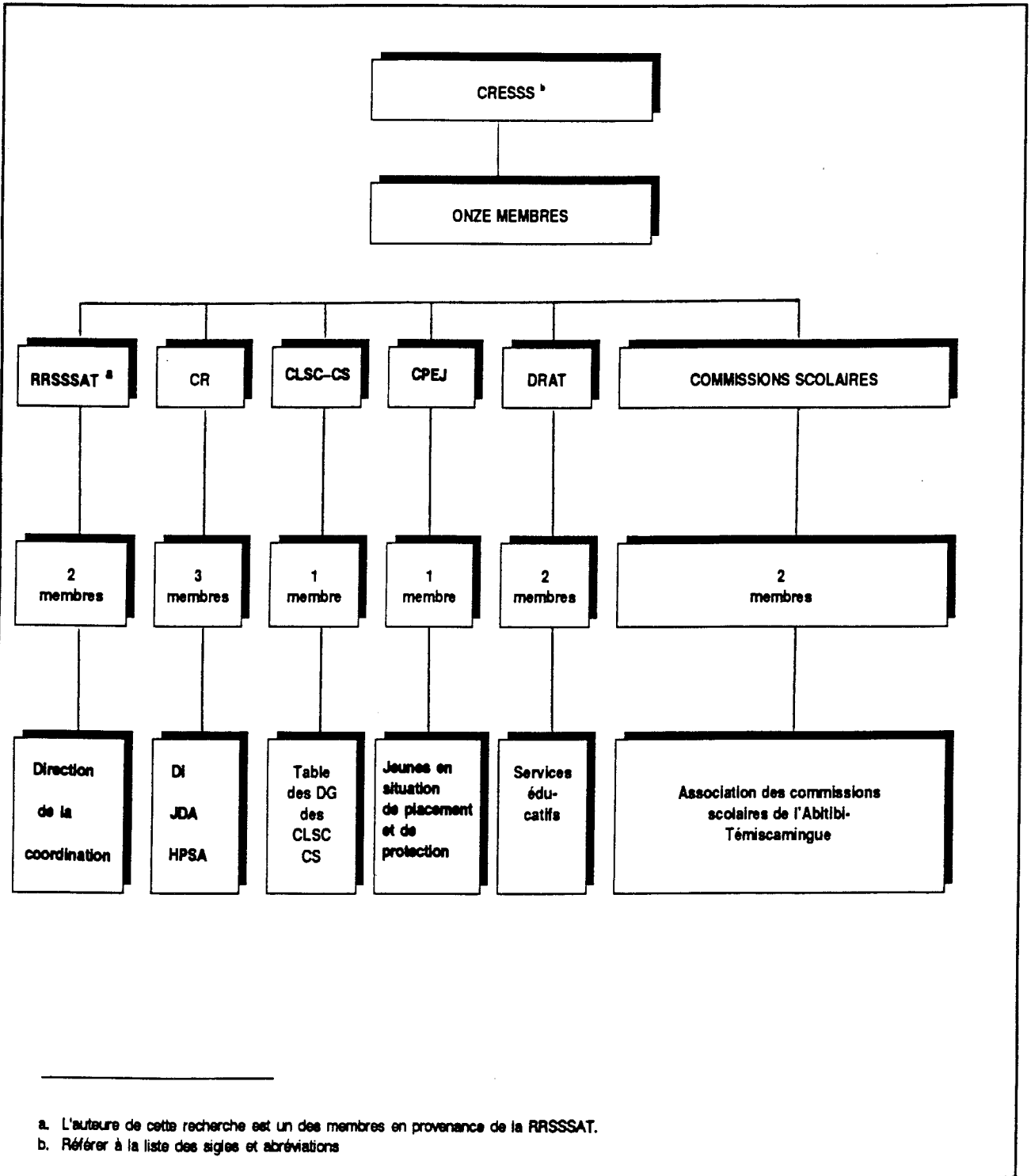


FIGURE 3. Composition du comité régional éducation, santé et services sociaux de l'Abitibi-témiscamingue

En se référant à la figure 2 illustrant la complexité des relations MSSS-MEQ (page 11), nous constatons que le comité régional éducation, santé et services sociaux peut être alimenté par l'ensemble des établissements de la région en provenance du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation, ainsi que par les comités locaux et le comité provincial. Par ailleurs, le CRESSS peut aussi être influencé par les regroupements régionaux des parents issus du réseau scolaire et des parents d'enfants handicapés ainsi que par les représentants régionaux de l'Office des personnes handicapées du Québec et de la Commission des droits de la personne.

Le CRESSS étant constitué de membres impliqués sur les plans locaux et régionaux, ses possibilités de résoudre les problèmes soulevés sur le plan régional sont directement reliées à ses rôles et mandats présentés à la prochaine section.

Rôles et mandats du Comité régional éducation, santé et services sociaux (CRESSS)

Le comité régional éducation, santé et services sociaux a pour fonctions (Gouvernement du Québec, Entente, 1990 : 17) :

- . De voir à la compréhension et à la mise en oeuvre au niveau régional de l'entente de 1990,
- . de favoriser et de supporter les comités interétablissements au niveau local,
- . d'assurer au niveau régional la planification et la coordination des services,
- . d'assurer l'articulation des projets majeurs d'organisation des services dans les deux réseaux,
- . d'agir comme médiateur lors de litiges entre les établissements du réseau de la santé et des services sociaux et les commissions scolaires.

En 1991 et 1992, les actions de ce comité ont porté essentiellement sur l'appropriation d'une compréhension commune, par l'ensemble des instances concernées, de l'entente intervenue provincialement en septembre 1990.

Le CRESSS, de par ses fonctions, influence ce qui se passe aux niveaux local et provincial. En ce sens, il est un palier d'intervention déterminant pour l'application de l'entente.

L'exercice de la concertation est un moyen privilégié par l'entente interministérielle afin de supporter le comité régional dans la réalisation de ses rôles et mandats. C'est de là qu'origine le problème de recherche.

Afin de bien cerner la place et le rôle de l'auteure de la présente recherche parmi les acteurs concernés, il convient de la situer comme membre du comité régional éducation, santé et services sociaux, à titre de représentante de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue. Son rôle en est un de support professionnel à la démarche du comité.

1.2 PROBLÈME DE RECHERCHE : LA PRATIQUE DE LA CONCERTATION

Ce projet de recherche origine d'une première préoccupation, pour l'auteure, de lier savoir et action, recherche et pratique. Dans le présent contexte de recherche, cette préoccupation se traduit entre l'application d'une politique de concertation et le développement d'une pratique de concertation.

Selon Mayer et Ouellet (1991: 49), une analyse dialectique, holistique et compréhensive d'une problématique est à la base de la réalisation de ce lien. C'est ce que nous avons tenté de faire à la section précédente.

1.2.1 Problème

L'entente interministérielle intervenue en septembre 1990 a pour conséquence des changements culturels, organisationnels, structurels et fonctionnels pour chacune des organisations impliquées ainsi que pour leurs représentants.

Les changements précités touchent les cultures et les structures organisationnelles et fonctionnelles de chacun des réseaux de services concernés au niveau de :

- . L'appropriation des grandes valeurs,
- . la compréhension des mandats et des rôles dévolus aux différentes instances,
- . l'acceptation des limites de chacun des partenaires impliqués.

Ces changements peuvent avoir comme incidence un besoin d'assurer une supervision efficace en termes de relation d'aide tant au jeune concerné et à son entourage qu'à l'ensemble des intervenants.

Toutes les parties en cause conviennent que la concertation semble être le moyen le plus susceptible de faire progresser l'objectif idéal de complémentarité des services spéciaux offerts en milieu scolaire, services attribués par deux ministères concernés : celui de l'Éducation et celui de la Santé et des Services sociaux.

Dans un contexte de complexité impliquant de multiples acteurs provenant de divers organismes, de diverses formations et de diverses écoles de pensée, la concertation est une approche qui peut permettre l'atteinte d'objectifs de changements quels qu'ils soient, dont celui de complémentarité.

Dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, des mécanismes régionaux de concertation entre les représentants des deux réseaux de services siégeant au comité régional éducation, santé et services sociaux sont en place sous leur forme actuelle depuis l'automne 1989.

Le concept de concertation est un concept qui a été marqué ces dernières années par les travaux de Robert Schneider (1976-1990), directeur du Centre de recherche et d'intervention en gestion (CRIG), professeur chargé de cours à l'Université du Québec à Hull et enseignant à l'École nationale d'administration publique (ENAP).

La définition et la démarche de concertation qu'il propose sont intimement liées à un raisonnement inductif résultant de ses travaux et pratiques de consultant en concertation ainsi qu'en gestion du changement.

Particulièrement dans le domaine de l'administration publique québécoise, différentes démarches concertistes ont eu comme cadre de référence les écrits de Robert Schneider. Entre autres, les travaux de Micheline Plasse (1988) dans le domaine de la santé et sécurité au travail et ceux de Daniel Guérin (1988) dans le secteur de la promotion de la santé.

Dans un souci de savoir comment se développe la concertation et de parvenir à en comprendre le processus, l'auteur de la présente recherche tente d'approfondir le modèle d'analyse de la concertation ainsi que ses indicateurs et ses conditions, particulièrement à partir des travaux de Robert Schneider et des auteurs qui ont participé à alimenter ce concept. C'est cette démarche qui constitue le problème de recherche.

1.2.2 Question de recherche

Le mode de relation concertiste pratiqué au comité régional éducation, santé et services sociaux résulte d'objectifs de concertation de type administratif. En 1989, le CRESSS a volontairement élargi sa composition dans un souci de parvenir à la résolution des problèmes régionaux d'organisation des services.

En septembre 1990, Robert Schneider était le conférencier invité au colloque «La concertation en ligne» qui se tenait à Rouyn-Noranda pour les administrateurs ou administratrices et gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue. L'objectif de ce colloque et de la conférence de monsieur Schneider était de faire partager ce que la concertation peut être ou ne pas être, ses conditions avantageuses et ses conditions essentielles. L'auteur de la présente recherche participait à ce colloque et retenait deux éléments majeurs que Robert Schneider a transmis :

La concertation est un moyen qui permet de partir de là où originent les problèmes afin d'actualiser les changements. Elle est aussi un mode de relation encore très peu documenté.

Depuis 1989, les modalités de fonctionnement du comité régional éducation, santé et services sociaux interrogent le mode de relation administrative sur sa pratique dans l'action. La question de recherche se traduit en ces termes:

Comment se pratique la concertation dans le cadre des actions du comité régional éducation, santé et services sociaux en Abitibi-Témiscamingue?

1.2.3 But

Pour parvenir à répondre à la précédente question, il faut bien comprendre le processus de la concertation, la connaître, saisir ce qu'elle est dans les faits, comment elle naît et se développe. Pour ce faire, il faudra circonscrire ce qu'est la concertation, ses conditions de pratique dans la complexité et ses indicateurs.

Dans toute démarche de concertation, le contexte et chacun des acteurs impliqués y jouent un rôle prépondérant. De toute évidence, il n'y aurait pas de modèle infaillible de concertation.

Par contre, les divers travaux de Schneider (1976-1990) introduisent certains indicateurs de la concertation administrative dont l'analyse peut supporter la présente démarche de l'auteure.

Le but du présent projet est donc d'analyser la dynamique d'un processus de concertation administrative dans la recherche au niveau régional de la complémentarité des services spéciaux offerts en milieu scolaire par les ministères de l'Éducation et de la Santé et des Services sociaux.

1.2.4 Objectifs spécifiques

La présente recherche poursuit les objectifs suivants :

- Connaître et comprendre le processus dynamique de la concertation,
- préciser et définir opérationnellement les indicateurs et les conditions de la concertation dans un contexte de complexité,

- . vérifier la présence de ces indicateurs et ces conditions dans la démarche d'un groupe concertiste existant.

1.2.5 Résultats attendus de la recherche

La vérification de la présence des indicateurs et des conditions de la concertation dans la démarche des membres du comité régional éducation, santé et services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (Chapitre 1, Figure 3, page 14) permettra, entre autres effets possibles :

- . Une compréhension partagée de la concertation par chacun des membres de ce comité,
- . une conceptualisation d'une grille d'analyse d'une pratique concertiste,
- . une appropriation par chacun des membres du comité régional éducation, santé et services sociaux de la connaissance des mécanismes de la concertation,
- . une pratique et un exercice plus éclairés de la concertation dans les actions régionales du comité et ses liens avec les comités locaux,
- . une découverte de perspectives d'action inconnues pour le moment,
- . une amélioration des actions et de la communication aux paliers régionaux et locaux de l'organisation des services,
- . une amélioration des mécanismes actuels de la concertation pratiqués par ce comité,
- . une formation d'agents multiplicateurs de la pratique de la concertation.

1.2.6 Limites et contraintes de la recherche

Toute démarche de recherche qui se veut pratique porte ses propres limites et contraintes. Dans le cadre de la présente recherche, l'auteure, membre du comité régional (Chapitre 1, Figure 3, page 14), ne peut prévoir l'ampleur des demandes des individus et du groupe associés à sa démarche, le comité régional étant l'ultime proposeur et décideur des orientations, des objectifs et du choix des actions à la source de la résolution des problèmes dont origine le sujet de la

recherche. Par voie de conséquence, l'auteure ne peut prévoir également le rythme des travaux ni les choix d'action de ce groupe : le terrain de recherche étant de niveau régional, il porte habituellement sur une moyenne de trois rencontres par année. Ce sujet de recherche exige une très bonne participation des acteurs décisionnels impliqués. L'auteure ne peut présumer du degré d'acceptation ou d'implication des membres du CRESSS dans sa propre démarche de recherche.

L'auteure présente donc le problème de recherche dans l'axe de la connaissance des conditions de la concertation et de la pratique des mécanismes de la concertation dans l'action d'un groupe de travail existant.

Nous venons de situer, dans ce chapitre, la problématique complexe de l'organisation régionale des services spéciaux en milieu scolaire destinés aux jeunes en difficulté d'adaptation et aux jeunes handicapés. L'exercice de la concertation étant signifiée comme un moyen privilégié pour faciliter cette organisation régionale des services, le problème de recherche y est défini dans le cadre de la connaissance des indicateurs de la concertation pratiquée dans la démarche des membres du groupe de travail régional en cause.

Le prochain chapitre aidera à préciser le concept de concertation en lui-même, dans des réalisations concrètes et à travers des perceptions. Ce chapitre fera ressortir les indicateurs et les conditions théoriques de la concertation et donnera des pistes d'identification de leur présence dans la pratique. Il constituera le cadre de référence de l'ensemble de la présente recherche.

CHAPITRE 2

CADRE DE RÉFÉRENCE

CHAPITRE 2

CADRE DE RÉFÉRENCE

Avant de pouvoir valider les indicateurs et les conditions de la concertation dans le contexte des actions du comité régional éducation, santé et services sociaux, il nous faut approfondir la connaissance de ce concept sur le plan théorique.

Le présent chapitre cerne le concept de concertation, ses indicateurs et ses conditions en vue d'aider à en identifier la présence dans la pratique.

2.1 ÉVOLUTION DU CONCEPT DE CONCERTATION

D'après Mucchielli et Maistriaux (1977 : 15-16), le concept de concertation représente à la fois un changement dans la notion d'autorité et une application de la théorie des dynamiques des groupes et de la psychosociologie des organisations.

Ces auteurs (loc. cit.) précisent que le mot «concertation» existait depuis très longtemps. Ils l'ont identifié dans les écrits du célèbre fondateur des Collèges de Jésuites, Ignace de Loyola, en 1535 : «C'est une lutte littéraire entre condisciples chacun s'exerçant à trouver des fautes dans les explications de son rival, à l'embarrasser de questions captieuses, à l'emporter sur lui par toutes sortes de moyens. [Ferté, 1892, Introduction au Ratio Studiorum d'Ignace de Loyola].» En ces temps lointains, la concertation était définie comme une méthode pédagogique active et était plus près d'une forme de confrontation que d'une recherche d'harmonie comme perçue aujourd'hui. Semble-t-il que cette

perception de la concertation existait toujours dans les années 1960, un des auteurs de «la formation à la concertation» (Mucchielli et Maistriaux, 1977 : 15) ayant pratiqué l'exercice précité dans son collège.

C'est vers 1970 que le sens actuel du mot «concertation» est apparu, « ... mot forgé à partir du verbe «se concerter» et de l'expression adverbiale «de concert» pour désigner toute action impliquant une synergie, une coordination, une synchronisation et une harmonie....» (Loc. cit.).

L'harmonisation et la synergie sont également soulignées par Henri Saint-Pierre (1975 : 187) comme devant être présentes dans la concertation : «La concertation, c'est l'accord, l'unité, l'articulation [...] dans l'agir.»

En termes d'élément essentiel à la concertation, l'harmonisation est aussi proposée par Dufresne et Jacques (1983 : 148). Pour ces auteurs, la concertation «...repose sur l'harmonisation (sinon sur la convergence) des valeurs des partenaires, ainsi que sur des stratégies communes et des choix cohérents de leur part....» Dufresne et Jacques apportent un élément nouveau dans la conception de la concertation en tant qu'instrument stratégique : «... Instrument de changement social ordonné, calculé et rationalisé, elle peut devenir une stratégie de résolution des conflits sociaux....» (loc. cit.).

C'est dans le cadre des travaux de Jacques Grand'Maison (1972 : 380) qu'apparaît la notion de formes possibles de concertation :

Tout problème qui se pose dans une collectivité comporte au moins trois formes essentielles de solidarité pour sa solution. Premièrement l'implication des gens concernés (concertation communautaire); deuxièmement, la qualité de l'éclairage de la situation et de la coordination des agents d'intervention (concertation [administrative] fonctionnelle); troisièmement, l'articulation efficace des centres de décision (concertation hiérarchique). L'initiative peut naître à l'un ou l'autre de ces trois niveaux, mais son avenir dépend de l'établissement de rapports dynamiques entre ces trois formes de concertation.

Les rapports dynamiques dont fait mention Grand'Maison sont mis en place, selon John Naisbitt (1984 : 227), par la constitution de réseaux qui «... ont regroupé des gens venus là pour communiquer et s'efforcer de trouver en commun des solutions aux problèmes que nos structures traditionnelles avaient été incapables de résoudre.»

Dans les projets concertistes, ces regroupements d'individus se font essentiellement dans un contexte de volontariat comme le mentionne Schneider (Conférence La concertation en ligne, 1990) : «La concertation est un processus formel de gestion et de coordination, mais qui n'est pas fortement hiérarchisé ni fortement institutionnalisé. Ce processus repose sur l'adhésion volontaire d'un ensemble d'agents autonomes regroupés en vue de préciser et d'atteindre des objectifs communs.»

De nos jours, le mot concertation (Schneider, 1989 : 23-24) se présente de différentes façons. Selon le point de vue d'où on se place, il peut être :

- . Un moyen afin d'augmenter les facteurs de production dans une organisation,
- . une approche pour faciliter les rapports entre les employés d'une organisation et leurs dirigeants,
- . une approche de consolidation sociale,
- . un processus organique inter-réseaux,
- . un processus d'intégration,
- . un processus de coordination administrative.

Bien que le concept de concertation englobe des notions très complexes, il se distingue nettement des stratégies de gestion telles : l'information, la consultation, la participation et la coordination, par l'engagement constant des acteurs en présence tout au long de la démarche de concertation (Muchielli et Maistriaux, 1977 : 17-22).

La concertation se distingue aussi de la cogestion, de l'autogestion et de la coplanification parce qu'elle exige l'acharnement des acteurs, le maintien de liens avec l'extérieur, la présence de protocoles explicites, la rigueur dans la préparation et le suivi des travaux, le partage équilibré des coûts et des gains, la captivité relative qui s'y vit, l'orientation de petits succès et l'importance des clientèles visées, communes aux acteurs impliqués (Schneider, Conférence La concertation en ligne : 1990).

Selon cet auteur, la concertation est un long processus qui se réalise sur une base volontaire, informelle et spontanée, avec des participants autonomes. Elle exige des conditions sur les plans structurels, culturels et fonctionnels pour se réaliser. L'atteinte d'objectifs de changements ne peut être assurée sans elle. (Loc.cit.)

Enfin, c'est un processus nouveau et en lui-même très complexe, mal connu dans l'ensemble de ses composantes (Schneider, 1989 : 6).

Plasse, chercheure et praticienne confrontée à des situations très complexes reliées à l'application de la Loi sur la santé et la sécurité du travail, a réalisé sa thèse doctorale «De la confrontation à la concertation» (1988) entre partenaires différents (syndical, patronal, fonctionnaires, professionnels de la santé, usagers, etc.) en abordant la concertation interministérielle comme un défi et en précisant notamment que la gestion concertée exige de profonds changements d'attitudes, de comportements et de méthodes de gestion et comporte de grandes difficultés (1988 : 95).

Comme chacun des réseaux de services concernés constitue en lui-même une entité complexe, les représentations de chacune des parties envers l'autre sont à considérer (Moscovici, 1984).

Les métaphores ou images représentatives que chaque intervenant utilise dans son organisme pour illustrer sa propre construction de la réalité et celle de son environnement influent

également sur la façon de penser, le langage, les systèmes de connaissance et les savoirs de tous les jours. L'exploration et le décodage de la complexité des vies organisationnelles en cause, permet de composer avec cette complexité. La concertation rend possible l'évolution des changements (Morgan, 1989).

De plus, la concertation ne saurait se réaliser sans l'apport d'une participation réelle de tous les individus concernés, c'est-à-dire qu'il faut vraiment que chacune des personnes impliquées dans un processus de concertation «... puisse avoir son mot à dire dans des conduites à choisir et qu'elle soit mêlée en quelque sorte à la définition de ce qui la regarde : la participation dépend de l'engagement de soi-même...» (Saint-Pierre, 1975 : 39).

Selon Schneider (1989 : 32), la concertation est un mode de transaction compromettant pour les acteurs qui y sont associés. Elle dépasse le cadre strict de produire des informations, des délibérations et des avis. Elle implique carrément les décideurs suite aux résultats d'une consultation réelle sur une problématique très précise, consultation réalisée avec toutes les personnes concernées ou leurs représentants, avant toute décision de la part des acteurs en présence.

Dans un groupe concertiste (Schneider, 1989 : 86-92), les acteurs qui définissent les cadres généraux de l'action sont les mêmes qui décident des modalités de mise en oeuvre, en collégialité, selon la marge de liberté dont ils disposent.

Dans une pratique concertiste (loc.cit.), il n'y a pas de différence entre les décideurs et ceux qui ont à appliquer les décisions. Il n'y a pas de différence non plus entre les contenus couverts par la pratique et ceux assumés en vertu de modes de fonctionnement entendus en concertation, les pouvoirs étant assumés et délégués à chaque niveau où ils importent et la négociation ouverte y étant permanente.

La concertation est participative (Saint-Pierre, 1975 : 184-189) en ce sens qu'elle est dialogue entre partenaires responsables, interdépendants, forts d'une volonté de coopération, libres et qui s'entendent pour agir ensemble. Elle se réalise dans la confiance interpersonnelle, la fiabilité, la solidarité, la cohésion et la détermination.

La concertation se concentre sur des projets bien précis et poursuit des objectifs de créativité, bien au-delà des objectifs de rationalité administrative. Elle ne peut s'exercer qu'en mettant des acteurs autonomes et volontaires en présence, acteurs qui personnalisent et contrôlent directement la nature et l'évolution des processus en cours (Schneider, Conférence La Concertation en ligne, 1990).

La notion de concertation intersectorielle a été introduite par Daniel Guérin (1988 : 9) pour identifier «... des instances appartenant à différents secteurs de l'organisation de la vie en société [qui] se concertent pour solutionner un problème donné.»

Comme nous pouvons le constater, l'évolution du concept de concertation a été très marquée par des auteurs québécois depuis les vingt dernières années, dont Schneider (1976-1990) au niveau de la pratique de la concertation dans les organismes contemporains et de la conception de modèles de gestion alternatifs.

Les travaux de Schneider (1976-1990) ont suscité au Québec des mouvements concertistes planifiés dans des secteurs très variés de l'administration publique québécoise, notamment dans le monde de l'aménagement et de la décentralisation des territoires (Gendron, 1983), des relations municipales et scolaires (Ministère de loisirs, de la chasse et de la pêche, 1986), de la santé et sécurité au travail (Plasse, 1988) et de la promotion de la santé (Guérin, 1988).

Son livre «Gestion par concertation», paru en 1987 et réédité en 1989, est l'assise du cadre de référence du présent projet de recherche, incluant la définition que nous retenons.

2.2 DÉFINITION RETENUE DU CONCEPT DE CONCERTATION

Schneider (1989 : 25) a présenté une définition pragmatique plutôt que normative du concept de concertation :

La concertation est une démarche qui comprend l'ensemble des pratiques articulées d'un groupe d'acteurs décisionnels et autonomes qui ont convenu d'harmoniser non seulement leurs orientations mais également leurs stratégies d'intervention et leurs actions concrètes au sein d'un secteur d'activité donné.

Nous en concluons que la concertation est une harmonisation volontaire et articulée des orientations, des stratégies et des pratiques de différents acteurs décisionnels et autonomes concernés par une problématique donnée.

Nous retenons cette définition parce qu'elle s'inscrit dans la logique de l'action. Elle mobilise des partenaires d'action qui s'engagent, s'allient des ressources et qui enclenchent réellement des changements. Enfin, elle est un moyen qui permet de partir des problèmes ou d'une impasse pour actualiser des objectifs de changements (Schneider, Conférence Table de concertation sur la violence conjugale et familiale, 1988).

2.3 INDICATEURS DE LA CONCERTATION

La question principale présentée au chapitre 1 (Problématique, Section 1.2.2 : Question de recherche) implique la recherche des liens entre deux concepts fondamentaux :

**La connaissance théorique de la concertation
et
La connaissance pratique de la concertation**

La connaissance théorique se rapporte aux indicateurs que nous avons retenus de la littérature. La nature qualitative du concept de concertation appelle à une catégorisation de type nominale, c'est-à-dire à la juxtaposition des indicateurs en les catégorisant les uns par rapport aux autres (Gauthier, 1992 : 178-181).

Les principaux auteurs retenus pour l'identification des indicateurs de la concertation dans la complexité et la multisectorialité sont, outre Schneider (1976-1990), Grand'Maison (1972), Saint-Pierre (1975), Mucchielli et Maistriaux (1977), Dufresne et Jacques (1983), Moscovici (1984), Naisbitt (1984), Guérin (1988), Plasse (1988) et Morgan (1989). Nous les avons cités à la section 2.1 sur l'évolution du concept de la concertation.

L'auteure de la présente recherche s'appuie sur plusieurs auteurs et retient principalement Schneider (1976-1990). Notre choix des indicateurs repose également sur notre connaissance du terrain de la présente recherche.

Nous précisons ici l'ensemble des indicateurs des divers paramètres du concept de concertation suggérés par ces auteurs, en y incluant les conditions d'opérationnalisation de ce concept. Nous présentons les catégories d'indicateurs qui peuvent composer une grille d'analyse de la pratique de la concertation.

Les paramètres conséquents à l'évolution du concept de concertation suggèrent deux grandes catégories d'indicateurs : ceux qui déterminent une démarche concertiste et ceux qui en supportent l'opérationnalisation.

Les indicateurs déterminants sont ceux qui déclenchent et aident à poursuivre un projet concertiste. Il s'agit en fait des facteurs déclencheurs et des qualités essentielles aux acteurs impliqués dans une démarche concertiste.

Les indicateurs opérationnels d'une démarche concertiste sont l'ensemble des facteurs qui permettent le bon fonctionnement d'un projet concertiste : les objectifs poursuivis, les critères d'opérationnalisation, les stratégies et les actions concertistes ainsi que les résultats escomptés.

Nous retenons ces deux grandes catégories d'indicateurs comme fondements d'une pratique concertiste. Nous décrirons les indicateurs reliés à chacune de ces catégories afin de dégager une grille d'analyse d'une pratique concertiste, laquelle est l'objet de la présente démarche de recherche. Nous présentons donc les indicateurs de chacune de ces catégories et nous les définissons en éléments observables tirés des auteurs cités aux sections précédentes.

Afin de simplifier et de clarifier la présentation des catégories des indicateurs théoriques retenus, nous les décrivons, aux prochaines sections, sous forme de onze tableaux dont les divers éléments seront repris au prochain chapitre sur la méthodologie, abordant l'élaboration d'une grille d'analyse dont nous avons parlé précédemment.

2.3.1 Indicateurs déterminants d'une démarche concertiste

La concertation n'est pas une démarche qui s'amorce d'elle-même. Selon Schneider (Conférence Table de concertation sur la violence conjugale et familiale, 1988), elle est «un système

qu'on met en place dans une organisation pour synchroniser des actions.» Les facteurs qui la déclenchent sont des problèmes qui suscitent le rapprochement de différents acteurs concernés par eux et qui pratiquent les qualités recherchées chez des acteurs impliqués dans un processus de concertation.

Tel que mentionné précédemment, la concertation ne peut s'exercer qu'en mettant des acteurs autonomes et volontaires en présence, acteurs qui personnalisent et contrôlent directement la nature et l'évolution des processus en cours (Schneider, Conférence La concertation en ligne, 1990).

Grand'Maison (1972), Dufresne et Jacques (1983), Guérin (1988), Plasse (1988) et Schneider ^{→*} (1989 : 27), soulignent que la concertation s'exerce entre pairs décisionnels, motivés et mobilisés, sans liens hiérarchiques entre eux. Les acteurs sont donc des personnes déléguées par l'ensemble des organismes concernés par les problèmes traités.

Le tableau 2.1 présente les facteurs déclencheurs d'une démarche concertiste et le tableau 2.2, les qualités de concertation essentielles aux acteurs.

TABEAU 2.1 : Indicateurs des facteurs déclencheurs d'une démarche concertiste

LES FACTEURS DÉCLENCHEURS	LES INDICATEURS
1.1 Le besoin de synchronisation des actions des groupes concernés face à un problème qui ne peut être résolu séparément par l'un ou l'autre de ces groupes (Zone d'impasse : Schneider, 1989 : 63-72).	1.1.1 Des pressions externes mettent directement en cause la nature des interventions assumées par les groupes concernés. Ces pressions sont politiques, sociales, technologiques, culturelles ou hiérarchiques. 1.1.2 Une impuissance face à une situation particulière est manifestée. 1.1.3 Une insatisfaction face aux interventions traditionnelles est exprimée.
1.2 Le besoin de synchronisation des actions des groupes ou acteurs concernés, actions qui ne se font pas dans un même temps (Schneider, 1989 : 63-72).	1.2.1 Des pressions externes vers une recherche de complémentarité des services proviennent de groupes différents et concernés. 1.2.2 Une impuissance face aux possibilités de réponses qui relèvent en partie de chacun des groupes concernés est identifiée (Châtillon dans Schneider, 1989 : 12). 1.2.3 Une insatisfaction face à l'inadéquation entre les actions proposées et le problème à résoudre est exprimée.
1.3 Le besoin de trouver des solutions à des problèmes partagés par les acteurs (Schneider, 1988-1990).	1.3.1 L'existence d'un problème partagé. 1.3.2 Une volonté de corriger un problème à la source. 1.3.3 Une motivation concrète à se regrouper en vue d'imaginer des solutions adéquates. 1.3.4 Un désir d'échanger de l'information et de se ressourcer. 1.3.5 Un désir d'obtenir des résultats concrets.
1.4 Le besoin d'appréhender une situation dans sa globalité (Ibid.).	1.4.1 Un problème défini dans le temps présent. 1.4.2 Un problème qui interpelle plusieurs ministères ou organismes indépendamment de l'origine institutionnelle ou organisationnelle des acteurs. 1.4.3 Un contexte de structuration administrative partant d'une structure hiérarchique d'organisation, où plusieurs organisations sont concernées tout en demeurant fermées sur elles-mêmes; ces organisations élaborent séparément des politiques en vue d'apporter des réponses à un même problème vécu par d'autres structures fermées.

TABLEAU 2.2 : Indicateurs des qualités de concertation essentielles aux acteurs

LES ACTEURS	LES INDICATEURS
2.1 Les acteurs sont des pairs, sans liens hiérarchiques entre eux, égalitaires.	2.1.1 Les acteurs ont des liens relationnels de type <i>horizontal</i> , indépendamment de leur origine institutionnelle ou organisationnelle.
2.2 Ils sont autonomes.	2.2.1 Ils s'engagent, s'allient des ressources et enclenchent des changements. 2.2.2 Ils sont décisionnels en disposant d'une marge de liberté suffisante.
2.3 Ils sont volontaires.	2.3.1 Ils adhèrent au mouvement de façon informelle, libre et spontanée.
2.4 Ils sont motivés.	2.4.1 Les bénéfices que les acteurs escomptent justifient les énergies consacrées.
2.5 Il sont mobilisés.	2.5.1 Ils sont résolus à l'action.
2.6 Ils sont impliqués, déterminés, engagés.	2.6.1 Ils acceptent de se rassembler. 2.6.2 Ils acceptent de partager des données et de confronter des perceptions. 2.6.3 Ils acceptent de chercher à concilier des visions différentes. 2.6.4 Ils acceptent de participer concrètement à dégager et à réaliser des approches intégrées.
2.7 Ils sont fiables.	2.7.1 Ils participent sans défaillir.
2.8 Ils sont solidaires les uns des autres face aux conventions retenues.	2.8.1 Il y a cohésion entre les membres (accord, unité, articulation, liens dans l'action).
2.9 Ils sont des partenaires d'action.	2.9.1 Ils sont associés dans l'action.

Les acteurs doivent aussi démontrer des qualités intrinsèques qui leur sont propres. Elles sont présentées au tableau 2.3.

TABLEAU 2.3 : Qualités intrinsèques aux acteurs

LES QUALITÉS INTRINSÈQUES AUX ACTEURS	
3.1	Ils adhèrent à une orientation privilégiant la clientèle.
3.2	Ils démontrent un sens du relatif et acceptent l'ambiguïté.
3.3	Ils sont capables d'un dosage équilibré entre la réflexion et l'action.
3.4	Ils possèdent un leadership de contenu.
3.5	Ils démontrent une audace intellectuelle et un sens du risque.
3.6	Ils possèdent une vision du pouvoir en tant que service.
3.7	Ils savent se montrer vrais en toute circonstance.
3.8	Ils démontrent de l'autonomie et de la tolérance.
3.9	Ils sont capables de travailler en équipe.
3.10	Ils démontrent compétence, rigueur et stabilité.
3.11	Ils démontrent une ouverture aux membres des autres réseaux.

2.3.2 Indicateurs opérationnels d'une démarche concertiste

La concertation se concentre sur des projets bien précis et poursuit des objectifs de créativité, bien au-delà des objectifs de rationalité administrative (Schneider, 1989 : 6-44).

Les objectifs poursuivis dans un groupe concertiste peuvent être considérés comme les premiers pas d'un projet concertiste et ils peuvent être vus selon cinq angles différents, tels que présentés au tableau 2.4.

TABLEAU 2.4 : Indicateurs des objectifs poursuivis dans un groupe concertiste

LES OBJECTIFS POURSUVIS	
4.1	Réunifier une action ou des relations.
4.2	Harmoniser des orientations et des stratégies d'intervention avec articulation des pratiques propres à chacun des organismes impliqués.
4.3	S'approprier un certain degré d'autonomie dans la détermination des priorités et dans le choix des stratégies d'intervention.
4.4	Créer.
4.5	Solutionner un problème donné.

Ces objectifs peuvent aussi être reliés à l'un ou l'autre des trois types de finalités recherchées (Schneider, 1989 : 36, 37, 43) telles que présentées au tableau 2.5.

TABLEAU 2.5 : Indicateurs des finalités recherchées par un groupe concertiste

LES FINALITÉS RECHERCHÉES	LES INDICATEURS
5.1 Des finalités internes.	5.1.1 Centrées sur des besoins internes. 5.1.2 Liées aux intérêts des membres.
5.2 Des finalités externes.	5.2.1 Centrées sur des cibles de changement liées directement aux clientèles des organismes et des acteurs associés à la démarche.
5.3 Des finalités mixtes.	5.3.1 À la fois centrées sur des besoins internes et des populations clientèles.

Le fonctionnement d'un groupe concertiste peut être de nature conventionnelle, adaptée ou mixte. Un groupe concertiste peut également posséder ou non un statut juridique et avoir des modes de pratiques différents (Schneider, 1989 : 39-44). Ces différentes caractéristiques du fonctionnement d'un groupe concertiste sont présentées au tableau 2.6.

TABLEAU 2.6 : Indicateurs des règles de fonctionnement des pratiques concertistes

LE FONCTIONNEMENT	LES INDICATEURS
6.1 De nature conventionnelle.	6.1.1 Les règles qui y prévalent sont caractérisées par des protocoles ou des règlements détaillés de fonctionnement.
6.2 De nature adaptée.	6.2.1 Les règles y sont implicites et peuvent varier ou s'articuler selon les circonstances et les besoins.
6.3 De nature mixte.	6.3.1 Les règles y sont explicites (conventionnelles) tout en étant alliées à des règles statuées par arbitrage (adaptées).
6.4 Au niveau du statut juridique.	<p>6.4.1 Le groupe concertiste relève d'une personnalité juridique reconnue formellement au sein de l'appareil administratif ou législatif.</p> <p>6.4.2 Le groupe a une personnalité propre, non législative en soi, mais avec un pouvoir acquis de facto, par recherche de partenariat dans le processus décisionnel, reconnue par des facteurs politiques ou interpersonnels.</p> <p>6.4.3 Le groupe est sans aucun statut formel.</p>
6.5 Au niveau des modes de pratiques.	<p>6.5.1 De nature régulière, systématique, liée aux responsabilités décisionnelles courantes.</p> <p>6.5.2 De nature ponctuelle, selon les besoins ou les conjonctures du moment.</p>

Différentes stratégies peuvent être employées par un groupe concertiste (Schneider, 1989 : 23, 24, 92-104). Elles se résument à deux caractéristiques majeures, telles que présentées au tableau 2.7.

TABLEAU 2.7 : Indicateurs des stratégies concertistes

LES STRATEGIES	LES INDICATEURS
<p>7.1 Des lieux de rassemblement où les différents acteurs sociaux partagent leur analyse des problématiques et s'engagent à réaliser des actions conjointes portant sur la résolution des problèmes identifiés.</p>	<p>Une stratégie concertiste implique :</p> <p>7.1.1 La consultation : demande des avis de tous les groupes ou de toutes les personnes concernées.</p> <p>7.1.2 La diffusion d'informations sur la nature des besoins, des ressources et des contraintes.</p> <p>7.1.3 La communication entre les membres par :</p> <ul style="list-style-type: none"> · Le dialogue : <ul style="list-style-type: none"> - des échanges entre les acteurs visant à trouver un terrain d'entente. · La confiance interpersonnelle : <ul style="list-style-type: none"> - chacun des membres se sent en sécurité, - chacun des membres est assuré du respect des autres, - chacun des membres peut se fier aux autres. <p>7.1.4 Le consensus sur les valeurs qui sous-tendent l'action et sur les priorités d'intervention.</p> <p>7.1.5 L'arrêt des conventions et l'engagement de tous les membres face à la pertinence de ces conventions et à la réalisation des actions concrètes proposées.</p> <p>7.1.6 L'acceptation de tâtonner et de réfléchir au début.</p> <p>7.1.7 Des concessions et des transactions.</p>
<p>7.2 La mise en place de mécanismes décentralisés orientés vers l'intégration et la coordination multi-sectorielle.</p>	<p>7.2.1 L'articulation de stratégies complémentaires.</p> <p>7.2.2 Des décisions collégiales.</p> <p>7.2.3 La négociation ouverte de façon permanente.</p>

La portée des actions peut être de trois axes différents (Schneider, 1989 : 38-39) tels que présentés au tableau 2.8.

TABLEAU 2.8 : Indicateurs de la portée des actions concertistes

LA PORTÉE	LES INDICATEURS
8.1 Une portée politique.	8.1.1 L'arrimage des grandes orientations et l'articulation des centres de décision.
8.2 Une portée opératoire.	8.2.1 La synchronisation des actions et des décisions, l'éclairage de la situation et la coordination des agents d'intervention.
8.3. Une portée immédiate.	8.3.1 La promotion des intérêts et le soutien des membres d'un groupe donné. 8.3.2 L'implication des gens directement concernés dans l'immédiat.

Tout projet concertiste rencontre, à ses débuts, des résistances (Schneider, 1989 : 65-75) telles qu'illustrées au tableau 2.9.

TABLEAU 2.9 : Indicateurs des facteurs de résistance à des projets concertistes

LES FACTEURS DE RÉSISTANCE
9.1 La segmentation verticale des organisations qui entraîne invariablement des spécialisations sectorielles, un flux d'autorité et de communication et des traditions administratives.
9.2 Le soutien ambigu du milieu dont proviennent les acteurs : les acteurs ne maîtrisent pas entièrement la marge de manoeuvre dont ils disposent face à leur organisme d'origine.
9.3 La diversité des motivations individuelles.
9.4 L'horizon relativement fermé des travaux et des champs d'intervention limités aux objectifs que chacun des acteurs peut contrôler directement.
9.5 Une articulation peu définie des objets et des modes de fonctionnement.
9.6 La crise de croissance qui se manifeste invariablement quelques mois après la naissance d'un projet concertiste et qui peut laisser des observateurs externes non convaincus du bien-fondé de ce mode de relations (cette crise se résorbe habituellement par le fait d'aborder ouvertement la nature des enjeux en présence et de chercher à en réduire la portée).

Lors de son exposé à la Table de concertation provinciale sur la violence conjugale et familiale en 1988, Schneider précisait que la réussite de la concertation reposait sur des conditions essentielles et fonctionnelles.

Conditions essentielles

Les conditions essentielles reflètent les conditions reliées à la survie d'un projet de concertation. Elles sont présentées au tableau 2.10, en référence aux différents travaux, conférences et exposés de Schneider jusqu'en 1990.

TABLEAU 2.10 : Indicateurs des conditions essentielles à la concertation

LES CONDITIONS ESSENTIELLES	LES INDICATEURS
10.1 L'acharnement.	10.1.1 Tant que la situation problématique à l'origine de la concertation n'est pas résolue, tous les acteurs concernés s'impliquent et poursuivent des efforts constants et tenaces jusqu'à sa résolution.
10.2 Les gains.	10.2.1 L'action et ses résultats se traduisent en gains concrets, réels et significatifs par rapport à la situation.
10.3 La captivité sans corset ^a .	<p>10.3.1 La <i>captivité</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les acteurs et la démarche sont cohérents. Cette cohérence se mesure par l'engagement des acteurs à traiter de l'ensemble des dimensions du sujet problématique et par la clarification des enjeux. - un système d'évaluation est présent de façon constante. - les actions portent sur des objets précis. <p>10.3.2 Le <i>corset</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les personnes impliquées peuvent penser et adapter le projet de concertation à la situation qui prévaut dans leur milieu (selon des conditions géographiques, démographiques, culturelles, les ressources et moyens disponibles dans le milieu, etc.). - le milieu d'où proviennent les acteurs les assure de leur appui.

- a. Les acteurs doivent être engagés librement, sans être contraints ou opprimés dans l'action. Le degré de leur implication est directement proportionnel à la marge de liberté et aux moyens dont ils disposent.

Conditions fonctionnelles

Les conditions fonctionnelles regroupent les caractéristiques et les modalités qui peuvent influencer l'efficacité et l'efficience d'un projet de concertation. Tout comme les conditions essentielles, elles sont les résultats des différents travaux, conférences et exposés de Schneider réalisés jusqu'en 1990. Les conditions fonctionnelles sont présentées au tableau 2.11.

TABLEAU 2.11 : Indicateurs des conditions fonctionnelles de la concertation

LES CONDITIONS FONCTIONNELLES	LES INDICATEURS
11.1 Une composition de décideurs.	11.1.1 Le projet est piloté par des personnes en mesure de prendre des décisions ou d'engager ceux qu'elles représentent.
11.2 Une logique et orientation de <i>petits succès</i> .	11.2.1 Le projet de concertation est expérimenté par étapes, en misant sur des actions concrètes sur lesquelles on est à peu près persuadés de faire un partage équilibré des coûts et des gains entre les participants. 11.2.2 Les personnes impliquées sont confiantes entre elles. 11.2.3 Les idéologies sont arrimées entre elles à partir d'actions tangibles, basées sur des objectifs réalistes (approche par actions).
11.3 Un soutien technique et administratif.	11.3.1 Tous les acteurs peuvent s'appuyer sur des moyens logistiques (répartition des tâches et des responsabilités, conditions matérielles, etc.) qui facilitent leurs tâches. 11.3.2 Tous les acteurs sont tenus au fait de l'état de la situation du problème, de son évolution possible, de ses balises et sont alimentés régulièrement à son propos afin de pouvoir s'ajuster en cours de route. 11.3.3 Le maintien avec l'extérieur est assuré. 11.3.4 Une approche souple est assurée. 11.3.5 La présence de protocoles explicites et de modalités claires est observable. 11.3.6 Une rigueur dans la préparation et le suivi des travaux est assurée.

TABLEAU 2.11 : Indicateurs des conditions fonctionnelles de la concertation (suite)

LES CONDITIONS FONCTIONNELLES	LES INDICATEURS
11.4 La tolérance à l'ambiguïté.	11.4.1 Tous les acteurs <i>s'acclimatent</i> , s'adaptent à une situation mouvante. 11.4.2 Le sentiment d'appartenance d'un partenaire à une organisation spécifique est requestionné en regard du développement de la solidarité implicite à la bonne marche d'un projet de concertation.
11.5 La reconnaissance des phases de maturation d'un projet.	11.5.1 La phase d'apprivoisement : les partenaires se positionnent, les autonomies se définissent. 11.5.2 La phase d'arrimage des décisions : inscription d'objectifs communs dans les programmations organisationnelles respectives. 11.5.3 Le projet réel de concertation : mise en commun concrète des ressources dans une action touchant la clientèle visée.
11.6 Le calque du projet au territoire naturel de la clientèle visée.	11.6.1 Le projet dépasse le cadre des structures administratives en s'enracinant dans un territoire à l'échelle humaine, dit <i>de petite patrie</i> , correspondant au <i>pays réel</i> des usagers. 11.6.2 Les acteurs concernés sont ensemble au moment opportun.

C'est à partir de l'ensemble des indicateurs de la concertation que nous venons de présenter que sera abordée la méthodologie qui constitue le prochain chapitre. La vérification de la présence de ces indicateurs dans la pratique d'un groupe en démarche de concertation sera au coeur des préoccupations de cette méthodologie.

L'atteinte du but de cette recherche et des objectifs poursuivis ainsi que son caractère qualitatif suggèrent une approche qui permettra l'acquisition de connaissances visant une compréhension enrichie et une pratique plus éclairée de la concertation.

CHAPITRE 3
MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Les dimensions méthodologiques présentées dans le présent chapitre précisent l'approche méthodologique retenue, les participants à la recherche et ses différentes étapes. Elles décrivent l'instrumentation, le rôle du chercheur, le code d'éthique ainsi que les limites et les contraintes méthodologiques.

3.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Un bref rappel du but et des objectifs poursuivis par cette recherche s'impose ici. Comme il s'agit de parvenir à analyser la dynamique d'un processus de concertation administrative à travers la démarche d'un groupe de travail concertiste existant, nous nous devons de mieux connaître et comprendre ce processus ainsi que d'en préciser, définir et vérifier les indicateurs et les conditions dans un contexte de complexité, à partir d'une grille d'analyse dégagée du cadre de référence.

Le problème de recherche, tel que posé au chapitre 1, appelle à une recherche compréhensive de type participative. Elle repose sur des données qualitatives, soit sur des perceptions de participants. Selon Deslauriers (1991 : 14-16), la force d'une méthodologie de recherche qualitative est sa souplesse et le fait qu'elle est préoccupée de l'action se passant le plus près possible de la réalité sur le terrain. Elle permet une vue d'ensemble des événements qui peuvent se produire sur le terrain. Elle en favorise une description la plus objective possible, une compréhension et une explication logique. Elle tient compte des contingences et demeure un processus actif et dynamique.

En ce qui a trait à la présente recherche, nous devons tenir compte du fait que le terrain de recherche est ici un groupe de concertation intermédiaire entre les intervenants oeuvrant directement auprès des clientèles visées et les gestionnaires des services assurés par ces intervenants en provenance de deux réseaux. Compte tenu du fait que les membres du comité régional dont il est question sont relativement plus éloignés du terrain que les intervenants directs, nous sommes conscients que le terrain du projet de recherche est de nature administrative.

3.2 PARTICIPANTS À LA RECHERCHE

Les onze membres du comité régional éducation, santé et services sociaux (CRESSS) dont la composition est illustrée à la figure 3 (Composition du comité régional éducation, santé et services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, page 14) sont les participants associés à la présente recherche, par entente formelle entre eux et l'auteure (Annexe 1, Protocole d'entente avec les membres du comité régional éducation, santé et services sociaux).

La provenance de ces onze membres se traduit ainsi :

REPRÉSENTANTS DU RÉSEAU SCOLAIRE :

- . Des commissions scolaires : deux membres mandatés de l'Association des commissions scolaires de l'Abitibi-Témiscamingue : une présidente et un directeur général provenant de deux commissions scolaires différentes.
- . De la Direction régionale de l'Éducation en Abitibi-Témiscamingue (DRAT) : le directeur général et le professionnel responsable de la coordination des services en adaptation scolaire pour l'ensemble des commissions scolaires de la région.

REPRÉSENTANTS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX :

- . Du Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse : la conseillère-cadre pour les jeunes en situation de protection ou de placement.

- . Des centres locaux de services communautaires et centres de santé (CLSC-CS) : une coordonnatrice des services à la clientèle d'un CLSC, déléguée par la table régionale de concertation des directeurs généraux des CLSC-CS.
- . Des centres de réadaptation : le directeur des services professionnels de réadaptation en déficience intellectuelle (Clair Foyer inc.), le directeur des services de réadaptation pour les jeunes handicapés ayant une déficience physique et sensorielle et pour les jeunes autistes (Maison Rouyn-Noranda inc.) et l'adjoint au directeur des services de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation (Centre d'orientation l'Étape inc.).
- . De la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (RRSSAT) : le directeur de la Direction de la coordination et la professionnelle responsable des liens entre les établissements du réseau de la santé et des services sociaux concernés dans ce dossier, également de la Direction de la coordination et auteure de la présente recherche.

De plus, huit experts présentant une expérience pertinente en concertation ou une bonne connaissance de la situation actuelle vécue dans les deux réseaux de services concernés : celui de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux, une expertise reconnue dans ces deux réseaux ainsi qu'une bonne connaissance du milieu régional et des réseaux de services impliqués, ont aussi été associés à cette recherche.

Il s'agit, en fait, de monsieur Robert Schneider (auteur de base cité au cadre de référence) qui suit la démarche depuis son amorce en novembre 1991, en tant que professeur associé de l'Université du Québec à Hull, à titre de lecteur et critique de la présente recherche. Les sept autres experts se répartissent ainsi :

- . deux directeurs des services éducatifs en adaptation scolaire en provenance de deux commissions scolaires locales de la région et membres de comités locaux de concertation éducation, santé et services sociaux,
- . une représentante du réseau de la santé et des services sociaux dans un groupe de concertation régional en santé mentale,
- . un représentant du réseau de la santé et des services sociaux dans un groupe de concertation local avec des autochtones,

- . une représentante des clientèles dans un comité régional éducation, santé et services sociaux d'une autre région,
- . deux représentants du réseau de la santé et des services sociaux dans des groupes de concertation locaux intersectoriels (qui regroupent des intervenants des divers milieux incluant des représentants du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux).

Concernant le groupe de concertation à l'étude, soit le comité régional éducation, santé et services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, ce comité existe sous sa forme actuelle, depuis août 1989. Il compte quinze rencontres à son actif, dont quatre années de fonctionnement au moment où nous passerons le questionnaire sur les indicateurs de la concertation à ses membres, à l'été 1993. Comme ses membres peuvent être changés d'une année à l'autre, nous avons considéré comme valable l'implication des participants qui comptaient à leur actif plus de trois rencontres ou un an de participation au comité.

À chacune des étapes de la recherche, nous préciserons davantage les participants associés.

3.3 ÉTAPES DE LA RECHERCHE

Les différentes étapes de la recherche sont au nombre de sept. Dans un premier temps, nous les énumérons. Par la suite, nous reprenons chacune d'elles et nous les détaillons, selon l'ordre des événements vécus.

Au premier abord, nous désirons porter à l'attention que l'auteure, dès le début de sa démarche de maîtrise et tout au long du parcours de cette démarche, a consigné dans un journal de bord l'ensemble de ses réflexions et questionnements, rapports d'entrevues et d'échanges, commentaires et avis reçus ainsi que des résultats obtenus à chaque pas qu'elle faisait dans sa démarche (Mayer et

Ouellet, 1991 : 419). Comme toutes ces notes ne constituent pas le rapport de recherche en lui-même, elles lui sont cependant utiles comme points de repères au cheminement poursuivi.

Les sept étapes méthodologiques de la présente recherche sont :

ÉTAPE 1 : Développement de la problématique sur la complexité de la prestation des services spéciaux en milieu scolaire assurés à la fois par le réseau de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux, sur le plan de la gestion et de la coordination de ces services, par la pratique d'une concertation régionale. Le développement de cette problématique a été suivi d'une validation auprès des membres du comité régional éducation, santé et services sociaux.

ÉTAPE 2 : Élaboration du cadre de référence et validation par les experts des indicateurs et des conditions de la concertation.

ÉTAPE 3 : Élaboration du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation et analyse de la première version de ce questionnaire par les experts.

ÉTAPE 4 : Cueillette des données du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation.

ÉTAPE 5 : Analyse et présentation des résultats de la cueillette des données.

ÉTAPE 6 : Transmission des résultats aux membres du comité régional éducation, santé et services sociaux qui ont répondu au questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation.

ÉTAPE 7 : Réalisation des liens entre les résultats de la recherche et les indicateurs théoriques retenus, avec conclusion de la recherche.

Nous reprenons chacune de ces étapes et nous en précisons le déroulement dans les prochaines pages.

ÉTAPE 1 : Développement et validation de la problématique
--

BUT

Le but poursuivi à cette étape était de confronter la vision de la situation problématique élaborée par l'auteure aux visions des autres acteurs concernés et impliqués sur le plan régional.

OBJECTIFS

Cette étape a permis de valider la vision de l'auteure, de connaître, de partager et d'enrichir cette vision avec celle de ses partenaires. Elle a permis aussi un début de prise de conscience auprès de chacun des membres du comité régional éducation, santé et services sociaux à l'effet que ce dernier est essentiellement un groupe en démarche de concertation.

ATTITUDE DU CHERCHEUR

Une attitude d'écoute et de réception accueillante des avis, de quelque teneur qu'ils soient, a été adoptée par l'auteure avec chacun des acteurs consultés qui ont accepté de lui transmettre leurs commentaires.

INSTRUMENTATION

Dans un premier temps, l'auteure a écrit sa vision de la problématique conséquemment à la revue de littérature et à ses expériences passées. Ce premier volet a été réalisé en novembre 1991.

Par la suite, cette perception a été validée par une consultation auprès des membres du comité régional éducation, santé et services sociaux ainsi qu'auprès de trois experts régionaux extérieurs à ce comité dont les fonctions professionnelles avaient une relation avec le comité concertiste, comme nous l'avons mentionné à la section 3.2, sur les participants à la recherche.

Cette consultation portait à la fois sur la problématique et la démarche de l'auteure et a été amorcée lors d'une rencontre régulière du comité régional, en décembre 1991. Une présentation verbale appuyée de figures illustrant les enjeux identifiés, la complexité des relations MSSS-MEQ et la composition du comité régional a été effectuée à ce moment-là. De plus, le document de la

problématique a été remis à chacun des membres présents et une synthèse verbale des principaux indices que l'auteure percevait comme significatifs de la démarche concertiste du comité régional a été présentée. Lors de cette rencontre, l'auteure a demandé aux membres présents de lui transmettre leurs commentaires selon le mode de communication de leur choix.

Les membres absents à cette rencontre ont reçu, par la poste, copie du document sur la problématique avec une lettre précisant les attentes de l'auteure et les invitant à lui faire part de leurs commentaires dans les plus brefs délais et ce, selon le mode de communication à leur convenance.

Les experts ont été rencontrés personnellement avec remise du document et invitation à une rencontre ultérieure.

Des relances téléphoniques ont été réalisées ainsi que des rencontres individuelles, selon le choix des personnes qui ont accepté de participer à la démarche.

Les commentaires et avis de chacun ont été consignés par verbatim, par des notes cursives prises sur le vif et par reproduction exacte des annotations inscrites sur les copies du document de la problématique que ceux qui le désiraient ont remis à l'auteure ainsi qu'au journal de bord.

Depuis décembre 1991, la vision première de l'auteure a été enrichie par cette opération de validation. Globalement, sa perception des enjeux en cause est partagée par l'ensemble des personnes consultées ainsi que l'illustration de la complexité des relations entre les deux réseaux de services concernés.

Des éléments de clarification de la terminologie utilisée ainsi que d'identification des problèmes ont été soulevés par les participants, avec des propositions d'axes de recherche centrées sur les décisions et les actions initiées par le comité. Tous les répondants ont manifesté le goût d'approfondir

leur connaissance de ce qu'est la concertation et ses indicateurs, tout en émettant une réserve sur le fait que la recherche ne devait pas porter sur les individus, mais bien sur les actions ou la démarche du groupe régional.

Suite aux avis et commentaires reçus, une deuxième version de la problématique a été réalisée dans le cadre de l'avant-projet de recherche déposé en avril 1992, en tenant compte des avis et commentaires qui font consensus. Une synthèse de cette version constitue le premier chapitre du rapport de recherche.

Dans le respect de l'ensemble des personnes consultées et des conditions d'une démarche concertiste, le présent rapport de recherche tient compte de l'évolution des problèmes soulevés ainsi que des suggestions des membres du comité et des experts associés au cours de la recherche.

ÉTAPE 2 : Élaboration et validation du cadre de référence sur les indicateurs et conditions de la concertation

BUT

Le but poursuivi à cette étape était de partager et de valider les indicateurs de concertation les plus significatifs dans un contexte de pratique de la concertation en situation de complexité, tels que retenus au cadre de référence.

OBJECTIFS

Tous les indicateurs et conditions de la concertation ont été présentés et définis théoriquement au cadre de référence, Chapitre 2. La validation de ces derniers par des intervenants-terains qui vivent un processus dynamique de concertation dans un contexte de complexité était d'une importance capitale

afin d'enrichir la grille d'analyse élaborée et de faciliter la compréhension d'un processus de concertation en cours.

INSTRUMENTATION

En octobre 1992, l'ensemble des indicateurs et des conditions de la concertation présentés au cadre de référence sous forme de onze tableaux ont été validés par un expert québécois en concertation, monsieur Robert Schneider, sur la base de ses expériences en concertation.

Toujours en octobre 1992 et suite aux commentaires positifs de monsieur Schneider, le cadre de référence a été soumis aux sept autres experts dont nous avons fait mention à la section 3.2 sur les participants à la présente recherche. Leurs avis et commentaires ont été consignés au journal de bord et ont aidé à l'élaboration du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation que nous décrivons à la prochaine étape.

ÉTAPE 3 : <u>Élaboration du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation</u>

BUT

Bien que les indicateurs et les conditions de la concertation précisés au cadre de référence constituaient une grille d'analyse que nous considérons complète, notre but était de traiter les indicateurs et les conditions qui apparaissaient les plus pertinents à une démarche dynamique de concertation, dans la pratique, afin d'en enrichir la connaissance actuelle.

OBJECTIFS

Étant donné que les huit experts prémentionnés avaient adhéré au cadre de référence, nous désirions dans un premier temps concevoir un outil sous forme de questionnaire qui permettrait de vérifier dans la pratique d'un groupe de travail existant (soit celui du comité régional éducation, santé et services sociaux) la présence ou non des indicateurs retenus.

INSTRUMENTATION

Pour ce faire, nous avons repris chacun des indicateurs et chacune des conditions de la concertation codifiés aux onze tableaux du cadre de référence, en retirant toutefois les facteurs déclencheurs (Tableau 2.1), sur l'hypothèse que le comité existait depuis plusieurs années (ses débuts datant de 1974) et qu'il serait peut-être impossible aux membres actuels de situer les facteurs qui ont déclenché l'existence du comité. De plus, nous avons retiré les indicateurs sur les qualités de concertation essentielles aux acteurs (Tableaux 2.2 et 2.3), par souci de respecter le fait que les acteurs accepteraient difficilement de s'autoanalyser de façon personnelle, comme acteurs, dans leur propre pratique de la concertation. Enfin, nous avons aussi retiré les indicateurs sur les facteurs de résistance (Tableau 2.9), pour les mêmes raisons que citées précédemment.

Avec les éléments des sept autres tableaux du cadre de référence, nous avons réalisé un questionnaire de perceptions, en utilisant l'échelle de Lykert (Mayer et Ouellet, 1991 : 359-371) qui permet d'aller chercher les perceptions des répondants par un choix de cinq niveaux de réponses allant de «Tout à fait d'accord» à «Absolument pas d'accord».

Nous avons soumis ce questionnaire aux sept experts prémentionnés et à M. Schneider en même temps que le cadre de référence (octobre 1992) afin d'en analyser la teneur et la pratique.

Les commentaires des experts sur ce projet de questionnaire et sur le cadre de référence (consignés au journal de bord) ont amené l'auteure à se réinterroger sur le questionnaire soumis et à arrêter un modèle conceptuel d'élaboration du questionnaire (mai 1993) qui reprenait l'ensemble de sa démarche.

Ainsi, du cadre de référence (chapitre 2) jusqu'à l'élaboration définitive du questionnaire, nous avons reconsidéré chacun des items des onze tableaux en y réinsérant ceux que nous avons exclus lors du premier essai de questionnaire. Nous considérons, conséquemment aux avis des experts consultés, que tous les indicateurs étaient essentiels dans leur ensemble pour procéder à l'analyse d'une démarche dynamique de concertation. Les réserves émises lors de l'élaboration du premier questionnaire ont été retenues pour faire l'objet d'un protocole avec les participants membres du comité régional à l'étude dont nous parlerons plus loin dans ce chapitre.

Nous avons donc repris les deux grandes catégories d'indicateurs identifiés au cadre de référence : les indicateurs déterminants et les indicateurs opérationnels d'une démarche dynamique de concertation. Nous nous sommes interrogés sur le sens de chacun d'eux, nous avons intégré les synonymes afin de ne retenir que des termes ou des affirmations les plus observables possibles dans une pratique concertiste. Par exemple, les indicateurs des finalités recherchées (Tableau 2.5) ont été intégrés aux objectifs poursuivis dans un groupe concertiste, les indicateurs des qualités intrinsèques aux acteurs (Tableau 2.3) ont été intégrés à ceux sur les qualités de concertation essentielles aux acteurs, lorsque pertinent. Les indicateurs sur les règles de fonctionnement (Tableau 2.6), ceux sur les conditions essentielles (Tableau 2.10) et les conditions fonctionnelles (Tableau 2.11) de la concertation ont été intégrés aux critères d'opérationnalisation d'une démarche concertiste. De plus, les indicateurs sur la portée des actions (Tableau 2.8) ont été intégrés à ceux sur les résultats escomptés. Par ailleurs, les indicateurs sur les facteurs de résistance (Tableau 2.9) ont été traduits sous un angle de facteurs de

réussite en les transformant d'une façon positive en termes de stratégies, d'actions concertistes et de critères d'opérationnalisation.

Par la suite, nous avons repris chacun des auteurs cités au cadre de référence et nous avons ressorti les expressions positives et négatives qu'ils ont utilisé pour décrire les indicateurs. Comme l'échelle de Lykert est basée sur le pairage d'énoncés favorables et d'énoncés défavorables à un même item (Mayer et Ouellet, 1991 : 360) cet exercice a permis d'arrêter la formulation des affirmations qui constituent le questionnaire définitif présenté en juin 1993 aux membres du comité régional éducation, santé et services sociaux et aux huit experts associés, depuis le début, à la démarche de recherche (cf. Annexe 2, Questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation).

Dans le même ordre d'idées, nous avons procédé à une recherche systématique d'articles scientifiques pouvant aider à l'élaboration du questionnaire sur la concertation. Ainsi, à l'aide des systèmes informatisés «Badadug», «Eric» et «PsycINFO» de Psychological Association et des mots clés «concertation», «coalition» et «group cohesion» pairés avec les mots «questionnaires», «measurement» ou «tests», nous avons répertorié 60 articles qui se rapprochaient de notre préoccupation. Sept d'entre eux ont été retenus afin d'enrichir notre connaissance sur les indicateurs déjà identifiés et d'aider à formuler les affirmations au questionnaire. Ces articles sont mentionnés dans la bibliographie. Cette démarche n'a, dans les faits, rien changé aux fondements du cadre de référence et aux indicateurs déjà retenus tout en les soutenant dans leur ensemble.

Afin de bien saisir le modèle conceptuel finalement retenu en vue du questionnaire, nous le présentons sous forme de synthèse au Tableau 3.1 (Modèle conceptuel du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation). Ce tableau reprend, pour chacune des catégories des indicateurs retenus (les indicateurs déterminants et les indicateurs opérationnels d'une démarche concertiste), les descripteurs, les indicateurs et les numéros des affirmations concernant ces

indicateurs tels qu'on les retrouve au questionnaire (Annexe 2). Aux fins de la présente étude, un descripteur est un élément d'une catégorie retenue pour définir la concertation. Un descripteur comprend plusieurs indicateurs qui le composent et un indicateur est un élément observable d'un descripteur.

Nous définissons les indicateurs déterminants d'une démarche dynamique de concertation comme l'ensemble des facteurs qui aident à déclencher un processus de concertation (facteurs déclencheurs) et à poursuivre la démarche amorcée (les acteurs).

Les indicateurs opérationnels sont ceux qui permettent le bon déroulement d'une démarche concertiste.

TABEAU 3.1 Modèle conceptuel du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation

3.1.1 INDICATEURS DÉTERMINANTS D'UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE DE CONCERTATION		
DESCRIPTEURS	INDICATEURS	No. DES AFFIRMATIONS SUR LES INDICATEURS AU QUESTIONNAIRE
<p>. Les facteurs qui démarrent (facteurs déclencheurs) une démarche concertiste sont les problèmes qui suscitent le rapprochement de différents acteurs concernés par ces problèmes identifiés comme communs (Schneider et Châtillon, dans Schneider, 1989 : 12-72).</p>	. Le constat de l'existence de problèmes partagés.	2 et 23
	. La démonstration de la volonté de régler les problèmes identifiés.	8 et 17
	. La reconnaissance du besoin de collaboration des autres pour répondre aux problèmes abordés.	14 et 11
	. La reconnaissance par des organismes impliqués que les problèmes partagés dépassent les moyens dont chacun dispose pour les résoudre.	20 et 5
<p>. Certaines qualités de concertation sont essentielles aux acteurs impliqués dans une démarche concertiste. Ces qualités sont regroupées en quatre indicateurs précis (Schneider, Conférence La concertation en ligne, 1990, Schneider, 1989 : 10-114; Grand'Maison, 1972; Dufresne et Jacques, 1983; Guérin, 1988; Plasse, 1988).</p>	. L'autonomie des acteurs se définit par le fait qu'ils disposent d'une marge de manoeuvre suffisante en terme de liberté d'action et de moyens pour participer à l'atteinte des objectifs poursuivis.	1 et 30
	. L'engagement des acteurs s'exprime par leur implication et leur détermination à résoudre les problèmes traités. Ils investissent de l'énergie, avec toutes les parties concernées, pour assurer des services adéquats aux clientèles qu'ils ont en commun. Ils sont actifs et dynamiques, ils poursuivent des efforts constants et tenaces tant que les problèmes ne sont pas résolus. Ils clarifient les enjeux en cause.	3, 28, 7, 26, 9, 24, 13, 22, 15, 18, 19 et 16
	. Le sens du relatif des acteurs se définit par une aptitude à composer avec les incertitudes, les enjeux et les conflits par des attitudes de respect, de dialogue, de partage et de confiance interpersonnelle. Les acteurs sont tolérants à l'ambiguïté.	21, 12, 25 et 10
	. La solidarité des acteurs s'observe lorsqu'ils sont unis face aux conventions retenues entre eux ainsi que dans l'action.	27, 6, 29 et 4

TABEAU 3.1 Modèle conceptuel du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation (suite)

3.1.2 INDICATEURS OPÉRATIONNELS D'UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE DE CONCERTATION		
DESCRIPTEURS	INDICATEURS	No. DES AFFIRMATIONS SUR LES INDICATEURS AU QUESTIONNAIRE
<p>Les objectifs poursuivis lors d'un projet concertiste sont identifiés comme les premiers jalons d'une démarche concertiste. Ils se doivent d'être partagés par les acteurs en présence (Schneider, 1989 : 20-95 et Grand'Maison, 1972).</p>	<p>Les acteurs participants à la démarche concertiste sont bien au fait, acceptent et partagent les objectifs poursuivis par chacun des organismes qu'ils représentent.</p>	4 et 32
	<p>Les acteurs recherchent activement et identifient les objectifs communs réalistes qu'ils poursuivent ensemble.</p>	12 et 24
<p>Les critères d'opérationnalisation sont des moyens fonctionnels qui visent à supporter la démarche concertiste par des règles de fonctionnement et un support logistique (Schneider, 1989 : 29-119).</p>	<p>Les règles de fonctionnement permettent les différentes expressions possibles de la concertation. Elles sont souples afin de s'adapter aux différentes circonstances et aux différents besoins. Ces règles couvrent la formalisation, le statut du groupe de concertation ainsi que les bases d'adhésion à ce groupe.</p> <p><u>La formalisation des pratiques</u> exprime que les règles de fonctionnement du groupe sont soit formelles, encadrées, variables ou ouvertes, selon les circonstances et les besoins du groupe en démarche concertiste. Elle implique aussi que les modalités des rencontres (lieux, horaires et fréquences) d'un groupe en démarche concertiste sont à la fois régulières et ponctuelles, selon les conjonctures ou les exigences du moment. Par contre, la préparation et le suivi des travaux sont assurés de façon rigoureuse.</p>	1, 38, 9 et 36
	<p><u>Le statut du groupe de concertation</u> se définit par la reconnaissance extérieure du groupe. Cette reconnaissance dépend du mode de relations pratiquées par le groupe lui-même (protocolaires, stratégiques ou spontanées) et des objectifs poursuivis.</p>	17 et 29
	<p><u>La pratique de la concertation</u> n'est pas réductible à une forme particulière d'adhésion. Par contre, idéalement, la concertation repose sur une adhésion libre et volontaire des membres.</p>	25 et 21

TABLEAU 3.1 Modèle conceptuel du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation (suite)

3.1.2 INDICATEURS OPÉRATIONNELS D'UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE DE CONCERTATION (suite)		
DESCRIPTEURS	INDICATEURS	No. DES AFFIRMATIONS SUR LES INDICATEURS AU QUESTIONNAIRE
. Les critères d'opérationnalisation (suite).	. Le support logistique est un descripteur qui illustre la forme de soutien sur lequel les participants peuvent compter. Ce soutien s'exprime par l'éclairage d'experts et le soutien administratif et technique. <u>L'éclairage d'experts</u> est vu comme le soutien assuré de personnes possédant des compétences professionnelles ou cliniques et qui peuvent apporter leurs concours sous différentes formes.	33 et 13
	. <u>Le soutien administratif</u> et technique touche les fonctions de secrétariat, d'animation, de représentations du groupe, de préparation des travaux, de partage des contributions et de suivis des travaux. Ces travaux de soutien peuvent être confiés à des ressources non membres du groupe.	35 et 5
. Les stratégies concertistes sont les éléments clés d'une démarche concertiste. Elles se traduisent par la consultation, l'information constante sur l'évolution des problèmes, la qualité de la communication et la participation (Schneider, 1989 : 31-78).	. La consultation implique directement les acteurs qui s'assurent que tous les groupes ou personnes concernées par les problèmes abordés ont leur mot à dire dans les choix décisionnels.	2 et 30
	. L'information constante sur l'évolution des problèmes couvrent autant les données reliées aux problèmes abordés, celles reliées aux possibilités de réponses et celles reliées aux attentes des clientèles, aux contraintes ministérielles et aux ressources disponibles. Elle peut être assurée par d'autres instances que par les participants eux-mêmes. Par elle, les participants sont tenus constamment au fait de l'état actuel des problèmes partagés, de leur évolution et de leurs balises afin de pouvoir s'ajuster en cours de route.	10 et 22
	. La qualité de la communication se situe surtout entre les membres eux-mêmes. Elle s'exprime par le fait que les participants démontrent une attitude de transaction entre eux en cherchant à développer, de façon consensuelle, un ensemble de solutions et d'engagements qui tiennent compte de leurs contraintes et qui sont conciliables dans la résolution des problèmes partagés.	18 et 14
	. La participation est démontrée lorsque les participants recherchent activement les solutions aux problèmes partagés en proposant des moyens à leur disposition.	26 et 6

TABLEAU 3.1 Modèle conceptuel du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation (suite)

3.1.2 INDICATEURS OPÉRATIONNELS D'UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE DE CONCERTATION (suite)		
DESCRIPTEURS	INDICATEURS	No. DES AFFIRMATIONS SUR LES INDICATEURS AU QUESTIONNAIRE
<p>Les actions concertistes découlent directement des objectifs poursuivis, des critères d'opérationnalisation et des stratégies retenues. Les actions concertistes sont des actions concrètes convenues entre les acteurs. Elles s'illustrent par l'articulation des plans d'action de chacun des organismes impliqués, par l'élaboration d'un plan d'action commun, l'adaptation de ce plan, le partage des ressources, l'influence des travaux transmise dans les organismes d'origine et un système constant d'évaluation (Schneider, 1989 : 28-119; Dufresne et Jacques, 1983).</p>	<p>Les plans d'actions propres à chaque organisme sont articulés de façon complémentaire entre ces mêmes organismes, dans une action touchant la clientèle visée et les problèmes partagés.</p>	3 et 40
	<p>Lorsque les participants conviennent de stratégies communes dans la réalisation des actions qu'ils partagent pour solutionner les problèmes retenus, ils élaborent un plan d'action commun.</p>	11 et 37
	<p>Un plan d'action adapté est un plan d'action convenu entre les participants dans une action touchant la clientèle visée et les problèmes partagés et qui tient compte à la fois des ressources, des moyens disponibles et des caractéristiques du milieu.</p>	19 et 31
	<p>Le partage des ressources est la mise en commun concrète des ressources de chacun dans une action touchant la clientèle visée et les problèmes partagés.</p>	27 et 23
	<p>L'influence transmise dans les organismes d'origine s'exprime lorsque les participants font inscrire les objectifs communs poursuivis par le groupe dans les programmations de leurs organismes respectifs.</p>	34 et 15
	<p>Dans une démarche concertiste, un système d'évaluation sur l'impact des actions en ce qui a trait à la clientèle visée et aux problèmes partagés est présent de façon constante.</p>	39 et 7
<p>Les résultats escomptés sont l'expression tangible ou observable en termes de gains ou de bénéfices des actions réalisées dans le cadre de la démarche concertiste. Ils se traduisent par deux indicateurs : les gains concrets, réels et significatifs pour la clientèle visée et pour les acteurs et le partage équilibré des coûts et des gains entre les participants (Schneider, 1989 : 11-120).</p>	<p>Des gains concrets, réels et significatifs où des bénéfices sont observables pour la clientèle visée, pour les participants ainsi qu'au niveau des situations problèmes d'origine.</p>	20 et 16
	<p>Les participants planifient des travaux réalistes qui permettent un partage équilibré entre les investissements (coûts) reliés à leur participation et les bénéfices (gains) qu'ils en retirent.</p>	28 et 8

Nous venons de voir le modèle conceptuel d'élaboration du questionnaire et nous concluons la présentation de la troisième étape méthodologique en spécifiant qu'au début de la démarche, nous avons aussi prévu faire de l'observation participante. Nous voulions le faire au moins à trois rencontres du comité régional. Nous avons conçu une grille d'observation qui reprenait les indicateurs identifiés au cadre de référence, à partir du premier projet de questionnaire, concernant les stratégies et les actions concertistes ainsi que les conditions opérationnelles de la concertation. Il s'agissait d'encercler les indicateurs présents lors de la rencontre et, à partir du verbatim des rencontres, d'en tirer d'autres éléments d'information, dont les problèmes traités, les actions convenues, les responsables des actions, etc. Nous avons effectivement essayé d'utiliser cet outil à trois rencontres. La lourdeur de cette grille, le grand nombre et le rythme soutenu des sujets abordés, la fréquence des interrelations entre les personnes et l'implication participative de l'auteure en tant que membre actif du comité ont fait que nous avons retiré cette étape des préoccupations de la présente recherche. Il serait intéressant que d'autres chercheurs exploitent cette possibilité dans une autre étude.

Nous abordons maintenant la quatrième étape sur la cueillette des données du questionnaire.

ÉTAPE 4 : <u>Cueillette des données du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation</u>
--

BUT

Nous rappelons que le but du questionnaire est de connaître les perceptions des participants impliqués dans un groupe de concertation existant et d'enrichir la connaissance actuelle sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation en cours. La cueillette des données vise à

colliger toutes les informations nécessaires pour ce faire. Cette cueillette s'est déroulée de juin à septembre 1993.

INSTRUMENTATION ET DÉROULEMENT

Le questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation comporte trois parties : une sur les indicateurs déterminants, une sur les indicateurs opérationnels et une sous forme de questions ouvertes pour aller chercher les opinions personnelles des répondants membres du groupe à l'étude.

Ici, une distinction s'impose entre les notions de répondants et de participants. Dans le questionnaire, l'expression «participants» est employée pour désigner tout participant à une démarche concertiste. Lorsque nous parlons de répondants dans ce rapport, il s'agit des répondants au questionnaire, membres du comité régional à l'étude.

Le questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation (Annexe 2) a été transmis par correspondance, en juin 1993, aux onze membres du comité régional éducation, santé et services sociaux dont un des membres était en situation de remplacement (depuis deux rencontres) d'un autre membre impliqué au comité depuis juin 1991. Ces deux membres ont été invités à répondre au questionnaire. Tous les répondants avaient la possibilité de s'identifier et le chercheur avait convenu avec eux de conserver leur anonymat et de ne pas transmettre d'informations nominatives les concernant (voir section 3.5 sur le protocole d'entente et le code d'éthique).

Comme le chercheur est un membre du groupe à l'étude, il s'est abstenu de répondre au questionnaire. Nous avons retiré le questionnaire du membre remplaçant en conservant celui du membre qui quittait le groupe; un participant n'a pas répondu au questionnaire. Ainsi, nous comptabilisons neuf questionnaires dûment remplis et conservés. Ces neuf questionnaires correspondent à neuf membres

qui enregistreraient à leur actif plus de trois rencontres ou un an de participation au comité, au moment où nous leur transmettions le questionnaire.

La procédure pour répondre au questionnaire était indiquée en introduction (cf. Annexe 2, Questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation) ainsi que dans la lettre d'envoi. En fait, toujours selon les cinq niveaux de l'échelle Lykert présentés précédemment, les répondants étaient invités pour les deux premières parties du questionnaire, à lire attentivement chaque affirmation. Les affirmations étaient présentées en désordre selon la méthode de distribution aléatoire et la table des nombres aléatoire (Baillargeon, 1989 : 214-217). Les répondants devaient préciser spontanément leur choix en encerclant le chiffre de l'échelle qui correspondait à leur perception sur cette affirmation.

Les huit experts prémentionnés, dont M. Schneider, ont aussi reçu copie de ce questionnaire dans le but de connaître leurs perceptions sur la nouvelle formulation des énoncés. L'auteure a, par la suite, compilé les données de façon manuelle et par traitement de texte.

Comme le questionnaire comprenait 70 affirmations au total : 30 sur les indicateurs déterminants (première partie du questionnaire) et 40 sur les indicateurs opérationnels (deuxième partie du questionnaire), la compilation des données relatives au questionnaire transmis aux membres du comité régional s'est faite de façon additive. La méthodologie de présentation des énoncés, selon Lykert (Mayer et Ouellet, 1991 : 359-367) se faisant en pairant des affirmations favorables et des affirmations défavorables à un même indicateur, nous avons additionné les réponses par paires d'énoncés, en inversant les réponses inscrites aux énoncés défavorables (Mayer et Ouellet, 1991 : 366) sans toutefois en inverser les énoncés.

Il est à noter qu'au questionnaire, entre les énoncés favorables (positifs) et les énoncés défavorables (négatifs), il n'y a pas directement une opposition ou un contraire. Chaque énoncé a son sens propre, sans que l'un soit totalement l'opposé de l'autre. Il s'agit plutôt de nuances positives et de nuances négatives pour un même indicateur.

Une troisième partie, constituée de trois questions ouvertes sur les opinions personnelles des répondants, cherchait à permettre d'identifier les forces et les faiblesses de la démarche du groupe de concertation à l'étude ainsi que d'autres indicateurs non abordés par le questionnaire. La compilation de ces opinions s'est faite par cumul des opinions émises par chaque répondant, sans aucune forme d'interprétation. De plus, lorsque des répondants émettaient des commentaires sur les énoncés des deux premières parties du questionnaire, ils étaient notés de façon cumulative afin d'être tenus en compte à l'analyse des résultats.

En ce qui concerne les avis des experts associés à cette démarche, c'est au journal de bord que leurs commentaires ont été compilés, intégralement et de façon cumulative et nous en tenons compte au chapitre 5 (Section 5.1, Synthèse des résultats de la recherche).

Nous venons de voir comment s'est faite la cueillette des données. La prochaine étape précise l'analyse et la présentation des résultats conséquents à cette cueillette des données.

ÉTAPE 5: Analyse et présentation des résultats de la cueillette des données

Les commentaires et avis reçus lors de la première étape sur la validation de la problématique ont été consignés au journal de bord et le présent rapport de recherche en tient compte. Leur

pertinence et leur impact dans la démarche de l'auteure ont fait l'objet d'une analyse précise dont ce rapport de recherche fait foi.

Les données du questionnaire sur les indicateurs et les conditions de la concertation (Annexe 2) ont été compilées par enregistrement des fréquences et cumul des opinions et commentaires reçus. Elles font l'objet du chapitre 4 (Présentation des résultats) et de la section 5.1 (Synthèse des résultats de la recherche). Cette analyse des données s'est réalisée à l'automne 1993.

ÉTAPE 6 : Transmission des résultats aux membres du comité régional éducation, santé et services sociaux

Étant donné l'importance de la participation des membres du comité régional éducation, santé et services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue à la démarche de la présente recherche et compte tenu de l'engagement convenu avec eux au protocole d'entente (Annexe 1), le chapitre 4 portant sur la présentation des résultats ainsi qu'un résumé ont été transmis en janvier 1994 à tous les membres ayant participé à cette recherche en les invitant à faire part du suivi qu'ils apporteront à cette analyse des données et s'ils comptent s'en servir dans d'autres contextes. Les informations retournées ne font pas partie de ce rapport.

ÉTAPE 7 : Réalisation des liens entre les résultats de la recherche et les indicateurs théoriques retenus, avec conclusion de la recherche

Comme le titre de cette étape en fait mention, c'est par un retour sur les objets premiers de la recherche et le cadre de référence que se clôturera le rapport de cette recherche en établissant des liens entre les différentes étapes parcourues et les résultats obtenus. Cette dernière étape s'est réalisée

à l'hiver 1994 et est présentée au chapitre 5 (Liens entre les résultats de la recherche et les indicateurs théoriques de concertation).

Il est important, avant de clore ce chapitre sur la méthodologie, de préciser le rôle du chercheur, le protocole d'entente ainsi que les limites et les contraintes méthodologiques rencontrées. Ces sujets font l'objet des sections qui suivent.

3.4 RÔLE DU CHERCHEUR

L'auteure de cette recherche était membre actif du comité régional jusqu'au dépôt du rapport de recherche. Elle a joué le rôle d'une professionnelle attachée à titre de conseillère appelée à réaliser des mandats en collaboration avec les membres du comité.

L'auteure désirait établir constamment des liens entre l'objet de sa recherche et ce qui se passait dans la pratique. Par souci et éthique professionnelle, elle ne désirait pas modifier le cours normal des travaux du comité.

Dans le fonctionnement régulier du groupe de travail, les membres décidaient ensemble des actions à porter. Ils pouvaient donc en tout temps modifier le champ d'observation de l'auteure.

Le rôle de l'auteure de cette recherche était un rôle d'information sur la concertation, auprès des membres du comité, tout en maintenant son rôle habituel de professionnelle-conseil.

L'auteure était disponible pour toute demande d'un ou de l'ensemble des membres concernant l'objet de cette recherche.

La position d'observateur-intervenant était un dilemme pour l'auteure tout autant qu'un avantage. Sa partialité était évidente. L'auteure de cette recherche assumait le fait d'avoir à vivre deux rôles parfois difficiles à concilier soit, l'immersion et la distanciation nécessaire à la démarche de recherche.

Par cette recherche, l'auteure désirait uniquement écouter, recevoir de l'information et comprendre. Ce fait est précisé au protocole d'entente avec les membres du comité régional (Annexe 1).

3.5 PROTOCOLE D'ENTENTE ET CODE D'ÉTHIQUE

Les auteurs en méthodologie (Grawitz, Gauthier, Mayer et Ouellet, Deslauriers, Jorgensen et Fetterman) sont unanimes à recommander aux chercheurs de penser «éthique» dans leurs relations avec tous les participants associés à leurs cueillettes de données.

L'auteure de la présente recherche ne fait pas exception à la règle.

Dans cette démarche, l'auteure a pratiqué une attitude d'écoute, une attitude de recherche de partage, une attitude patiente et compréhensive et une attitude de traitement égalitaire à tous les acteurs de la situation étudiée.

De plus, les questionnaires ont été assujettis à la règle du respect de l'anonymat et de la confidentialité et tous les participants ont été assurés de recevoir copie des résultats de leur contribution, de pouvoir en valider la teneur et auront aussi copie des résultats des travaux.

Quant aux membres du comité régional, leur contribution à la totalité du projet étant capitale, un protocole d'entente libellé en bonne et due forme a été convenu avec eux en août 1992, avec

résolution du comité et engagement personnel de chacun des membres (cf. Annexe 1 : Protocole d'entente avec les membres du comité régional éducation, santé et services sociaux).

Tous les autres participants, dont les experts, ont été approchés par voie téléphonique et correspondance en précisant le but poursuivi par l'auteure, les moyens qu'elle prenait et le respect de la confidentialité.

3.6 LIMITES ET CONTRAINTES MÉTHODOLOGIQUES

Le caractère qualitatif de cette recherche introduit ses propres limites quant à la précision, la fidélité, la non-contamination et la validité des indicateurs de la concertation et de ses conditions.

Chaque définition des indicateurs de la concertation et de ses conditions devront être reproduites ultérieurement par d'autres chercheurs pour en développer la validité.

Ce n'est que par des observations répétitives et constantes dans le temps et l'espace que la fidélité des indicateurs et des conditions de la concertation pourra être démontrée.

De plus, nous ne pouvons pas assurer que la dynamique du groupe n'est pas modifiée par l'objet même de la recherche.

Les travaux de Schneider (1976–1990) ont fourni, de façon majeure, les indicateurs et les conditions du concept de concertation, lesquels sont le résultat de sa propre expérience et de ses observations. De parvenir à définir ces indicateurs ainsi que leurs conditions en termes opérationnels et observables est tout un défi tout autant que celui de valider la problématique initiale et de pouvoir observer et analyser la concertation à travers une démarche initiée par des agents multisectoriels.

Le caractère terrain de cette recherche entraînait inévitablement des variables insoupçonnées lesquelles nous n'avons pu rendre compte que dans la mesure du possible.

Les résultats de cette recherche n'auront de véritable valeur que dans le même contexte que celui qui prévaut au comité régional éducation, santé et services sociaux et de collaboration telle qu'obtenue tout au cours de cette démarche de recherche.

En résumé, la présente recherche permet de recueillir des données empiriques pouvant supporter la connaissance des indicateurs qualitatifs du concept de concertation et de ses conditions et une lecture d'ensemble des événements qui se déroulent lors d'une démarche concertiste. Ainsi, une meilleure connaissance des conditions de pratique de la concertation dans une situation complexe et à travers le vécu d'une démarche sera un atout de plus. Cette recherche permet également l'élaboration d'une grille d'analyse de la pratique de la concertation et d'un instrument permettant de vérifier la présence de ses indicateurs dans un processus dynamique.

Nous venons, par ce chapitre sur la méthodologie, de cerner les moyens dont l'auteure a disposé pour aller de l'avant avec son projet de recherche. Le prochain chapitre fait mention des résultats conséquents au questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Tel que mentionné précédemment, ce chapitre présente les résultats au questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation. Il est important de se rappeler que le questionnaire permettait aux participants d'exprimer leurs perceptions sur ces indicateurs à partir de leur expérience personnelle telle que vécue comme membres d'un groupe de concertation.

Ce chapitre comprend deux parties. La première couvre les résultats aux indicateurs retenus comme déterminants dans une démarche de concertation. La deuxième partie fait connaître les résultats aux indicateurs opérationnels dans la pratique d'une concertation.

Tant pour les indicateurs déterminants que pour les indicateurs opérationnels, des tableaux illustreront, dans un premier temps, les résultats aux indicateurs de chaque descripteur retenu. Ces résultats seront traduits en pourcentage (%) dans tous les tableaux. Les résultats en nombres sont reportés à l'Annexe 3 intitulée : «Classement des résultats en nombres par indicateurs.»

Dans un deuxième temps, chacun des tableaux sera suivi d'une analyse sommaire des données, incluant les opinions personnelles des répondants.

Afin de clore chacune des parties de ce chapitre, des commentaires spécifiques seront apportés immédiatement après la présentation des résultats propres à chacune de ces parties. Les liens entre les résultats de recherche et les éléments du cadre de référence sont réservés au chapitre 5.

Canevas de présentation de l'analyse des données

L'analyse des données de tous les tableaux de ce chapitre suit un même canevas de présentation, à moins de situations particulières.

Cette analyse s'amorce par un regard sur les résultats obtenus de façon globale au total d'une section. Pour ce faire, nous additionnons les réponses obtenues à «tout à fait d'accord» et «d'accord» ainsi que celles obtenues à «pas d'accord» et «absolument pas d'accord», et nous traitons l'analyse des réponses à «incertain» de façon indépendante. A noter que lorsque nous parlons des résultats inscrits à «total», nous parlons du pourcentage de réponses obtenues, un participant ayant répondu à plus d'un énoncé par section.

Nous considérons également important de souligner ce que Mayer et Ouellet (1991 : 347) apportent au sujet des différentes façons possibles d'interpréter le point neutre ou le choix «incertain» dans la grille de Lykert : «...soit que la personne interrogée refuse de répondre à la question, soit que la personne interrogée ne sait pas quoi répondre, soit que le point neutre est considéré comme un zéro (0) mathématique, c'est-à-dire que l'opinion de la personne interrogée va tantôt à un extrême, tantôt à l'autre, soit qu'elle utilise le point neutre comme solution de facilité.» Devant ces diverses options possibles, nous nous abstenons de toute interprétation des résultats inscrits à «incertain», préférant considérer que l'opinion du répondant s'inscrit davantage comme un zéro mathématique, par hésitation entre l'accord et le désaccord à l'énoncé proposé.

Par la suite, nous portons notre attention sur les résultats spécifiques à chacun des énoncés de cette section, toujours en additionnant les avis positifs d'un côté, les avis négatifs de l'autre et les hésitations de façon indépendante. Les résultats inscrits à chacun des énoncés représentent le pourcentage de participants ayant exprimé leur point de vue à cet énoncé.

Tel que mentionné au chapitre précédent (Chapitre 3, Méthodologie, Étape 3 sur l'élaboration du questionnaire), les propositions définissant un indicateur donné sont exprimées par paires d'énoncés favorables (positifs) et défavorables (négatifs) à cet indicateur. Par le fait que la méthode de calcul des réponses aux énoncés est additive, la compilation des résultats aux énoncés négatifs est inversée (Mayer et Ouellet, 1991 : 359-367). Le lecteur doit garder à l'esprit, lors de la lecture des tableaux, que l'inversion des résultats n'est pas l'inversion des énoncés eux-mêmes. Dans chacun des tableaux, l'inversion des résultats des énoncés négatifs est indiquée par un «j» à la suite du numéro correspondant à l'ordre de présentation des énoncés dans le questionnaire.

Les opinions personnelles ou les commentaires des participants portant sur une section suivent immédiatement la présentation des résultats d'une section.

L'analyse des données de la totalité d'un descripteur se termine par un bref résumé des résultats obtenus pour l'ensemble des indicateurs avant d'amorcer la présentation des résultats d'un autre descripteur.

4.1 INDICATEURS DÉTERMINANTS D'UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE DE CONCERTATION

Nous rappelons que les indicateurs déterminants d'une démarche concertiste regroupent les conditions qui déclenchent et aident à poursuivre un projet concertiste. Ils se retrouvent sous deux grands descripteurs : les facteurs déclencheurs d'un projet et les qualités essentielles aux acteurs.

4.1.1 Facteurs déclencheurs d'une démarche concertiste

Le tableau 4.1 exprime les résultats obtenus aux quatre indicateurs des facteurs qui suscitent le rapprochement de différents acteurs en vue d'envisager des solutions à une problématique commune. Ce tableau se présente en quatre sections : le constat de l'existence de problèmes partagés (section 4.1.1), la démonstration de la volonté de régler les problèmes identifiés (section 4.1.2), la reconnaissance du besoin de la collaboration des autres pour répondre aux problèmes abordés (section 4.1.3) et la reconnaissance par les organismes impliqués que les problèmes partagés dépassent les moyens dont chacun dispose pour les résoudre (section 4.1.4).

Le texte qui suit le tableau 4.1 illustrant les perceptions des participants sur les facteurs déclencheurs d'une démarche concertiste constitue l'analyse des données pour chacune des sections de ce tableau.

Il est à retenir que les notes de bas de page inscrites au tableau 4.1 concernent aussi tous les tableaux de ce chapitre.

TABLEAU 4.1 Perceptions des participants sur les facteurs déclencheurs d'une démarche concertiste

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N ^a	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.1.1 CONSTAT DE L'EXISTENCE DE PROBLÈMES PARTAGÉS												
Les organismes représentés reconnaissent que les problèmes abordés par le groupe les concernent. (2) ^b	88,9		11,1		-		-		-		100	
Les participants considèrent que les problèmes traités par le groupe ne concernent que quelques organismes. (23) ^c	11,1		55,6		22,2		11,1		-		100	
TOTAL	9	50,0	6	33,3	2	11,1	1	5,6	-	-	18	100
4.1.2 DÉMONSTRATION DE LA VOLONTÉ DE RÉGLER LES PROBLÈMES IDENTIFIÉS												
Les membres du groupe démontrent une volonté de régler les problèmes identifiés. (8)	44,4		55,6		-		-		-		100	
Les participants manifestent peu d'enthousiasme pour la poursuite des travaux. (17) ⁱ	-		100		-		-		-		100	
TOTAL	4	22,2	14	77,8	-	-	-	-	-	-	18	100
4.1.3 RECONNAISSANCE DU BESOIN DE LA COLLABORATION DES AUTRES POUR RÉPONDRE AUX PROBLÈMES ABORDÉS												
Les organismes mandatés reconnaissent avoir besoin de la collaboration des autres organismes pour répondre aux problèmes abordés. (14)	22,2		77,8		-		-		-		100	
Les organismes impliqués peuvent répondre de façon individuelle aux problèmes traités. (11) ⁱ	11,2		33,3		22,2		33,3		-		100	
TOTAL	3	16,7	10	55,5	2	11,1	3	16,7	-	-	18	100
4.1.4 RECONNAISSANCE PAR LES ORGANISMES IMPLIQUÉS QUE LES PROBLÈMES PARTAGÉS DÉPASSENT LES MOYENS DONT CHACUN DISPOSE POUR LES RÉSOUDRE												
Les organismes impliqués reconnaissent avoir été dépassés dans leurs tentatives individuelles visant à résoudre les problèmes, ce qui justifie la présente démarche de concertation. (20)	33,3		11,1		55,6		-		-		100	
Les solutions déjà tentées par les participants avant d'être réunis en concertation étaient suffisantes à régler les problèmes. (5) ⁱ	22,2		33,3		44,5		-		-		100	
TOTAL	5	27,8	4	22,2	9	50,0	-	-	-	-	18	100
GRAND TOTAL	21	29,2	34	47,2	13	18,0	4	5,6	-	-	72	100

- a. N = Nombre de réponses à ce choix % = Nombre traduit en pourcentage
b. Les nombres entre parenthèses correspondent à l'ordre de présentation des énoncés dans le questionnaire.
c. i = Le «i» suivant les nombres entre parenthèses expliqués en «b» indique que les résultats des énoncés défavorables ont été inversés pour fins de compilation.

Constat de l'existence de problèmes partagés

En prenant les données de la section 4.1.1 du tableau 4.1, nous notons que la majorité des réponses obtenues (83,3 %) vont dans le sens d'une validation que les organismes représentés sont concernés par les problèmes traités. Seulement 5,6 % des réponses indiquent un désaccord et 11,1 % une incertitude. Si nous regardons les résultats à chacun des énoncés, nous observons que tous les participants reconnaissent être concernés par les problèmes abordés par le groupe (100 %) alors que 11,1 % d'entre eux pensent que les problèmes abordés ne touchent que quelques organismes et que 22,2 % en sont incertains.

Les opinions personnelles de quelques répondants à ce sujet confirment ces résultats. Ainsi, un répondant est d'avis que «le comité régional éducation, santé et services sociaux est une plate-forme très appropriée pour assurer des échanges constants entre les deux ministères qui coûtent le plus cher à l'état québécois. C'est un lieu propice à l'échange de dossiers concertés.» Deux autres répondants sont respectivement d'avis qu'une des forces du groupe est de vouloir «aider les enfants qui sont d'âge scolaire» et de tenter d'«éviter les dédoublements.» Un répondant est d'avis que «l'immensité du territoire ainsi que la multitude des intervenants obligent cette concertation» et deux autres répondants émettent des réserves sur le réel partage des problèmes en spécifiant «que certains participants semblent être là pour la promotion de leur organisme» et que «des participants se servent de ce comité à des objectifs personnels d'établissements.»

Démonstration de la volonté de régler les problèmes identifiés

Les réponses de l'ensemble de la section 4.1.2 du tableau 4.1, tant au total qu'à chacun des énoncés, permettent d'affirmer qu'il n'y a aucune difficulté pour les participants à exprimer leur volonté, comme membres du groupe, à régler les problèmes identifiés (100 %) et à se dire enthousiastes dans la poursuite des travaux leur permettant de participer à la résolution de ces problèmes (100 %).

Les opinions personnelles de trois répondants illustrent cette volonté. Ils identifient respectivement les forces du groupe en ces termes : «la volonté d'harmoniser l'action», le «souci d'aller plus loin» et «le comité évite que les problèmes traînent en longueur en étant médiateur».

Reconnaissance du besoin de la collaboration des autres pour répondre aux problèmes abordés

Nous constatons que la majorité des réponses (72,2 %) à la section 4.1.3 atteste un besoin de collaboration des autres pour répondre aux problèmes abordés. En lisant les réponses obtenues à chacun des énoncés, nous notons qu'à l'énoncé favorable, 100 % des participants reconnaissent ce besoin de collaboration alors qu'à l'énoncé négatif, 33,3 % d'entre eux expriment que certains organismes impliqués peuvent répondre de façon individuelle aux problèmes traités et que 22,2 % hésitent à se prononcer sur cette déclaration.

Trois opinions personnelles émises par des répondants reflètent ces nuances : un participant est d'avis qu'une des forces du groupe est «la recherche de la complémentarité» alors que deux répondants soulèvent respectivement les faiblesses suivantes : «la méconnaissance des objectifs des organismes et surtout des cadres légaux les régissant» et «on sent le poids de la Régie régionale qui peut trancher».

Reconnaissance par les organismes impliqués que les problèmes qu'ils partagent dépassent les moyens dont ils disposent individuellement pour les résoudre

Les réponses exprimées à la section 4.1.4 marquent une ambivalence (à 50 %) à confirmer que les moyens à la disposition de chaque organisme participant sont insuffisants à eux seuls pour résoudre les problèmes. Les participants ne sont pas tous en mesure de dire que leurs organismes ont été dépassés dans leurs tentatives individuelles visant à résoudre les problèmes (55,6 % en sont incertains)

même si 55,5 % d'entre eux expriment que les solutions déjà tentées par eux avant d'être réunis en concertation étaient insuffisantes à régler les problèmes.

Un seul répondant spécifie un commentaire en lien avec cet indicateur en soulignant une «incompréhension des rôles de chacun des représentants des établissements».

En résumé, la majorité des réponses (76,4 %) et des opinions personnelles des participants sur les facteurs déclencheurs d'une démarche concertiste permettent d'affirmer que les facteurs déclencheurs sont réunis dans leur pratique. La volonté des membres du groupe à régler les problèmes identifiés fait unanimité.

Seulement quelques réserves ont été émises par un nombre restreint de participants, tant par des résultats aux énoncés que par des opinions personnelles. Ainsi, 11,1 % des répondants à l'énoncé 23 ont la perception que les problèmes abordés ne touchent que quelques organismes, deux participants ont émis des doutes sur le partage des problèmes, 33,3 % des répondants pensent que certains organismes peuvent répondre par eux-mêmes aux problèmes traités (énoncé 11), deux participants expriment des attentes sur la reconnaissance du besoin de la collaboration des autres et un autre sur la limite des moyens à la disposition de chacun.

4.1.2 Qualités de concertation essentielles aux acteurs

Le tableau 4.2 illustre les réponses des participants aux quatre indicateurs qui présentent les qualités recherchées chez les acteurs impliqués dans un groupe de concertation. Il est composé de quatre sections : l'autonomie des acteurs (section 4.2.1), l'engagement des acteurs (section 4.2.2), leur sens du relatif (section 4.2.3) et leur solidarité (section 4.2.4). Les sections du tableau 4.2 sont réparties sur trois pages.

TABLEAU 4.2 Perceptions des participants sur les qualités de concertation essentielles aux acteurs

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	4.2.1 LEUR AUTONOMIE											
Les participants disposent d'une marge de manoeuvre suffisante leur permettant de prendre des décisions sans consulter leur organisme. (1)		11,1		22,2		66,7		-		-		100
Les représentants sont délégués par leur organisme avec des lignes directrices restrictives. (30i)		22,2		44,5		22,2		11,1		-		100
TOTAL	3	16,7	6	33,3	8	44,4	1	5,6	-	-	18	100

TABEAU 4.2 Perceptions des participants sur les qualités de concertation essentielles aux acteurs (suite)

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.2.2 LEUR ENGAGEMENT												
Les participants adhèrent à une orientation qui privilégie les services à la clientèle. (3)		22,2		66,7		11,1		-		-		100
Les participants se préoccupent peu des services à la clientèle. (28i)		33,3		66,7		-		-		-		100
SOUS-TOTAL	-	27,8	-	66,6	-	5,6	-	-	-	-	-	100
Les participants proviennent de divers milieux (organismes gouvernementaux, population, groupes municipaux, employeurs privés, etc.). (7)		22,2		11,1		11,1		44,5		11,1		100
Les participants proviennent de milieux administratifs (établissements du réseau de la santé et des services sociaux, commissions scolaires, directions régionales de ces réseaux, etc.). (26i)		-		-		-		55,6		44,4		100
SOUS-TOTAL	-	11,1	-	5,6	-	5,6	-	50,0	-	27,7	-	100
Les organismes concernés par les problèmes abordés sont associés à la démarche. (9)		44,4		55,6		-		-		-		100
Des partenaires touchés par les problèmes traités ne sont pas représentés dans le groupe. (24i)		11,1		44,5		44,4		-		-		100
SOUS-TOTAL	-	27,8	-	50,0	-	22,2	-	-	-	-	-	100
Les participants acceptent manifestement de travailler avec les membres des autres organismes. (13)		55,6		44,4		-		-		-		100
Les participants manifestent peu d'enthousiasme à collaborer avec les membres des autres organismes. (22i)		33,3		66,7		-		-		-		100
SOUS-TOTAL	-	44,4	-	55,6	-	-	-	-	-	-	-	100
Les participants déploient des efforts constants et nécessaires à la résolution des problèmes identifiés. (15)		11,1		66,7		22,2		-		-		100
Les participants investissent peu dans l'ensemble des démarches nécessaires pour régler les problèmes abordés.(18i)		22,2		55,6		22,2		-		-		100
SOUS-TOTAL	-	16,7	-	61,1	-	22,2	-	-	-	-	-	100
Les participants traitent ouvertement de tout point pertinent en vue de la résolution des problèmes. (19)		11,1		77,8		-		11,1		-		100
Les participants touchent de façon superficielle les problèmes abordés. (16i)		11,1		77,8		11,1		-		-		100
SOUS-TOTAL	-	11,1	-	77,7	-	5,6	-	5,6	-	-	-	100
TOTAL ENGAGEMENT	25	23,1	57	52,8	11	10,2	10	9,3	5	4,6	108	100

TABEAU 4.2 Perceptions des participants sur les qualités de concertation essentielles aux acteurs (suite)

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.2.3 LEUR SENS DU RELATIF												
Les participants démontrent mutuellement une attitude de respect, de partage et de confiance interpersonnelle. (21)	55,6		33,3		-		-			11,1		100
Les participants ont des attitudes peu favorables à l'échange, au compromis et à la réciprocité. (12i)	44,4		55,6		-		-		-			100
SOUS-TOTAL	-	50,0	-	44,4	-	-	-	-	-	5,6	-	100
Les participants font preuve de conciliation dans les situations de confrontation. (25)	11,1		66,7		22,2		-		-			100
Les participants consacrent beaucoup de temps à discuter des règles de fonctionnement. (10i)	11,1		55,6		22,2		11,1		-			100
SOUS-TOTAL	-	11,1	-	61,1	-	22,2	-	5,6	-	-	-	100
TOTAL SENS DU RELATIF	11	30,5	19	52,8	4	11,1	1	2,8	1	2,8	36	100
4.2.4 LEUR SOLIDARITÉ												
Les participants font équipe dans la poursuite des travaux de concertation. (27)	22,2		66,7		11,1		-		-			100
Les participants se préoccupent uniquement des intérêts de l'organisme qu'ils représentent. (6i)	22,2		55,6		11,1		11,1		-			100
SOUS-TOTAL	-	22,2	-	61,1	-	11,1	-	5,6	-	-	-	100
Les participants se conforment à ce qui a été convenu entre eux. (29)	-		88,9		-		11,1		-			100
Les membres du groupe ne respectent pas ce qui a été convenu entre eux. (4i)	22,2		66,7		11,1		-		-			100
SOUS-TOTAL	-	11,1	-	77,7	-	5,6	-	5,6	-	-	-	100
TOTAL SOLIDARITÉ	6	16,7	25	69,4	3	8,3	2	5,6	-	-	36	100
GRAND TOTAL	45	22,8	107	54,0	26	13,1	14	7,1	6	3,0	198	100

Autonomie des acteurs

Les résultats de la section 4.2.1 du tableau 4.2 reflètent une reconnaissance mitigée (50 %) à l'effet que les membres du comité régional ont suffisamment d'autonomie quoique seulement 5,6 % des réponses soulignent un désaccord à cette perception. Le fait que l'incertitude est marquée par 44,4 % des réponses nuance la reconnaissance possible de l'autonomie des acteurs. En regardant les données propres à chacun des énoncés, nous constatons que 66,7 % des répondants hésitent à déclarer disposer d'une marge de manoeuvre suffisante leur permettant de prendre des décisions sans consulter leur organisme tout en étant d'avis, dans la même proportion, qu'ils sont délégués sans nécessairement avoir de lignes directrices restrictives de la part de leur organisme. Nous convenons donc, à la lecture de ces résultats, que les répondants perçoivent ne pas avoir de marge de manoeuvre suffisante tout en n'étant pas assujettis à des lignes directrices restrictives de leur organisme.

Parmi les opinions personnelles émises, un répondant est d'avis que «le comité est composé de personnes en autorité au niveau régional, donc de décideurs», tandis que cinq autres répondants interrogent leur autonomie ou celle de leurs partenaires. Deux d'entre eux soulèvent l'existence des «contraintes de chaque organisme et des structures qui y sont représentées». Ils identifient la «lourdeur de la machine administrative, bureaucratique et sociopolitique» comme étant responsable de «résultats qui sont lents à se faire sentir». Deux répondants posent des interrogations sur l'autonomie du groupe ou des participants : l'un en demandant si «la lourdeur de la bureaucratie et de la machine administrative permet d'être optimiste quant à l'avenir de la concertation» et l'autre en questionnant l'autonomie de ses partenaires en ces termes : «les représentants d'associations ou de regroupements d'organismes locaux (ex.: CLSC, Commissions scolaires) sont-ils vraiment les porte-parole ou représentatifs de ces milieux?». Une personne déclare directement n'avoir «aucun pouvoir décisionnel, [car] relevant d'une autre instance décisionnelle» et un autre répondant souhaite convenir «d'un projet global de société» avec ses partenaires pour parvenir à partager avec eux la cause des jeunes en difficulté.

Engagement des acteurs

La section 4.2.2 expose les résultats aux 12 énoncés concernant l'engagement des acteurs. L'analyse du total des réponses à l'ensemble de ces énoncés permet de dire que la majorité des réponses (75,9 %) vont dans le sens d'une confirmation de l'engagement des acteurs. Le quart que constituent les autres réponses fait appel à une analyse des données dans leur ensemble. Nous analyserons donc les données totales de chaque paire d'énoncés afin de voir en détails les six éléments mesurant l'engagement des acteurs.

En regardant globalement les données des deux premiers énoncés, nous notons qu'une très forte majorité des réponses (94,4 %) attestent d'une préoccupation qui privilégie les services à la clientèle.

Deux participants se sont prononcés sur cette adhésion : un déclare que le comité est un «lieu d'échange permettant de se sensibiliser, de comprendre, de se coordonner sur des actions visant à améliorer les services aux élèves» et un autre dit que le comité est «centré sur les services à offrir».

Les réponses des participants aux énoncés 26 et 7, prises séparément, démontrent qu'ils proviennent tous de milieux administratifs spécifiques (100 %) plutôt que de divers milieux (33,3 %). Dans les faits, les membres du comité régional éducation, santé et services sociaux représentent strictement des milieux administratifs du réseau scolaire et du réseau de la santé et des services sociaux.

En lien avec les résultats précédents, ceux relatifs à l'énoncé 9 mettent en évidence une conviction chez la totalité des participants que les organismes concernés par les problèmes traités sont associés à la démarche. Toutefois, 44,4 % des répondants à l'énoncé 24 se disent incertains que des partenaires touchés par les problèmes traités ne soient pas représentés dans le groupe.

Concernant la provenance et la représentativité des participants, un répondant est convaincu de «la présence de chaque partenaire impliqué», un autre «d'un juste équilibre entre les ministères concernés» alors qu'un troisième considère qu'il y a un «changement trop fréquent de certains représentants des établissements».

Toutes les données reliées aux énoncés 13 et 22 attestent l'acceptation et l'enthousiasme des participants (100 %) à travailler avec les membres des autres organismes. D'ailleurs, un répondant fait mention, dans ses commentaires, d'un «grand intérêt des gens présents».

Cet enthousiasme se traduit, par 77,8 % des réponses totalisant les énoncés 15 et 18, en efforts pour résoudre les problèmes identifiés, alors que 22,2 % des réponses marquent une incertitude en ce sens.

Deux répondants ont émis des opinions sur les efforts consentis : un fait ressortir «l'apport de chacun» tandis qu'un autre fait mention «qu'on ne se fait pas toujours une priorité d'assister à la rencontre régulière».

La majorité des réponses (88,8 %) inscrites au total des deux derniers énoncés sur l'engagement des acteurs signifie l'intérêt des participants à traiter ouvertement de tout point pertinent en vue de la résolution des problèmes. Seules 5,6 % des réponses mentionnent un désaccord à cette ouverture et un même pourcentage une incertitude. Deux répondants insistent pour souligner la «sincérité des participantes et des participants» et la «bonne volonté» de chacun.

Sens du relatif des acteurs

La section 4.2.3 révèle les résultats spécifiques aux quatre énoncés sur la tolérance à l'ambiguïté ou le sens du relatif des acteurs. Le total des résultats de l'ensemble de ces énoncés indique que la

majorité des acteurs en présence (selon 83,3 % des réponses) manifestent habituellement des attitudes positives les uns envers les autres et ce, même lors de situations critiques ou de confrontation. Les autres réponses (16,7 %) trouvent leurs sens à l'analyse des énoncés eux-mêmes.

En regardant les résultats obtenus au total des deux premiers énoncés, nous remarquons que la presque totalité des réponses (94,4 %) sont favorables à affirmer que les participants se démontrent mutuellement une attitude de respect, de partage et de confiance interpersonnelle. Un désaccord total est exprimé par 5,6 % des réponses.

Un regard sur les résultats globaux des deux autres énoncés présente d'autres nuances. En effet, au total, nous observons que même si la majorité des réponses (72,2 %) vont dans le sens de dire qu'il y a pratique de la conciliation dans des situations de confrontation, 5,6 % expriment un désaccord et 22,2 % une incertitude. En lisant les résultats à l'énoncé 10, la majorité des participants (66,7 %) reconnaissent ne pas consacrer beaucoup de temps à discuter des règles de fonctionnement alors que 11,1 % perçoivent en consacrer et que 22,2 % hésitent à se prononcer.

Quatre répondants ont émis des opinions personnelles sur les attitudes des participants identifiées comme des forces du comité : «Au comité, j'ai constaté une volonté de respect de tous les membres et de tous les organismes représentés.», «L'esprit y est positif et constructif.», «Le respect des participants entre eux est observable.» et «L'écoute des participants entre eux est positive.»

Solidarité des acteurs

À la section 4.2.4, les résultats totaux de cet indicateur illustrent, de façon majoritaire (86,1 % des réponses), que les acteurs sont solidaires, tout en tenant compte de certaines réserves. Une analyse attentive des deux séries d'énoncés prises séparément explicite ces résultats.

Les résultats inscrits au total des deux premiers énoncés confirment, par une majorité des réponses (83,3 %), que les participants font équipe entre eux. Des nuances sont apportées par un désaccord et quelques hésitations. Ces nuances sont clarifiées par la lecture des résultats à chacun des énoncés concernés. Ainsi, 11,1 % des répondants hésitent à se prononcer sur le fait que les participants font équipe dans la poursuite des travaux de concertation et le même pourcentage d'entre eux sont d'avis ou marquent une incertitude à dire que les participants se préoccupent uniquement des intérêts de l'organisme qu'ils représentent. D'ailleurs, un répondant a spécifié qu'il considérait que «des participants se préoccupent beaucoup des intérêts de leur organisme.»

Les résultats totalisés aux deux derniers énoncés soulignent, par une majorité des réponses (88,8 %), une conformité chez les participants à ce qui a été convenu entre eux, avec une hésitation et un désaccord exprimés.

Deux répondants ont abordé la solidarité dans leurs opinions personnelles. L'un mentionne que «le fait qu'il y ait deux réseaux d'impliqués change la dynamique habituelle entre les représentants d'un même réseau» et l'autre déclare «avoir parfois l'impression que chacun est trop centré sur les besoins de son propre organisme».

En résumé, nous observons que les résultats aux quatre indicateurs sur les qualités essentielles aux acteurs en démarche de concertation convergent vers une pratique effective de ces qualités. Dans les faits, 76,8 % des réponses vont en ce sens alors que 10,1 % d'entre elles traduisent des désaccords et 13,1 % des incertitudes. Nous reprenons les résultats globaux de chacun des indicateurs afin de mieux saisir ces données.

Les résultats sur l'autonomie des acteurs (section 4.2.1) indiquent, par 50 % des réponses, que les participants auraient une marge de manoeuvre suffisante tout en n'étant pas assujettis à des lignes directrices restrictives de la part de leur organisme.

L'engagement des acteurs (section 4.2.2) serait perçu comme étant réel à 75,9 % des réponses aux énoncés. Cette perception est nuancée par un désaccord (13,9 % des réponses) et une incertitude (10,2 % des réponses). Le désaccord apparaît pertinent sur le point relié à la représentativité des membres du comité.

La majorité des réponses à la section 4.2.3 sur le sens du relatif des acteurs témoignent (83,3 %) que les participants sont ouverts et qu'ils possèdent un bon sens du relatif en démontrant respect et souplesse.

Concernant la solidarité des acteurs entre eux (section 4.2.4), les résultats confirment que les participants font majoritairement équipe (86,1 % des réponses) dans la poursuite des travaux et se conforment le plus possible aux conventions mutuellement retenues.

Certains répondants émettent des désaccords ou des réserves sur des énoncés précis ainsi que par leurs opinions personnelles, notamment sur l'autonomie et l'engagement des acteurs.

Ainsi, au sujet de l'autonomie des acteurs, un répondant (5,6 % des réponses) affirme être délégué avec des lignes directrices restrictives et n'avoir aucun pouvoir décisionnel tandis que quatre autres répondants interrogent leur autonomie ou celle d'autres membres.

Sur le point de l'engagement des acteurs, la provenance des participants et la représentativité des membres du comité ont amené un constat, chez 55,5 % des répondants à l'effet qu'ils ne provenaient pas tous de milieux variés tels que précisés à l'énoncé 7 et 11,1 % des participants sont

en désaccord sur le fait que les participants traitent ouvertement de tout point pertinent en vue de la résolution des problèmes (énoncé 19).

Commentaires sur les résultats portant sur les indicateurs déterminants d'une démarche concertiste

Les indicateurs déterminants d'une démarche concertiste étant constitués des facteurs déclencheurs et des qualités essentielles aux acteurs tels que nous venons de les voir de façon détaillée, nous pouvons conclure d'ores et déjà qu'ils peuvent affecter le déroulement d'un projet concertiste.

La majorité des réponses au questionnaire permettent de dire que les membres du comité régional reconnaissent que les facteurs déclencheurs ont été présents lors du démarrage des travaux du groupe et que, de façon générale, les qualités essentielles aux acteurs sont réunies dans la pratique.

Nous croyons que si la dynamique de démarrage du groupe n'est pas dans les faits la dynamique idéale et si tous les acteurs ne possèdent pas les qualités recherchées chez l'ensemble des acteurs impliqués dans un projet concertiste, il y aurait lieu de s'interroger sur les incidences que peuvent avoir ces éléments sur le déroulement et les résultats du projet lui-même.

La prochaine partie de ce chapitre portera sur les conditions opérationnelles identifiées par les participants.

4.2 INDICATEURS OPÉRATIONNELS D'UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE DE CONCERTATION

Au cadre de référence, nous précisons que les indicateurs opérationnels d'une démarche concertiste regroupent l'ensemble des éléments qui peuvent permettre le bon fonctionnement d'un projet concertiste. Ces éléments sont réunis en cinq grands descripteurs : les objectifs poursuivis, les critères

d'opérationnalisation, les stratégies concertistes, les actions concertistes et les résultats ou les gains escomptés.

4.2.1 Objectifs poursuivis dans un groupe concertiste

Le tableau 4.3 présente les perceptions des participants sur le partage des objectifs de chacun des organismes (section 4.3.1) et l'identification d'objectifs communs (section 4.3.2).

TABEAU 4.3 Perceptions des participants sur les objectifs poursuivis dans un groupe concertiste

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.3.1 PARTAGE DES OBJECTIFS DE CHACUN DES ORGANISMES												
Les participants connaissent les objectifs de chacun des organismes représentés. (4)		22,2		33,3		44,5		-		-		100
Les participants sont critiques par rapport aux objectifs de chacun des organismes représentés.(32i)		-		22,2		44,5		11,1		22,2		100
TOTAL	2	11,1	5	27,8	8	44,4	1	5,6	2	11,1	18	100
4.3.2 IDENTIFICATION D'OBJECTIFS COMMUNS												
Les participants recherchent activement des objectifs de concertation. (12)		11,1		55,6		33,3		-		-		100
Les participants sont centrés sur les objectifs particuliers de leur organisme. (24i)		-		55,6		11,1		33,3		-		100
TOTAL	1	5,6	10	55,6	4	22,2	3	16,6	-	-	18	100
GRAND TOTAL	3	8,3	15	41,7	12	33,3	4	11,1	2	5,6	36	100

Partage des objectifs de chacun des organismes

Un peu plus du tiers des réponses (38,9 %) enregistrées au total de la section 4.3.1 vont dans le sens d'un partage des objectifs de chacun des organismes représentés, alors que 16,7 % indiquent des oppositions et 44,4 % des incertitudes.

Les résultats spécifiques à chacun des énoncés permettent de dire qu'un peu plus de la moitié des participants (55,5 %) croient connaître les objectifs de chacun des organismes en présence, que 33,3 % d'entre eux pensent être critiques par rapport aux objectifs des organismes autres que le leur et que 44,5 % des répondants se disent incertains à chacune de ces affirmations.

Un répondant émet l'opinion qu'au comité, «il n'y a aucune "poigne" sur les objectifs que chacun des établissements [organismes] se donnent».

Identification d'objectifs communs

La majorité des réponses (61,2 %) au total de la section 4.3.2 annoncent une identification d'objectifs communs, 16,6 % témoignent d'oppositions et 22,2 % d'incertitudes face à cette assertion.

Les différences s'expliquent à la lecture des résultats des énoncés de cet indicateur. Les données au premier énoncé montrent que la majorité des participants (66,7 %) perçoivent rechercher activement des objectifs de concertation alors que 33,3 % en sont incertains. Les pourcentages au deuxième énoncé apportent un autre éclairage : 33,3 % des répondants ont la perception que les participants sont centrés sur les objectifs de leurs propres organismes, 55,6 % sont opposés à cette affirmation et 11,1 % en sont incertains.

Un répondant émet l'avis qu'une des forces du comité est «d'avoir des objectifs communs» et un autre répondant mentionne à cet effet «les mandats que le comité se donne».

En résumé, tant par les pourcentages que par les opinions, les réponses et les avis des participants donnent des indices sur le fait qu'à 50 % des réponses, les objectifs poursuivis dans un groupe concertiste sont l'expression d'objectifs partagés par chacun des organismes en présence et d'objectifs communs identifiés ensemble.

Quelques nuances sont apportées par le fait que 33,3 % des réponses vont dans l'incertitude pour l'ensemble des énoncés de ce descripteur, que 22,2 % des répondants jugent que des participants ne sont pas critiques par rapport aux objectifs des organismes représentés, qu'un d'entre eux estime ne pas avoir de prise sur les objectifs des autres organismes et que 33,3 % expriment que des participants seraient centrés sur les objectifs de leurs organismes.

4.2.2 Critères d'opérationnalisation d'une démarche concertiste

Les critères d'opérationnalisation ont été définis par les auteurs comme moyens opérationnels visant à supporter une démarche concertiste. Ils sont constitués essentiellement des règles de fonctionnement des pratiques concertistes et des moyens proposés en vue d'assurer le support logistique à la démarche. Ils se divisent donc en deux descripteurs : les règles de fonctionnement et le support logistique.

Le tableau 4.4 rend compte des perceptions des participants sur le premier descripteur, soit les règles de fonctionnement susceptibles de permettre les différentes expressions d'une démarche concertiste. Ces règles sont caractérisées par une grande souplesse et une grande capacité d'adaptation

aux exigences du milieu. Elles couvrent la formalisation des pratiques concertistes (section 4.4.1), le statut du groupe de concertation (section 4.4.2) et les bases d'adhésion à ce groupe (section 4.4.3).

Le tableau 4.5 rassemble les résultats au deuxième descripteur sur les moyens logistiques de support à la démarche concertiste. Ces moyens peuvent être un éclairage d'experts (section 4.5.1) et un soutien administratif et technique (section 4.5.2).

Comme dans les pages précédentes de ce chapitre, les tableaux 4.4 et 4.5 se terminent par un grand total aux résultats spécifiques à chacun d'eux et sont suivis d'une analyse des données caractérisant les résultats propres à chacun de ces tableaux. Le lecteur notera que, de façon exceptionnelle, un sommaire des résultats globaux des critères d'opérationnalisation d'une démarche concertiste est présenté à la dernière ligne du tableau 4.5 et est décrit à la fin de l'analyse des données sur ces critères.

TABLEAU 4.4 Perceptions des participants sur les règles de fonctionnement d'un groupe concertiste (critères d'opérationnalisation)

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.4.1 FORMALISATION DES PRATIQUES CONCERTISTES												
Les règles de fonctionnement du groupe sont souples et adaptées aux besoins identifiés. (1)		22,2		55,6		11,1		11,1		-		100
Les participants se sont donnés des règles rigides de fonctionnement. (38i)		11,1		66,7		22,2		-		-		100
SOUS-TOTAL	-	16,7	-	61,0	-	16,7	-	5,6	-	-		100
Les travaux du comité s'effectuent avec sérieux. (9)		66,7		33,3		-		-		-		100
Les travaux du comité se font avec indifférence. (36i)		44,4		44,5		11,1		-		-		100
SOUS-TOTAL	-	55,6	-	38,8	-	5,6	-	-	-	-		100
TOTAL	13	36,1	18	50,0	4	11,1	1	2,8	-	-	36	100
4.4.2 STATUT DU GROUPE DE CONCERTATION												
Les organismes représentés intègrent manifestement les travaux du groupe de concertation dans leurs programmes de services à la clientèle. (17)		11,1		44,4		44,5		-		-		100
Les organismes représentés ne prennent pas le groupe de concertation au sérieux, même s'ils y assurent une présence. (29i)		33,3		33,3		22,3		11,1		-		100
TOTAL	4	22,2	7	38,9	6	33,3	1	5,6	-	-	18	100
4.4.3 BASES D'ADHÉSION AU GROUPE DE CONCERTATION												
Les participants ont accepté volontairement de participer au groupe. (25)		22,2		66,7		11,1		-		-		100
Les nominations pour faire partie du groupe ont été effectuées sans que les personnes déléguées aient eu l'occasion de manifester leur intérêt. (21i)		-		44,5		44,4		11,1		-		100
TOTAL	2	11,1	10	55,6	5	27,7	1	5,6	-	-	18	100
GRAND TOTAL	19	26,4	35	48,6	15	20,8	3	4,2	-	-	72	100

Règles de fonctionnement d'un groupe concertiste

Formalisation des pratiques concertistes

Les réponses relatives à quatre énoncés composent la section 4.4.1. Le total des réponses pour l'ensemble de cette section révèle, par une bonne majorité d'entre elles (86,1 %), une formalisation des pratiques concertistes.

Un regard sur les résultats totaux de chaque paire d'énoncés de cet indicateur explique cette formalisation des pratiques. Ainsi, la majorité des réponses aux deux premiers énoncés (77,7 %) permettent d'affirmer que les règles de fonctionnement du groupe sont considérées souples et adaptées bien que 5,6 % des réponses soient en opposition à cette perception. Une très forte majorité des réponses aux deux derniers énoncés (94,4 %) attestent que les travaux du comité s'effectuent sérieusement. Seulement 5,6 % des réponses marquent une incertitude en ce sens.

Onze opinions transmises par les répondants apportent des précisions supplémentaires à ces réponses. Ainsi, du côté des forces du comité, un répondant déclare que «le travail de préparation facilite la tenue des rencontres», deux répondants soulignent «les rencontres bien structurées», un autre mentionne que «les retours sur le travail fait sont excellents» et un autre spécifie «la régularité et le suivi des rencontres». Du côté des faiblesses du comité, un répondant affirme que «les rencontres sont très espacées», trois répondants déplorent que «dans certains dossiers, les délais peuvent être longs. Parfois, le temps alloué à tous les sujets à l'ordre du jour est trop court pour traiter plus en profondeur certains problèmes ou sujets importants» et un autre répondant considère que «l'heure du début de la rencontre est trop tôt pour les participants qui ont des responsabilités familiales et qui ont une heure à

une heure trente de route à faire avant de pouvoir participer pleinement à ces rencontres». Un dernier répondant propose «une visite des divers établissements [organismes] membres pour mieux se sensibiliser à la réalité de chacun».

Statut du groupe de concertation

Les résultats inscrits au total de la section 4.4.2 montrent que le statut des pratiques du groupe de concertation est reconnu à l'extérieur de ce même groupe par 61,1 % des réponses alors que 5,6 % témoignent d'une non reconnaissance de ce statut et 33,3 % d'une incertitude à le reconnaître.

À la lecture des résultats propres à chacun des énoncés, nous observons que 55,5 % des répondants perçoivent une intégration des travaux de leur groupe de concertation dans les programmes de services à la clientèle de leurs organismes. De plus, 66,6 % sont d'avis que leurs organismes prennent le groupe de concertation au sérieux alors que 11,1 % ne partagent pas cet avis. Toutefois, 44,5 % des répondants ne sont pas certains de l'intégration de leurs travaux dans les programmes de leurs organismes et 22,3 % d'être pris au sérieux par les organismes représentés.

Bases d'adhésion au groupe de concertation

Les pratiques reliées à la forme d'adhésion des membres au groupe de concertation sont explorées à la section 4.4.3. Les résultats de cette section sont analysés en se référant directement aux réponses de chacun des énoncés qui composent cet indicateur. Les réponses au premier énoncé démontrent qu'une très forte majorité des répondants (88,9 %) ont accepté volontairement de participer au groupe alors que 11,1 % d'entre eux n'en sont pas certains. Au deuxième énoncé, 11,1 % des répondants disent avoir la perception que des nominations ont été effectuées sans que les intéressés

aient eu l'occasion de manifester leur intérêt, 44,5 % s'opposent à cette perception et 44,4 % en sont incertains.

Somme toute, la majorité des réponses (75 %) et quelques opinions personnelles vont dans le sens d'une confirmation des règles de fonctionnement du groupe de concertation. Selon 86,1 % des réponses, les pratiques de fonctionnement sont formalisées. Le groupe a un statut reconnu de l'extérieur par 61,1 % des réponses et l'adhésion volontaire des membres est assurée par 88,9 % des répondants ainsi que par le fait que 44,5 % des participants ont la conviction que les nominations ont été effectuées après que les personnes déléguées aient eu l'occasion de manifester leur intérêt.

Quelques éléments modérateurs ont été exprimés par des oppositions (11,1 % des répondants) à déclarer que les règles de fonctionnement sont souples et adaptées, que le groupe est pris au sérieux par les organismes mandataires et que les nominations soient faites après consultation des personnes intéressées. Quelques faiblesses ont été identifiées aux règles de fonctionnement du groupe, notamment sur la fréquence, la durée, les horaires, les délais, le contenu et les modalités des rencontres.

TABLEAU 4.5 Perceptions des participants sur le support logistique au groupe concertiste et Sommaire des critères d'opérationnalisation

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.5.1 ÉCLAIRAGE D'EXPERTS												
Le groupe de concertation se réfère à des experts lorsque nécessaire. (33)		11,1		77,8		11,1		-		-		100
Les participants répondent aux problèmes du mieux qu'ils peuvent, sans se référer à des experts. (13i)		11,1		33,4		22,2		22,2		11,1		100
TOTAL	2	11,1	10	55,6	3	16,6	2	11,1	1	5,6	18	100
4.5.2 SOUTIEN ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE												
L'animation du groupe de concertation et les travaux techniques sont confiés à des participants désignés à ce rôle. (35)		22,2		77,8		-		-		-		100
L'animation et les travaux techniques du groupe se font sans ligne directrice, selon les goûts des participants. (5i)		33,3		55,6		-		-		11,1		100
TOTAL	5	27,8	12	66,6	-	-	-	-	1	5,6	18	100
GRAND TOTAL	7	19,4	22	61,1	3	8,3	2	5,6	2	5,6	36	100
SOMMAIRE CRITÈRES D'OPÉRATIONNALISATION	26	24,1	57	52,8	18	16,7	5	4,6	2	1,8	108	100

Support logistique au groupe concertiste

Éclairage d'experts

Nous constatons, à la section 4.5.1 (éclairage d'experts) du tableau 4.5 sur le support logistique au groupe de concertation, des réponses réparties à tous les échelons de l'échelle. La majorité des réponses (66,7 %) permettent de dire que le groupe de concertation est ouvert à faire appel à des experts pour contribuer aux travaux du groupe, bien que 16,7 % des réponses indiquent des désaccords et 16,6 % des incertitudes en ce sens.

Les résultats particuliers de chacun des énoncés éclairent la variété des réponses à cet indicateur. Une forte majorité des répondants (88,9 %) attestent effectivement, au premier énoncé, que le groupe de concertation se réfère à des experts lorsque nécessaire et, au deuxième énoncé, 44,5 % confirment que les participants se réfèrent à des experts dans la pratique. Toutefois, 33,3 % des répondants sont en désaccord à cette perception.

Soutien administratif et technique

Les données inscrites au total de la section 4.5.2 témoignent, de façon certaine (94,4 % des réponses), d'un soutien administratif et technique au groupe de concertation alors que seulement 5,6 % d'entre elles signalent un désaccord.

La lecture des réponses aux énoncés révèle que les répondants sont unanimes à 100 % à affirmer que l'animation du groupe de concertation et les travaux techniques sont confiés à des participants désignés à ce rôle. Ils sont aussi majoritairement d'avis (88,9 %) que ces fonctions sont

réalisées dans un cadre formel même si 11,1 % des répondants pensent qu'elles sont réalisées sans lignes directrices, un peu au hasard des goûts des participants.

L'animation du groupe a suscité deux commentaires de la part des répondants. L'un d'entre eux la considère comme une force du groupe et un autre aurait aimé que le questionnaire aborde la formule de co-président animateur pratiquée dans ce groupe.

Nous pouvons dire que le support logistique est assuré par 80,5 % des réponses : l'ouverture du groupe de concertation à faire appel à des experts est mentionnée à 66,7 % des réponses et le soutien administratif et technique est admis à 94,4 % des réponses.

Les réserves (11,2 % des réponses totales à ce descripteur) portent sur le fait que des répondants (33,3 %) sont d'avis que les participants répondent eux-mêmes aux problèmes sans nécessairement faire appel à des experts et que l'animation et les travaux techniques seraient variables en termes de rigueur (11,1 % des réponses).

Sommairement, les critères d'opérationnalisation ont été définis préalablement comme étant des moyens visant à rendre opérationnelle l'ensemble de la démarche concertiste en usant d'une souplesse dans les règles et les pratiques de base et en ayant un support logistique adéquat. Nous pouvons soutenir que la majorité des réponses (76,9 %) sur les critères d'opérationnalisation vont dans le sens que ces critères sont rencontrés, même si 6,4 % des réponses expriment d'autres perceptions et 16,7 % des incertitudes.

Les résultats spécifiques au fonctionnement du groupe et à son support logistique démontrent une ouverture dans l'exercice des règles de fonctionnement (75 %), une reconnaissance du groupe à l'extérieur de son propre mouvement (61,1 %), une adhésion libre et volontaire des membres (88,9 %),

un éclairage d'experts lorsque nécessaire (66,7 %) et un soutien administratif et technique à la disposition du groupe (94,4 %).

Les trois prochaines sections de ce chapitre poursuivent la présentation des perceptions des participants sur les conditions opérationnelles d'une démarche concertiste. Les stratégies concertistes sont présentées en 4.2.3, les actions concertistes en 4.2.4 et les résultats escomptés d'une telle démarche en 4.2.5.

4.2.3 Stratégies concertistes

Les éléments-clés du bon déroulement d'une démarche concertiste sont les stratégies concertistes en tant que telles. Elles peuvent être regroupées, selon les informations au cadre théorique, en quatre indicateurs : la consultation, l'information constante sur l'évolution des problèmes, la qualité de la communication et la participation.

Le tableau 4.6 révèle les perceptions des participants sur chacun des quatre indicateurs des stratégies concertistes. Les stratégies énumérées précédemment, prises de façon séparée, composent les sections du tableau 4.6.

TABLEAU 4.6 Perceptions des participants sur les stratégies concertistes

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.6.1 CONSULTATION												
Les participants s'assurent que les décisions tiennent compte des avis de tous les groupes ou personnes concernés par les problèmes abordés. (2)		33,3		55,6		11,1		-		-		100
Des groupes ou des personnes concernés n'ont pas eu l'occasion de se prononcer sur les solutions à apporter aux problèmes traités. (30i)		11,1		44,5		22,2		22,2		-		100
TOTAL	4	22,2	9	50,0	3	16,7	2	11,1	-	-	18	100
4.6.2 INFORMATION CONSTANTE SUR L'ÉVOLUTION DES PROBLÈMES												
Les participants disposent de l'information nécessaire pour prendre des décisions. (10)		22,2		77,8		-		-		-		100
Des orientations sont prises sans que le groupe de concertation ait en main toute l'information nécessaire. (22i)		22,2		66,7		11,1		-		-		100
TOTAL	4	22,2	13	72,2	1	5,6	-	-	-	-	18	100
4.6.3 QUALITÉ DE LA COMMUNICATION												
Les participants recherchent activement des solutions qui tiennent compte des contraintes des organismes qu'ils représentent. (18)		44,4		44,5		-		11,1		-		100
Dans leurs échanges, les participants oublient les contraintes de l'organisme qu'ils représentent. (14i)		22,2		44,5		22,2		11,1		-		100
TOTAL	6	33,3	8	44,5	2	11,1	2	11,1	-	-	18	100
4.6.4 PARTICIPATION												
Les participants recherchent activement des solutions conformes aux objectifs de concertation et aux moyens à la disposition de leur organisme. (26)		22,2		66,7		11,1		-		-		100
Les participants recherchent des solutions permettant de répondre aux intérêts particuliers de l'organisme qu'ils représentent. (6i)		11,1		33,3		22,3		33,3		-		100
TOTAL	3	16,7	9	50,0	3	16,6	3	16,7	-	-	18	100
GRAND TOTAL	17	23,6	39	54,2	9	12,5	7	9,7	-	-	72	100

Consultation

En prenant les données inscrites au total de la section 4.6.1, nous notons que la pratique de la consultation est confirmée par une majorité des réponses (72,2 %) alors que 11,1 % sont des désaccords et 16,7 % des incertitudes à cette perception.

Des précisions sont apportées à la lecture des résultats propres à chacun des énoncés définissant cet indicateur. Ainsi, une forte majorité des répondants (88,9 %) sont convaincus que les décisions prises tiennent compte des avis de tous les groupes ou personnes concernés par les problèmes abordés et 55,6 % d'entre eux, que les groupes ou les personnes concernées ont eu l'occasion de se prononcer sur les solutions à apporter aux problèmes traités, alors que 22,2 % ne partagent pas ce dernier avis et qu'un même pourcentage y sont incertains.

Un répondant précise, par un commentaire, que «c'est la clientèle qui n'a pas eu l'occasion de se prononcer.»

Information constante sur l'évolution des problèmes

Les résultats de la totalité des données de la section 4.6.2 permettent d'avancer, par une très forte majorité des réponses (94,4 %), que l'information sur l'évolution des problèmes est considérée suffisante pour prendre des décisions. Seulement 5,6 % des répondants en seraient incertains.

Les réponses au premier énoncé attestent à 100 % que les participants disposent de l'information nécessaire pour prendre des décisions. Les réponses au deuxième énoncé sont un peu plus nuancées par le fait que 88,9 % des répondants perçoivent que les orientations sont prises quand le groupe a en main toute l'information nécessaire alors que 11,1 % en sont incertains.

Qualité de la communication

La section 4.6.3 assure, par la majorité des réponses exprimées (77,8 %), d'une certaine qualité de la communication. En considérant les résultats spécifiques à chacun des énoncés, nous observons que la majeure partie des répondants (88,9 %) pensent que les participants recherchent activement des solutions qui tiennent compte des contraintes des organismes qu'ils représentent et que 66,7 % d'entre eux partagent l'avis que les participants, dans leurs échanges, n'oublient pas les contraintes de leurs organismes. Toutefois, 11,1 % des répondants expriment un désaccord à chacun de ces énoncés et 22,2 % une incertitude sur l'oubli des contraintes des organismes représentés.

Participation

Les avis sur les énoncés concernant la participation sont assez partagés : au total, nous lisons que 66,7 % des réponses vont dans le sens d'une confirmation de la participation tandis que 16,7 % vont tant en désaccord qu'en incertitude à cette confirmation. La lecture des résultats des énoncés présentés à la section 4.6.4 éclaire ces visions partagées. Une bonne majorité de répondants (88,9 %) déclarent que les participants recherchent activement des solutions conformes aux objectifs de concertation et aux moyens à la disposition de leur organisme alors que 33,3 % des répondants ont la perception que les participants recherchent des solutions permettant de répondre aux intérêts particuliers de l'organisme qu'ils représentent, que 44,4 % sont opposés à cette perception et que 22,3 % marquent une incertitude.

En résumé, les stratégies concertistes seraient majoritairement pratiquées (77,8 %) bien que 9,7 % des réponses vont à l'encontre de cette perception et que 12,5 % d'entre elles sont dans l'incertitude.

Des réserves sont mentionnées surtout sur la consultation des groupes ou des personnes concernés (11,1 % de désaccords au total, avec une commentaire sur l'oubli possible de consulter la clientèle), sur l'oubli des contraintes des organismes représentés (11,1 % de désaccords) et sur la perception d'une recherche désintéressée de solutions (33,3 % de désaccords).

4.2.4 Actions concertistes

Les actions concertistes sont en lien logique avec les descripteurs précédents. Elles sont essentiellement des actions concrètes convenues entre les acteurs. Les auteurs mentionnent six indicateurs pouvant traduire des actions concertistes. Ces indicateurs sont : l'articulation des plans d'action de chacun des organismes impliqués, l'élaboration d'un plan d'action commun, l'adaptation de ce plan, le partage des ressources, l'influence transmise dans les organismes d'origine et un système constant d'évaluation.

Les résultats aux énoncés démontrant les six indicateurs d'actions concertistes sont présentés au tableau 4.7. Ils en constituent chacune des sections.

TABLEAU 4.7 Perceptions des participants sur les actions concertistes

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.7.1 ARTICULATION DES PLANS D'ACTION DE CHACUN DES ORGANISMES IMPLIQUÉS												
Les participants travaillent activement à articuler les plans d'action de chacun des organismes représentés. (3)		11,1	44,4		44,5		-		-			100
Les participants sont centrés sur les plans d'action de l'organisme qu'ils représentent. (40i)		-	33,3		22,2		44,5		-			100
TOTAL	1	5,6	7	38,9	6	33,3	4	22,2	-	-	18	100
4.7.2 ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION COMMUN												
Dans leur démarche de concertation, les participants travaillent activement à l'élaboration d'un plan d'action commun. (11)		11,1	66,7		22,2		-		-			100
Dans l'élaboration d'un plan d'action, les participants n'engagent rien d'autre que ce que leur organisme fait déjà. (37i)		-	77,8		22,2		-		-			100
TOTAL	1	5,6	13	72,2	4	22,2	-	-	-	-	18	100
4.7.3 PLAN D'ACTION ADAPTÉ												
Dans leur recherche d'un plan d'action, les participants tiennent compte des caractéristiques propres à leur territoire de services. (19)		-	100		-		-		-			100
Dans leur démarche de concertation, les participants adaptent peu leurs actions aux caractéristiques propres à leur territoire de services. (31i)		-	88,9		11,1		-		-			100
TOTAL	-	-	17	94,4	1	5,6	-	-	-	-	18	100
4.7.4 PARTAGE DES RESSOURCES												
Dans une action visant à répondre aux problèmes qu'ils partagent, les participants mettent concrètement en commun les ressources des organismes qu'ils représentent. (27)		11,1	44,5		44,4		-		-			100
Dans une action visant à résoudre les problèmes, les participants mettent peu à contribution les ressources des organismes qu'ils représentent. (23i)		11,1	77,8		11,1		-		-			100
TOTAL	2	11,1	11	61,1	5	27,8	-	-	-	-	18	100

TABLEAU 4.7 Perceptions des participants sur les actions concertistes (suite)

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.7.5 INFLUENCE TRANSMISE DANS LES ORGANISMES D'ORIGINE												
Après avoir identifié un plan d'action commun, les participants démontrent un intérêt à engager l'organisme qu'ils représentent. (34)		11,1		66,7		22,2		-		-		100
Après avoir convenu d'un plan d'action commun, les participants démontrent peu d'intérêt à y donner suite auprès de l'organisme qu'ils représentent. (15i)		33,3		55,6		11,1		-		-		100
TOTAL	4	22,2	11	61,1	3	16,7	-	-	-	-	18	100
4.7.6 SYSTÈME CONSTANT D'ÉVALUATION												
Les participants ont prévu une façon d'évaluer les résultats des actions entreprises. (39)		11,1		33,3		33,4		22,2		-		100
Les participants n'ont pas considéré de moyens d'évaluer l'impact de leurs actions. (7i)		-		77,8		11,1		11,1		-		100
TOTAL	1	5,6	10	55,5	4	22,2	3	16,7	-	-	18	100
GRAND TOTAL	9	8,3	69	63,9	23	21,3	7	6,5	-	-	108	100

Articulation des plans d'action de chacun des organismes impliqués

Au total de la section 4.7.1, nous voyons que près de la moitié des réponses (44,5 %) prétendent à une articulation des plans d'action de chacun des organismes impliqués alors que 22,2 % enregistrent des désaccords à cette perception et 33,3 % des incertitudes.

La lecture des données de chacun des énoncés explicite les avis des répondants sur cet indicateur. En fait, un peu plus de la moitié d'entre eux (55,5 %) estiment que les participants travaillent activement à l'articulation des plans d'action de leurs organismes, bien que 44,5 % en soient incertains et qu'une même proportion supposent que des participants demeureraient centrés sur les plans d'action de l'organisme qu'ils représentent, alors que 33,3 % ne croient pas à cette centration sur leurs organismes et que 22,2 % en sont incertains.

Élaboration d'un plan d'action commun

Les résultats d'ensemble de la section 4.7.2 illustrent une même proportion de réponses positives (77,8 %) au total que prises séparément par énoncés. Ainsi, nous pouvons dire qu'une majorité des répondants (77,8 %) partagent la conviction que les participants travaillent à l'élaboration d'un plan d'action commun et impliquent davantage leurs organismes, alors que 22,2 % expriment être incertains à chacun de ces énoncés.

Dans le cadre de l'identification des forces du comité, deux répondants ont émis des commentaires positifs sur le cheminement des membres à ce sujet. Un répondant mentionne que «divers intervenants se donnent une même interprétation, un même vocabulaire, définissent une mission commune» et l'autre dit que «le plan d'action est clair».

Plan d'action adapté

Au premier coup d'oeil global porté sur les résultats de la section 4.7.3, nous constatons qu'il n'y a que deux catégories de réponses : les «accords» et les «incertains» et que 94,4 % des réponses attestent l'adaptation du plan d'action. Au premier énoncé, les répondants (100 %) n'ont aucun problème à confirmer que, dans leur recherche d'un plan d'action, les participants tiennent compte des caractéristiques propres à leur territoire de services. A l'autre énoncé, 88,9 % des répondants sont assurés que les participants savent adapter leurs actions à leur territoire alors qu'un seul répondant (11,1 %) en serait incertain.

Partage des ressources

En regardant les données au total de la section 4.7.4, nous découvrons que le partage des ressources est identifié comme étant réel par la majorité des réponses (72,2 %) même si 27,8 % indiquent une incertitude à cet effet.

L'observation des données particulières à chacun des énoncés apporte un complément d'informations à ces constatations. Un peu plus de la moitié des participants (55,6 %) se disent assurés que, dans une action visant à résoudre les problèmes partagés, les participants mettent concrètement en commun les ressources des organismes qu'ils représentent alors que 44,4 % d'entre eux en sont incertains. Toutefois, 88,9 % des répondants soutiennent que les participants mettent à contribution les ressources de leurs organismes, alors que 11 % hésitent à se prononcer sur cette contribution.

Un répondant a émis l'opinion qu'une des forces du groupe était «des activités communes».

Influence transmise dans les organismes d'origine

La majorité des réponses (83,3 %) nous signifient, au total de la section 4.7.5, qu'il y aurait perception d'une influence des participants auprès des organismes qu'ils représentent même si 16,7 % des réponses manifestent une incertitude à cet effet.

En regardant de plus près les résultats propres à chacun des énoncés, nous notons que la majorité des répondants (77,8 % au premier énoncé et 88,9 % au deuxième) sont d'avis que les participants démontrent un intérêt à engager l'organisme qu'ils représentent et à donner suite au plan d'action convenu entre eux alors que les autres en sont incertains.

Un répondant interroge l'influence dans les organismes d'origine en ces termes : «Les informations et représentations sont-elles véhiculées dans les deux sens?».

Système constant d'évaluation

Les données inscrites au total de la section 4.7.6 révèlent qu'une évaluation des résultats des actions du comité est prévue selon 61,1 % des réponses, même si 16,7 % vont dans un sens opposé à cette perception et 22,2 % dans l'incertitude.

En se référant aux résultats spécifiques à chacun des énoncés, nous remarquons que 44,4 % des répondants sont d'accord à dire que les participants ont prévu une façon d'évaluer les résultats de leurs actions, alors que 22,2 % ne sont pas d'accord à cette idée et que 33,4 % sont incertains. Par contre, 77,8 % des répondants pensent que les participants ont considéré des moyens d'évaluer l'impact de leurs actions même si 11,1 % ne sont pas d'accord ou hésitent à se prononcer sur ce point.

En résumé, la majorité des réponses (72,2 %) des participants permettent d'affirmer la pratique d'actions concertées. Selon 44,5 % des réponses, les plans d'action de chacun des organismes

représentés seraient articulés. Les réponses vont aussi dans le sens de confirmer (77,8 %) l'élaboration d'un plan d'action commun. Deux répondants ont également émis des commentaires positifs à cet effet. Ce plan d'action serait adapté (94,4 %) aux caractéristiques des territoires de services. Le partage des ressources est reconnu avec 72,2 % des réponses et un commentaire positif d'un répondant sur ce sujet. Selon 83,3 % des réponses, les participants influenceraient leurs organismes d'origine. De plus, 61,1 % des réponses supposent la planification d'un système d'évaluation des résultats des actions du comité.

Les 21,3 % de réponses spécifiant des désaccords sur la pratique d'actions concertistes s'adressent notamment à l'articulation des plans d'action de chacun des organismes impliqués et à l'évaluation des actions du comité. Ainsi, 44,5 % des répondants présument que des participants demeurent centrés sur les plans d'action de leurs organismes, 22,2 % des répondants ne croient pas que les participants aient prévu un façon d'évaluer les résultats des actions entreprises et 11,1 % pensent qu'ils n'ont pas considéré de moyens d'évaluer l'impact de leurs actions.

4.2.5 Résultats escomptés d'une démarche concertiste

Les actions réalisées dans le cadre d'une démarche concertiste se traduisent par des résultats attestant des gains ou des bénéfices aux clientèles visées et aux participants ainsi qu'un partage équilibré des coûts et des gains.

Les résultats aux énoncés de ces deux indicateurs sont illustrés en deux sections au tableau 4.8 : les gains ou bénéfices d'une démarche concertiste (section 4.8.1) et le partage équilibré des coûts et des gains (section 4.8.2).

TABLEAU 4.8 Perceptions des participants sur les résultats escomptés d'une démarche concertiste

ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4.8.1 GAINS OU BÉNÉFICES D'UNE DÉMARCHE CONCERTISTE												
Les participants ont observé des résultats concrets, tant pour leurs clientèles que pour leur organisme. (20)	11,1		55,6		33,3		-		-		100	
De l'application des plans d'action ne semble découler aucun résultat tangible. (16i)	11,1		55,6		33,3		-		-		100	
TOTAL	2	11,1	10	55,6	6	33,3	-	-	-	-	18	100
4.8.2 PARTAGE ÉQUILIBRÉ DES COÛTS ET DES GAINS D'UNE DÉMARCHE CONCERTISTE												
Les participants constatent la pertinence d'investir dans la démarche de concertation. (28)	22,2		66,7		11,1		-		-		100	
Les participants jugent que la démarche de concertation n'apporte pas de gains appréciables pour leur organisme. (8i)	-		66,7		33,3		-		-		100	
TOTAL	2	11,1	12	66,7	4	22,2	-	-	-	-	18	100
GRAND TOTAL	4	11,1	22	61,1	10	27,8	-	-	-	-	36	100

Gains ou bénéfices d'une démarche concertiste

D'entrée de jeu, nous observons à la lecture des pourcentages présentés à la section 4.8.1, qu'ils sont identiques au total, à chacun des choix de réponses et à chaque énoncé.

Une majorité des réponses (66,7 %) témoignent de gains conséquents à une démarche concertiste, tant aux clientèles qu'aux organismes, ainsi que de résultats tangibles suite à l'application de plans d'action. Le tiers (33,3 %) des réponses marquent une incertitude à ces perceptions.

Un répondant communique, par un commentaire, la lenteur des résultats comme un des points faibles du comité.

Partage équilibré des coûts et des gains d'une démarche concertiste

Les résultats au total de la section 4.8.2 traduisent, par une majorité des réponses (77,8 %), une perception de la part des participants d'un équilibre entre les investissements consentis et les gains obtenus, alors que 22,2 % soulignent des incertitudes en ce sens.

L'analyse des données particulières à chacun des énoncés de cette section apporte quelques précisions supplémentaires. Une forte majorité des répondants (88,9 %) constatent la pertinence d'investir dans la démarche de concertation et 66,7 % jugent que cette démarche apporte des gains appréciables pour leur organisme.

En résumé, 72,2 % des réponses au tableau 4.8 émettent l'assurance d'une perception positive, de la part des répondants, sur la valeur réelle des résultats inhérents à une démarche concertiste en termes de gains conséquents à cette démarche (66,7 %) et d'équilibre entre les investissements consentis et les gains obtenus (77,8 %).

Commentaires sur les résultats portant sur les indicateurs opérationnels d'une démarche concertiste

Comme les indicateurs opérationnels visent à assurer le bon déroulement d'un projet concertiste en partant des objectifs poursuivis dans un groupe en démarche de concertation, en passant par des critères d'opérationnalisation d'une telle démarche, des stratégies et des actions concertistes elles-mêmes jusqu'aux résultats escomptés, nous estimons qu'une connaissance approfondie de ces indicateurs ne peut que supporter les acteurs impliqués dans un projet concertiste.

Les membres du comité régional, par la majorité de leurs réponses aux énoncés sur les indicateurs opérationnels d'une démarche concertiste, indiquent que les objectifs poursuivis dans le groupe de concertation sont partagés et que les règles de fonctionnement ainsi que le support logistique assurés par le groupe permettent d'opérationnaliser leur démarche. Ils confirment également la pratique de stratégies et d'actions concertistes et la valeur concrète des résultats de leur démarche.

Les résultats de la recherche mettent ainsi en évidence des pistes d'amélioration de la démarche concertiste du groupe à l'étude. C'est ainsi qu'en précisant et en partageant les objectifs poursuivis par chacun des organismes impliqués et par le groupe lui-même, en assouplissant les règles et les pratiques de fonctionnement, en établissant des liens formels avec les organismes qu'ils représentent, en s'assurant de la liberté d'adhésion des membres au groupe, en clarifiant le support logistique, en usant des stratégies concertistes, en pratiquant des actions concertistes en elles-mêmes et en mettant en place un système d'évaluation de leurs actions et de leurs résultats ainsi que des gains et des coûts conséquents à une implication dans un groupe de concertation, il est permis d'espérer qu'ainsi, les participants d'un groupe en démarche de concertation parviendraient à maintenir et à améliorer cette démarche dans la pratique.

Par ces commentaires sur les indicateurs opérationnels d'une démarche dynamique de concertation, nous venons de clore la présentation de l'analyse des données sur les résultats du questionnaire de perceptions passé au printemps 1993.

Nous avons présenté les résultats détaillés aux deux parties fondamentales du questionnaire : les indicateurs déterminants d'une démarche concertiste et les indicateurs d'opérationnalisation de cette démarche.

En conclusion à l'analyse des données et à la présentation des résultats, nous pouvons affirmer que les répondants ont adhéré à tous les indicateurs retenus et qu'ils n'ont pas proposé d'autres indicateurs à une démarche dynamique de concertation, bien qu'ils aient été invités à le faire¹. Par ce fait, il semble que l'ensemble des indicateurs d'une démarche dynamique de concertation ont été rencontrés dans l'exercice de la pratique de la concertation par le comité à l'étude et que la grille d'indicateurs à la base du questionnaire d'évaluation de la présence de ces indicateurs dans une démarche concertiste, a permis de cerner la démarche de concertation de ce groupe.

Nous rappelons que les membres du groupe ont accepté de participer à cette recherche et que ce sont eux qui décideront de la suite à y apporter à la lumière de ces résultats.

Le prochain chapitre présente la synthèse des résultats de recherche ainsi qu'un retour sur les éléments théoriques du cadre de référence afin de répondre à la question de recherche.

1. Le questionnaire de perceptions prévoyait une question précise invitant les répondants à soulever tout élément sur lequel ils n'ont pu se prononcer et qu'ils désiraient que nous tenions compte en rapport à une démarche concertiste.

CHAPITRE 5

LIENS ENTRE LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET LES INDICATEURS THÉORIQUES DE CONCERTATION

CHAPITRE 5

LIENS ENTRE LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET LES INDICATEURS THÉORIQUES DE CONCERTATION

Les résultats qui faisaient l'objet du chapitre précédent nous amènent à établir des liens entre ces derniers et les éléments du cadre théorique retenu. Ce chapitre s'amorce par un retour sur la question de recherche initiale, le but et les objectifs poursuivis, tels qu'exprimés au premier chapitre de cette recherche.

Par la suite, nous analyserons les résultats obtenus en fonction des principaux éléments soulevés au cadre de référence. Cette analyse sera suivie d'une réflexion critique qui tiendra compte des résultats préalablement attendus ainsi que des limites et des contraintes de cette recherche. Ceci nous permettra, en dernier lieu, d'identifier des pistes de recherche ultérieures.

La question initiale de recherche se lisait en ces termes :

«Comment se pratique la concertation dans le cadre des actions du comité régional éducation, santé et services sociaux en Abitibi-Témiscamingue?» Cette question nous a permis de reconnaître que nous ne pouvions y répondre sans d'abord tenter de cerner et de comprendre le processus dynamique de la concertation. Nous avons donc, par cette recherche, essayé de mieux connaître la concertation, de saisir ce qu'elle est dans les faits, de savoir comment elle naît et se développe. En fait, nous avons cherché à la définir, à préciser opérationnellement ses indicateurs et ses conditions de pratique dans un contexte

de complexité et à vérifier la présence de ces indicateurs et conditions dans le vécu des membres du comité régional éducation, santé et services sociaux.

Nous estimons avoir rencontré l'ensemble des objectifs poursuivis par cette recherche. En fait, le contexte de complexité a été précisé au premier chapitre. Les facteurs qui déclenchent la concertation, en déterminent le processus et lui permettent de s'opérationnaliser ont été identifiés au deuxième chapitre sur le cadre de référence.

L'évaluation de la présence des indicateurs de la concertation dans un contexte de pratique de la concertation au sein d'un groupe existant a été opérationnalisée au moyen du questionnaire de perceptions sur ces indicateurs (Annexe 2 : Questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation), soumis aux membres actifs du comité régional éducation, santé et services sociaux.

Les résultats au questionnaire présentés au chapitre 4 illustrent, par une majorité des réponses obtenues, la présence des indicateurs de la concertation dans l'exercice pratique de la concertation par le groupe à l'étude, au moment précis où a été soumis ce questionnaire, soit au printemps 1993. Ce sont d'ailleurs les membres de ce groupe qui décideront du cheminement ultérieur de leur démarche de concertation après avoir pris connaissance de ces résultats.

L'ensemble des résultats au questionnaire étant consignés et analysés au chapitre 4, nous en présentons, à la section 5.1 (Synthèse des résultats de la recherche), un sommaire correspondant aux deux parties fondamentales du questionnaire : les indicateurs retenus comme déterminants dans une démarche dynamique de concertation et les indicateurs d'opérationnalisation de cette démarche dans la pratique d'une concertation.

5.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Cette synthèse compare les résultats obtenus au questionnaire soumis au groupe à l'étude (chapitre 4) avec les indicateurs retenus au cadre de référence et fait mention des commentaires des experts associés à la démarche (Chapitre 3 portant sur la méthodologie : Étape 2, Élaboration et validation du cadre de référence et Étape 3, Élaboration du questionnaire).

Sommaire des résultats aux indicateurs déterminants d'une démarche dynamique de concertation

Le tableau 5.1 fait état de la synthèse des résultats aux indicateurs déterminants d'une démarche dynamique de concertation. Nous y constatons, par la majorité des réponses (76,6 %), que ces indicateurs sont rencontrés dans la démarche du groupe concertiste à l'étude.

TABLEAU 5.1 Synthèse des résultats aux indicateurs déterminants d'une démarche dynamique de concertation

INDICATEURS DÉTERMINANTS D'UNE DÉMARCHE CONCERTISTE	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N ^a	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Facteurs déclencheurs	21	29,2	34	47,2	13	18,0	4	5,6	-	-	72	100
Acteurs	45	22,8	107	54,0	26	13,1	14	7,1	6	3,0	198	100
TOTAL	66	24,4	141	52,2	39	14,5	18	6,7	6	2,2	270	100

a. N = Nombre de réponses à ce choix % = Nombre traduit en pourcentage

Dans les résultats au questionnaire, la majorité des réponses (76,4 %) attestent que les facteurs déclencheurs sont réunis dans la pratique des participants. Quant aux qualités de concertation essentielles aux acteurs en démarche de concertation, les perceptions des répondants convergent, par 76,8 % des réponses, vers la reconnaissance d'une pratique effective de ces qualités.

Tous les indicateurs déterminants évalués par le questionnaire et dont les membres du groupe à l'étude ont démontré la présence dans leur pratique, originent du cadre de référence. Les facteurs qui déclenchent le rapprochement de différents acteurs étant définis au cadre théorique (Schneider et Châtillon, Chapitre 2, Cadre de référence) comme des problèmes communs et insolubles autrement qu'en s'associant dans un processus concertiste, les membres du comité à l'étude et les experts associés à la démarche ont indiqué avoir rencontré ces facteurs au début de leur démarche et ont aidé à en préciser la manifestation.

Les auteurs cités au cadre de référence (Dufresne et Jacques, Gendron, Grand-Maison, Crozier, Muchielli et Maistriaux, Plasse, Schneider et St-Pierre) précisent que la concertation ne peut s'exercer qu'en mettant des acteurs autonomes et volontaires en présence, des acteurs engagés, confiants entre eux et solidaires et que ce sont les acteurs qui personnalisent et contrôlent directement la nature et l'évolution des processus en cours. Les participants du groupe à l'étude et les experts ont contribué à identifier les qualités essentielles aux acteurs en présence et à en souligner la valeur première dans l'évolution de leur démarche.

Sommaire des résultats aux indicateurs opérationnels d'une démarche dynamique de concertation

Le tableau 5.2 reproduit un sommaire des résultats aux indicateurs opérationnels d'une démarche dynamique de concertation. Nous y observons, par la majorité des réponses (72,5 %), que ces indicateurs sont présents dans la démarche du comité de concertation à l'étude.

TABLEAU 5.2 Synthèse des résultats aux indicateurs opérationnels d'une démarche dynamique de concertation

INDICATEURS OPÉRATIONNELS D'UNE DÉMARCHE CONCERTISTE	1. TOUT À FAIT D'ACCORD		2. D'ACCORD		3. INCERTAIN		4. PAS D'ACCORD		5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD		TOTAL	
	N ^a	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Objectifs poursuivis	3	8,3	15	41,7	12	33,3	4	11,1	2	5,6	36	100
Critères opérationnalisation	26	24,1	57	52,8	18	16,7	5	4,6	2	1,8	108	100
Stratégies concertistes	17	23,6	39	54,2	9	12,5	7	9,7	-	-	72	100
Actions concertistes	9	8,3	69	63,9	23	21,3	7	6,5	-	-	108	100
Résultats escomptés	4	11,1	22	61,1	10	27,8	-	-	-	-	36	100
TOTAL	59	16,4	202	56,1	72	20,0	23	6,4	4	1,1	360	100

Les réponses au questionnaire donnent des indices (50 %) sur le fait que les objectifs poursuivis dans un groupe concertiste peuvent être l'expression d'objectifs partagés par chacun des organismes en présence et d'objectifs communs identifiés ensemble.

Les résultats spécifiques aux critères d'opérationnalisation sont ceux relatifs au fonctionnement du groupe ainsi qu'à son support logistique et démontrent qu'ils sont rencontrés à 76,9 %.

a. N = Nombre de réponses à ce choix % = Nombre traduit en pourcentage

Selon 77,8 % des réponses, les stratégies concertistes seraient majoritairement pratiquées. La majorité des réponses (72,2 %) des participants permettent aussi d'affirmer la pratique d'actions concertistes.

Quant aux résultats escomptés d'une démarche concertiste, 72,2 % des réponses émettent l'assurance d'une perception positive, de la part des répondants, sur la valeur réelle des résultats inhérents à une démarche concertiste.

L'opérationnalisation de la concertation n'est pas chose facile pour quelque groupe que ce soit. Le cadre de référence témoigne en ce sens (Grand'Maison, Schneider, Chapitre 2, Cadre de référence) ainsi que les expériences vécues par Schneider (1976–1990), Plasse (1988) et Guérin (1988). Les membres du groupe concertiste à l'étude et les experts qui ont collaboré à la démarche de recherche ont participé à illustrer qu'à partir du partage des objectifs jusqu'à la réalisation d'actions concertistes concrètes et la mesure des résultats atteints, la réussite d'une démarche concertiste est dépendante des conditions d'opérationnalisation et des stratégies décrites au cadre de référence. Les experts ont même souligné, dans leurs commentaires, l'importance de l'ensemble des stratégies concertistes dont celle de la consultation, dans la réussite d'une démarche concertiste.

La prochaine section portera sur une réflexion critique de l'ensemble de la recherche en identifiant les conséquences de cette recherche et les limites rencontrées.

5.2 RÉFLEXION CRITIQUE

Cette réflexion se fait par un retour rapide sur les résultats obtenus à cette recherche ainsi que sur ses limites par rapport à ceux préalablement identifiés au premier chapitre (Problématique et

problème de recherche, section 1.2.5 : Résultats attendus de la recherche et section 1.2.6 : Limites et contraintes de la recherche).

5.2.1 Conséquences de la recherche

Les résultats au questionnaire et à l'ensemble de la démarche de recherche ont pour effets :

- . L'enrichissement des éléments reliés à la problématique et une plus grande connaissance de chacun des indicateurs d'une démarche dynamique de concertation,
- . la conceptualisation d'une grille d'indicateurs qui permettent de cerner et de préciser une démarche dynamique de concertation,
- . l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation de la présence des indicateurs qui déclenchent un processus de concertation, qui précisent les qualités essentielles aux acteurs et qui définissent l'ensemble des conditions d'opérationnalisation d'une démarche dynamique de concertation,
- . les instruments (la grille des indicateurs et le questionnaire) qui permettent à un groupe en démarche de concertation d'étudier le concept de la concertation et d'en évaluer la pratique dans son propre contexte. Ces instruments ont aussi permis de se prononcer sur la démarche réalisée par le groupe à l'étude,
- . le partage d'une meilleure compréhension, entre tous les acteurs associés à cette recherche (l'auteur, les membres du comité régional éducation, santé et services sociaux et les experts) de ce qu'est la concertation dans sa pratique. Nous croyons que la démarche a sûrement contribué à la réflexion du groupe à l'étude, de chacun de ses membres et des autres acteurs associés à cette démarche,
- . l'appropriation et l'application, par chacun des acteurs précités, des indicateurs d'une démarche dynamique de concertation qui leur permettra de s'en servir dans différents contextes.

5.2.2 Limites de la recherche

Comme la recherche est de type «recherche-terrain», que nous désirions composer avec les indicateurs retenus au cadre de référence et avec la pratique d'un seul groupe existant, ces éléments la limitent dans ses résultats. Nous identifions ici les principales limites de cette recherche :

- . Les énoncés devant être exprimés en paires d'affirmations favorables et défavorables selon les exigences de la grille de Lykert, leurs libellés sous forme positive et négative mériteraient à être enrichis par d'autres recherches-terrains,
- . le questionnaire à l'étude étant un questionnaire de perceptions, la définition opérationnelle de chacun des indicateurs présents dans ce questionnaire, en termes observables et mesurables, est à poursuivre,
- . le fait qu'un seul groupe (11 membres) ait expérimenté le questionnaire et qu'un nombre restreint d'experts (8) aient participé à la démarche d'élaboration du cadre conceptuel et du questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation ne permet pas d'en généraliser les résultats,
- . l'expérimentation du questionnaire par différents groupes en démarche concertiste et un plus grand nombre d'experts, ainsi que la lecture des énoncés par un(e) linguiste, avant de procéder à la passation définitive du questionnaire, aurait permis d'améliorer la clarté des termes et expressions composant les énoncés au questionnaire,
- . la recherche porte sur des perceptions et non sur l'observation d'une réalité. Cette observation serait à réaliser par d'autres recherches-terrains.

Les éléments qui précèdent amènent à proposer des pistes de recherche pour améliorer la connaissance des indicateurs d'une démarche dynamique de concertation dans la pratique de groupes existants. Ces pistes sont présentées à la prochaine section.

5.3 PISTES DE RECHERCHE

Les résultats obtenus à la recherche et l'identification de ses principales limites donnent des indices de recherches ultérieures pour des chercheurs intéressés à poursuivre la présente démarche. En voici les principaux :

En conséquence des résultats de la recherche :

- . Valider la problématique spécifique des relations entre les réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux par les intervenants du niveau provincial et du niveau local,

- . poursuivre l'identification des dimensions de la pratique de la concertation,
- . vérifier si la fréquence des rencontres du groupe de concertation et l'expérience des membres dans le groupe de concertation peuvent influencer la pratique de la concertation : les membres ayant le plus d'ancienneté auraient-ils des réponses différentes de celles des nouveaux membres?
- . répondre aux trois questions suivantes, telles que proposées par Schneider dans une correspondance en date du 2 juillet 1993 :
 - Quels résultats concrets la concertation a-t-elle permis de générer au sein de la région?
 - La relation entre les bénéfices et les coûts est-elle positive?
 - Aurait-il été possible de générer les résultats de la concertation par le recours à une approche administrative de type directif?
- . explorer l'analyse inductive des données dans le cadre de la théorie enracinée (Grounded Theory). Cette exploration pourrait être un complément pertinent à la vérification des indicateurs par l'observation participante réalisée à l'aide d'une grille d'analyse,
- . vérifier l'importance des dimensions de pouvoir dans les relations entre les acteurs eux-mêmes (Crozier, 1977 : 64-90), en lien avec la marge de manoeuvre considérée comme suffisante dans une démarche concertiste,
- . explorer les facteurs de résistance qui peuvent se présenter dans une démarche dynamique de concertation (Schneider, 1989 : 73-81),
- . réaliser une recherche-terrain permettant de vérifier si la pratique de la concertation permet de résoudre les problèmes régionaux identifiés à la problématique (Chapitre 1, section 1.1.3, Problématique régionale).

En conséquence des principales limites du questionnaire :

- . Mesurer la compréhension du vocabulaire par un groupe-témoin similaire à la composition du groupe de recherche,
- . raffiner et polir la formulation des énoncés au questionnaire afin d'améliorer la clarté de leurs libellés,
- . faire l'expérimentation du questionnaire avec un plus grand nombre de répondants et de groupes en démarche concertiste,
- . réaliser l'observation des actions concertistes et d'une démarche concertiste dans la pratique d'un groupe existant.

Nous venons de préciser les pistes de recherche en lien avec les résultats obtenus à la recherche et à ses limites. Dans ce chapitre, nous avons aussi lié les résultats de cette recherche avec le cadre théorique et la question de recherche initiale.

CONCLUSION

Nous pouvons dire que nous savons maintenant comment se pratique la concertation dans un groupe concertiste existant parce que l'ensemble des indicateurs d'une démarche dynamique de concertation ont été rencontrés dans l'exercice de la pratique de la concertation par le groupe à l'étude et par les experts associés à la démarche.

La recherche a permis de concevoir une grille d'indicateurs qui cernent la concertation et ses limites. Elle a permis aussi l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation de la présence de ces indicateurs dans une démarche concertiste. Ces instruments peuvent permettre à d'autres groupes d'étudier le concept et la pratique de la concertation. Les membres du groupe et les experts qui ont vécu la démarche de recherche peuvent aussi s'en servir dans d'autres contextes.

La recherche a aussi permis des observations très intéressantes sur une expérience de concertation et apporte des éléments importants de réflexion pour l'auteure, les participants ainsi que les personnes qui prendront connaissance de la recherche.

Une amélioration des instruments développés par cette recherche est souhaitée afin de permettre à d'autres groupes une démarche concertiste consciente et éclairée.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- ANGERS, Claude, Les statistiques. Oui mais..., Le bon et le mauvais usage des statistiques, Montréal (Québec), Editions Jeanne d'Arc, 1991, 161 pages.
- AQPEHV (Association québécoise des parents d'enfants handicapés visuels), Les enfants déficients visuels à l'école régulière. Des adultes qui les aident. Québec (Québec), avril 1989, 35 pages.
- ASSOCIATION DES CENTRES D'ACCUEIL DU QUÉBEC, Les services de réadaptation à l'externe. ACAQ, Québec (Québec), 1989, 92 pages.
- Sarfaté, Sonia, «Vivre en institution? non, jamais plus», dans Accueil, vol. 17, no. 3, (1990), pages 5 à 9.
- Mémoire sur la distribution des services de soutien et de réinsertion sociale offerts aux personnes déficientes intellectuellement vivant dans la communauté, ACAQ, Québec (Québec), 1984, 44 pages.
- ASSOCIATION DES PARENTS D'ENFANTS HANDICAPÉS DE ROUYN-NORANDA, Projet Arc-en-ciel, Rouyn-Noranda (Québec), Commission scolaire Rouyn-Noranda, janvier 1987, 13 pages.
- BAILLARGEON, Gérald, Probabilités statistiques et techniques de régression, Trois-Rivières, Québec, Éditions SMG, 1989, 631 pages.
- BEAUD, Michel et LATOUCHE, Daniel, L'art de la thèse, Comment préparer et rédiger une thèse, un mémoire ou tout autre travail universitaire, Montréal (Québec), Éditions Boréales, 1988, 168 pages.
- BERNIER, Benoît, Guide de présentation d'un travail de recherche, Québec (Québec), 1989, 55 pages.
- BLACKBURN, Marc et coll., Comment rédiger un rapport de recherche, La présentation matérielle des travaux écrits, Montréal (Québec), Centre de psychologie et de pédagogie, 1964, 71 pages.
- BOISVERT, Daniel, Le plan de services individualisé, Participation et animation, Pratiques en déficience intellectuelle, Montréal (Québec), Éditions Agence d'Arc Inc., 1990, 248 pages.
- BORDELEAU, Yvan, Comprendre et développer les organisations, Méthodes d'analyse et d'intervention, Montréal (Québec), Éditions Agence d'Arc Inc., Collection Psychologie industrielle et organisationnelle, Département de psychologie, Université du Québec, 1988, 297 pages.

- BRAATEN, Leif J.*, «Group cohesion : a new multidimensional model» dans Group, vol. 15, No. 1, (Spring 1991), pages 39 à 55.
- BRAWLEY, Lawrence R.*, «Group cohesion : statuts, problems, and future directions» dans International Journal of sport psychology, vol. 21, no. 4, (1990), pages 355 à 379.
- BRUNET, Louise*, La réinsertion sociale des jeunes aux lendemains du centre d'accueil, Québec (Québec), Les Publications du Québec, 1989, 222 pages.
- CARLSON, Dennis*, Teachers, Class Culture, and the Politics of Schooling, Interchange, s.l., s.d., vol. 17, no 4, pages 17 à 36.
- CHÂTILLON, Gilles*, Les sommets et les conditions du dialogue entre les agents socio-économiques au Québec, dans Schneider, Robert, Gestion par concertation, Montréal (Québec), Éditions Jeanne d'Arc, 1989, 129 pages.
- CHECKLAND, P.B.*, «Soft Systems Methodology : an Overview», Journal of applied systems analysis, vol. 15, 1988, England, University Lancaster, pages 27 à 30, Discours de San Francisco, 1986, 19 pages.
- CHECKLAND, Peter*, Systems Thinking, Systems Practice, Chichester (England), John Wiley and Sons, 1981, 330 pages.
- C.I.D.I.H.*, «Rencontre de Québec», Classification internationale des déficiences, incapacités et handicaps, Réseau C.I.D.I.H., Textes des participants, 1987, (vol. 2, nos 2-3), 78 pages.
- CLAUX, Roger et coll.*, Grille d'analyse du concept de recherche - action, Québec (Québec), Université du Québec, 1983, 77 pages.
- COLLERETTE, Pierre*, Le changement planifié : une approche pour intervenir dans les changements organisationnels, Montréal (Québec), Éditions Agence d'Arc, 1982, 213 pages.
- COLLERETTE, Pierre*, Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1991, 225 pages.
- COMITE RÉGIONAL MSSS-MEQ-ABITIBI-TÉMISCAMINGUE*, Bilan des rencontres de la tournée régionale MSSS (CRSSSAT) - MEQ (DRAT) - établissements du réseau et commissions scolaires, Rouyn-Noranda (Québec), 1989, 95 pages.
- CONSEIL RÉGIONAL DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE*, Berthiaume, Nicole, Profil des problèmes sociaux en Abitibi-Témiscamingue, 1991, 348 pages.
- Bolduc-Bourdouxhe, Murielle, Opération-connaître, Rapport de recherche sur les besoins des personnes handicapées vivant en Abitibi-Témiscamingue, CRSSSAT, 1983, 169 pages.

CONSEIL RÉGIONAL DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE, Étude sur les jeunes en situation de difficulté sociale en Abitibi-Témiscamingue. Résultats de la consultation concernant les projets de recommandations et recommandations finales, 1985, synthèse, 65 pages, document d'analyse, 362 pages.

Sévigny, Fabiola, Rapport du colloque «La concertation en ligne», tenu le 28 septembre 1990, Rouyn-Noranda (Québec), 1991, 19 pages.

CROZIER, Michel, Le phénomène bureaucratique, Paris, Éditions du Seuil, 1983, 382 pages.

CROZIER, Michel et FRIELDBERG, Erhard, L'acteur et le système, Paris, Éditions du Seuil, 1977, 500 pages.

DESLAURIERS, Jean-Pierre, Recherche qualitative, Montréal (Québec), Éditions Mc Graw-Hill, 1991, 142 pages.

DESTEPHEN, Rolayne S., «Small Group Consensus : Stability of group support of the decision, task process, and group relationships» dans Small Group Behavior, vol. 20, no. 4, (1988), pages 227 à 239.

DROESGEKE, Jean-Jacques et coll., Association pour la Statistique et ses Utilisations, Les sondages, Paris, Éditions Économica, 1987, 310 pages.

DUFRESNE, Jacques et JACQUES, Jocelyn, Crises et leadership : les organisations en mutation, Montréal (Québec), Boréal Express, 1983, 326 pages.

EVANS, Charles R. & all., «Group Cohesion and Performance, a Meta-Analysis» dans Small Group Research, vol. 22, No. 2, (Mai 1991), pages 175 à 186.

FETTERMAN, David M., Ethnography Step by Step, California, Coll. Applied Social Research Method Series, volume 17, Editions Sage, 1989, 147 pages.

GAUTHIER, Benoît et coll., Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1992, 584 pages.

GIBSON and ass., Methods of Organizational Development, chapter 12, page 343, figure 12-1, A Model for the Management of Organizational Development.

GINGRAS, Lin, MAGENAT-THALMAN, Nadia et RAYMOND, Louis, Systèmes d'information organisationnels, Québec (Québec), Editions Gaétan Morin, 1990, 303 pages.

GIROUX, Bruno et coll., Guide de présentation des manuscrits, Québec (Québec), Les Publications du Québec, 1991, 166 pages.

GNESS, Neal, GIACQUINTA, Joseph B. and BERNSTEIN, Marilyn, Implementing Organizational Innovations : a Sociological Analysis Planned Educational Change, New York, Banc Books, 1971, chapitre 6 : Barriers to the Implementation of the Innovation : Obstacles Encountered by the Teachers, p. 122 à 148, chapitre 7 : Obstacles Encountered by the Teachers : Roots of the Difficulties, p. 149 à 195.

GOVERNEMENT DU QUEBEC, Entente entre le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère de l'Éducation relativement aux services destinés aux jeunes d'âge scolaire handicapés ou en difficulté d'adaptation, Québec (Québec), 1990, 26 pages.

A part...égale, l'intégration sociale des personnes handicapées : un défi pour tous, OPHQ, Québec (Québec), 1984, 350 pages.

Cadre de référence sur l'orientation et l'organisation des Centres de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation, MSSS, Québec (Québec), mai 1990, 76 pages.

Champoux-Lesage, Pauline, Guide d'organisation spécifique pour les élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage, MEQ, Services de l'adaptation scolaire, Québec (Québec), 1981, Document de travail, 230 pages.

Comité Batshaw, Rapport du comité d'étude sur la réadaptation des enfants et adolescents placés en centre d'accueil, Ministère des Affaires sociales, Québec (Québec), Editeur officiel du Québec, 1976, rapport : 174 pages, résumé : 20 pages.

Comité conjoint du ministère de la Santé et des Services sociaux et du ministère de l'Éducation, Rapport du comité sur l'audi-mutité (ou aphasie congénitale), Québec (Québec), Gouvernement du Québec, 1988, 27 pages.

Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, Commission Rochon, Dossier «Enfants 0-11 ans», Document de consultation d'experts, Québec (Québec), Les Publications du Québec, 1986, 164 pages.

Programme de recherche, Québec (Québec), Les Publications du Québec, 1986, 118 pages.

Rapport de la commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Rapport Rochon), Québec (Québec), Les Publications du Québec, 1988, 803 pages, résumé 30 pages.

Conférence pour l'intégration sociale des personnes handicapées, Transcription intégrale, Délibérations de la conférence A part...égale, 27-28-29 février 1985, OPHQ, Québec, produite le 22 avril 1985, 964 pages.

Document de sensibilisation : Comment je vois et j'apprends, Québec (Québec), Service général des communications, MEQ, 1980, 46 pages.

Document de sensibilisation : la mésadaptation socio-affective, une recherche d'adaptation ? Québec (Québec), Service général des communications, MEQ, 1980, 57 pages.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Document de sensibilisation : L'élève handicapé par une déficience mentale, Québec (Québec), Service général des communications, MEQ, 1981, 55 pages.

Document de sensibilisation : L'enfant handicapé auditif à l'école, Québec (Québec), Service général des communications, MEQ, février 1980, 17 pages.

Document de sensibilisation : L'enfant physiquement handicapé a-t-il sa place à l'école ?, Québec (Québec), Service général des communications, MEQ, 1980, 37 pages.

Document de sensibilisation : Pour une réussite de l'enfant et de l'école. Les troubles de l'apprentissage, Québec (Québec), Service général des communications, MEQ, 1980, 23 pages.

Document de sensibilisation : Réflexion sur les préalables aux apprentissages scolaires, Québec (Québec), Editeur officiel du Québec, 1980, 26 pages.

Données statistiques sur les personnes ayant des déficiences physiques ou mentales au Québec en 1984, OPHQ, Québec (Québec), 1984, 30 pages.

Formule d'aide à l'élève qui rencontre des difficultés. Bilan fonctionnel et plan d'action, Québec (Québec), Éditeur officiel du Québec, Guide d'animation, août 1982, 47 p.; Grille d'observation et d'analyse des comportements personnels et sociaux de l'enfant, 1987, 50 p.; 13 cahiers d'application du bilan fonctionnel et plan d'action, série formules d'aide, MEQ, Québec, (Québec), 1982, le tout 200 pages environ.

Gendron, François (Ministre délégué à l'aménagement et au développement régional), Aménager l'avenir, Québec (Québec), Direction générale des publications gouvernementales, 1983, 35 pages.

Guide pour assurer la scolarisation des enfants des établissements du ministère des Affaires sociales, MSSS, Québec (Québec), 1981, 29 pages.

Guide pour assurer la scolarisation optimale des enfants des établissements du ministère des Affaires sociales, MSSS, Québec (Québec), 1974, 33 pages.

La charte des droits et libertés de la personne, LRQ 75, Québec (Québec), 27 juin 1975.

L'adaptation scolaire dans la foulée de la nouvelle loi sur l'instruction publique, Document de consultation, Québec (Québec), 1990, 73 pages.

Le CAR pour MSA, le Centre de services de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation, Proposition d'un guide d'orientation et d'organisation des Centres de réadaptation pour jeunes mésadaptés socio-affectifs, MSSS, Québec (Québec), Groupe de travail, 1987, 512 pages.

L'école québécoise, énoncé de politique et plan d'action – L'enfance en difficulté d'adaptation et d'apprentissage, Québec (Québec), 1978, document : 163 pages, résumé : 39 pages.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, L'éducation de l'enfance en difficulté d'adaptation et d'apprentissage au Québec, Rapport du Comité provincial de l'enfance inadaptée (Copex) constitué en vertu de l'annexe V du décret tenant lieu de convention collective entre les instituteurs, les commissions scolaires et les commissions régionales, Québec (Québec), MEQ, 1976, 693 pages.

Les services de santé et les services sociaux en milieu scolaire. Guide en vue d'assurer une action concertée entre les CLSC et les organismes scolaires, Québec (Québec), Éditions du Gouvernement du Québec, 1993, 47 pages.

L'état de la concertation scolaire-municipale au Québec, MLCP, Québec (Québec), Publications officielles du Québec, 1986, 53 pages.

L'intégration sociale des personnes ayant une déficience intellectuelle : Bilan du processus vécu dans cinq Centres d'accueil québécois de réadaptation, MSSS, Québec (Québec), Gouvernement du Québec, 1988, 55 pages.

L'intégration des personnes présentant une déficience intellectuelle - Un impératif humain et social, Orientations et guide d'action, MSSS, Québec (Québec), Gouvernement du Québec, 1988, 47 pages.

Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées, LRQ 78, c. 7, Québec (Québec), 1978.

Loi du ministère de l'Éducation, SRQ 1964, c. 223, Gouvernement du Québec et Loi du conseil supérieur de l'Éducation, SRQ 1964, c. 234, Québec (Québec), 1964.

Loi modifiant la loi sur l'instruction publique et la loi sur le conseil supérieur de l'Éducation, Projet de loi 9, sanctionné le 4 mai 1990, Québec (Québec), 1990, 18 pages.

Loi sur les services de Santé et les Services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives, Loi 120, sanctionnée le 4 septembre 1991, Québec (Québec), Editeur Officiel du Québec, 1991, 176 pages.

Loi sur les services de santé et les services sociaux et modifiant divers dispositions législatives, L.R.Q., chapitre 5-42, adoptée le 4 septembre 1991, Québec (Québec), Éditions Wilson et Laffeur, (Judico), 1993-1994, 1363 pages.

Loi sur l'instruction publique, Projet de loi 107, sanctionnée le 23 décembre 1988, Québec (Québec), Editeur officiel du Québec, 1988, 169 pages.

Loi sur l'instruction publique, Lois refondues du Québec, chapitre 1-13.3, à jour au 5 février 1991, contient des modifications qui sont entrées en vigueur le 1er juin 1991, 1991, 151 pages.

Mission interministérielle MEQ-MAS pour la scolarisation optimale des enfants des établissements du ministère des Affaires sociales, Rapport d'étape 1976-1977, Québec (Québec), 1977, 86 pages.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Mission interministérielle MEQ-MAS pour la scolarisation optimale des enfants des établissements du ministère des Affaires sociales, Rapport annuel 1977-1978, Québec (Québec), 1978, 119 pages.

Mission interministérielle MEQ-MAS pour la scolarisation optimale des enfants des établissements du ministère des Affaires sociales, Rapport final, Québec (Québec), 1979, 116 pages.

Mission interministérielle MEQ-MAS - phase II - L'organisation des services éducatifs aux bénéficiaires actuellement non-scolarisés des établissements des Affaires sociales, Québec (Québec), 1984, 52 pages.

Notes sur les orientations du ministère de la Santé et des Services sociaux en regard des services requis par les personnes qui présentent une déficience intellectuelle, Québec (Québec), 1985, 27 pages.

Programme de réadaptation fonctionnelle intensive pour une clientèle adulte ayant une déficience motrice, Document de travail, MSSS, Québec (Québec), 1991, 82 pages.

Programme de sensibilisation aux prérequis et à la démarche du plan de services individualisé, Québec, Cégep de St-Jérôme et MSSS, 1990, 206 pages.

Rapport de la commission d'enquête sur la Santé et le Bien-être social, les Services sociaux, (tomes I et II), Rapport Castonguay Nepveu, 1972, t. I, 381 p., t. II, 492 pages.

Rapport de la consultation générale «Vers une politique d'ensemble». État de situation des personnes handicapées de l'Abitibi-Témiscamingue, OPHQ, Brossard (Québec), 1981, 122 pages.

Régime pédagogique de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire, Québec (Québec), Éditeur officiel du Québec, 1990, partie 2 des règlements, p. 569 à 574 incluses; Régime pédagogique de l'enseignement secondaire, février 1990, partie 2 des règlements, pages 573 à 583 incluses; La formation générale des jeunes, l'éducation préscolaire, l'enseignement primaire et l'enseignement secondaire, Instruction 1991-1992, 1990, 41 pages.

Services de santé et services sociaux, Collection lois et règlements, Montréal (Québec), 7^e éd., Editions Wilson et Lafleur, (Judico), 1990-1991, 750 pages.

Une réforme axée sur le citoyen, Projet de loi 120, Québec (Québec), Éditeur officiel du Québec, 1990, 130 pages, Cahier publicitaire de vulgarisation : 91 pages et dépliants informatifs. Vers une politique d'ensemble, OPHQ, Québec (Québec), 1981, 15 pages.

Vers une politique d'ensemble, Rapport de la tournée de consultation en région, Rouyn-Noranda (Abitibi-Témiscamingue), OPHQ, 1981, 117 pages.

1981 : année internationale des personnes handicapées, dossier no 1, Définition de la personne qui vit un handicap, OPHQ, Québec (Québec), 1981, 43 pages.

- GOUVERNEMENT DU QUEBEC, 1981 : année internationale des personnes handicapées, dossier no 9, Historique de l'évolution des services aux personnes handicapées et situation actuelle au Québec, OPHQ, Québec (Québec), 1981, 76 pages.
- 1981 : année internationale des personnes handicapées, dossier no 10, Scolarisation et formation professionnelle, OPHQ, Québec (Québec), 1981, 78 pages.
- 1981 : année internationale des personnes handicapées, dossier no 3, Adaptation réadaptation fonctionnelle et services de soutien, OPHQ, Québec (Québec), 1989, 60 pages.
- GOYETTE, Gabriel et LESSARD-HÉBERT, Michelle, La recherche-action, ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1987, 204 pages.
- GRAND'MAISON, Jacques, Nouveaux modèles sociaux et développement, Montréal (Québec), Éditions Hurtubise, 1972, 491 pages.
- GRAWITZ, Madeleine, Méthodes des sciences sociales, Paris (France), 8^e éd., Editions Précis Dalloz, 1990, 1140 pages.
- GUAY, Jean-H., Sciences humaines et méthodes quantitatives, les principes d'application et la pratique de la recherche, Laval (Québec), Editions Beauchemin, 1991, 412 pages.
- GUÉRIN, Daniel et coll., «Les acteurs en promotion de la santé. Concertation et action intersectorielle» dans Revue Santé et Société, Collection Promotion de la santé, vol. 3, Québec (Québec), Éditions Renouveau inc., 1988, 61 pages.
- HAKIM, Catherine, Research Design, Strategies and Choices in the Design of Social Research, London, Editions Allen & Unwin, 1987, 211 pages.
- HURLEY, John R., «group climate's principal dimension : Affiliation» dans International Journal of group psychotherapy, vol. 37, no. 3, (July 1987), pages 441 à 448.
- JAVEAU, Claude, L'enquête par questionnaire, Manuel à l'usage du praticien, Belgique, Éditions de l'Université de Bruxelles, Institut de Sociologie, Études de méthodologie, 1978, 158 pages.
- JORGENSEN, Danny L., Participation Observation, A Methodology for human Studies, California, Coll. Applied Social Research Method Series, volume 15, Editions Sage, 1989, 133 pages.
- KAUFMAN, R.A., Educational System Planning, N.D. Printice Hall, Englewood Cliffs, 1972, dans Morneau, Michèle, La planification par programme, avril 1980, page 20.
- KEMMINS, F. et MC TAGGART, Robin, The Action Research Planner, Victoria (Canada), Éditions des presses de l'Université Deakin, 1982, 44 pages.
- LACASSE, J., Introduction à la méthodologie utilisée en sciences humaines, Louiseville (Québec), Éditions Études vivantes, 1991, 297 pages.

- LAFLAMME, Marcel*, Dix approches pour humaniser et développer les organisations, Québec (Québec), Éditions Gaetan Morin, 1990, 135 pages.
- LERNER, Monroe et coll.*, Guide pour la préparation d'un protocole de recherche, Document no HS84-01, Montréal (Québec), Université de Montréal, Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, 1984, 49 pages.
- LYONS, Morris Lynn et all.*, How to Communicate Evaluation Findings, Californie, Editions Sage, 1988, 92 pages.
- MAHEUX, Gisèle et coll.*, Inventaire des activités de recherche et d'innovation en Abitibi-Témiscamingue, Ministère de l'Éducation, Direction générale des régions, 1986, 54 pages.
- MAYER, Robert et OUELLET, Francine*, Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux, Boucherville (Québec), Éditions Gaëtan Morin, 1991, 537 pages.
- MILES, Matthew B. et HUBERMAN, A. Michael*, Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Method, London, Éditions Sage, 1987, 262 pages.
- MORGAN, Gareth*, Images de l'organisation, Québec (Québec), Éditions Eska, Université Laval, 1989, 556 pages.
- MOSCOVICI, Serge et coll.*, Psychologie sociale, Paris (France), Presses universitaires de France, 1984, 593 pages.
- MUCHIELLI, Roger et MAISTRIAUX, Robert*, Formation à la concertation, Paris, Entreprises modernes d'éditions, Éditions ESF, 1977, 187 pages.
- MUDRACK, Peter E.*, «Group cohesiveness and productivity : a closer look» dans Human relations, vol. 42, no. 9, (1989), pages 771 à 785.
- NAISBITT, John*, Les six commandements de l'avenir, Montréal (Québec), Éditions Primeur, 1984, 347 pages.
- OUELLET, André*, Processus de recherche – Une approche systémique, Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1981, 268 pages.
- PLASSE, Micheline*, Santé et sécurité du travail. De la confrontation à la concertation, Montréal (Québec), Éditions Agence d'Arc Inc., 1988, 155 pages.
- POTVIN, Lucie et coll.*, Projet – Scolarisation d'élèves déficients profonds et multi-handicapés, Clair Foyer et Commission scolaire Harricana – DRAT – CRSSSAT, 1985, 66 pages.
- POURTOIS, Jean-Pierre et DESMET, Huguette*, Epistémologie et instrumentation en sciences humaines, Liège, Bruxelles, Belgique, Éditions Pierre Mardaga, Collection Psychologie et sciences humaines, 1988, 235 pages.

- RAMANANTSAN, B. et R. REITTER, Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise, Paris, Mc Graw-Hill, 1985, chapitre I, Le dirigeant et le symbolique, pages 1 à 18.*
- ROUSSEAU, Jacques et POIRIER, Annie, La réinsertion sociale des personnes déficientes intellectuelles : comparaison entre provinces canadiennes et États américains, Trois-Rivières (Québec), Université du Québec à Trois-Rivières, 1989, 93 pages.*
- SAINT-PIERRE, Henri, La participation pour une véritable prise en charge responsable, Québec (Québec), Les Presses de l'Université Laval, 1975, 420 pages.*
- SATIN, A. et SHASTRY, L'échantillonnage. Un guide non mathématique, Ottawa (Ontario), Éditions Statistiques Canada, 1993, 100 pages.*
- SCHNEIDER, Robert et COLLERETTE, Pierre, Les modèles organisationnels en mutation, pages 33 à 64, dans Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines, Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1990, 114 pages.*
- SCHNEIDER, Robert, Gestion par concertation, Montréal (Québec), Éditions Agence d'Arc Inc., 1989, 129 pages.*
- Exposés et conférences : La théorie des organisations (2e cycle, ENAP), La gestion du changement (2e cycle, UQAH et MGP), Les pratiques de consultation et de négociation (2e cycle), La gestion de projet (2e cycle), L'administration des services publics régionaux (UQAT et ASPR), Les modèles organisationnels du futur (2e cycle, ENAP), La concertation (MSSS, Table de concertation sur la violence conjugale et familiale, septembre 1988), La concertation en ligne (CRSSSAT, septembre 1990).
- SIMON, Pierre et ALBERT, Lucien, Les relations interpersonnelles, (Une approche expérimentale en milieu laboratoire), Montréal (Québec), Editions Agence d'Arc Inc., 1980, 445 pages.*
- SUMMERS, Irvin & all., «Work-Group Cohesion» dans Psychological reports, vol. 63, No. 2, (1988), pages 627 à 636.*
- SYMONS, L., Gladys et coll., La culture des organisations, Institut québécois de recherche sur la culture, Ville St-Laurent (Québec), Diffusion Prologue Inc. 1988, 215 pages.*
- TAYLOR FITZ-GIBBON, Carol et all., How to Analyse Data, California, Editions Sage, 1987, 162 pages.*
- TESSIER, Roger et TELLIER, Yvan, Changement planifié et développement des organisations, Paris, Éditions TGF, 1983, 382 pages.*
- UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI, Bureau du doyen des études supérieures et de la recherche, Règles générales à la rédaction et à la présentation d'un mémoire de maîtrise et d'une thèse de doctorat, Rimouski (Québec), 1982, 23 pages incluant les annexes.*

- VEILLETTE, Carmen*, L'amélioration de la complémentarité des actions professionnelles au Conseil régional de la Santé et des Services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue : une application de la méthodologie des systèmes souples, Rapport de maîtrise en Éducation, Rouyn-Noranda (Québec), UQAT, 1987, 157 pages.
- VITARO, Frank et coll.*, Situations sociales à potentiel conflictuel et stratégies de résolution d'enfants avec et sans problèmes d'adaptation, Rapport de recherche et publications, (Conseil québécois de la recherche sociale), Hull (Québec), Université du Québec, 1989, 164 pages.
- WOLFENBERGER, Wolf and THOMAS, Suzan, traducteur; DIONNE, André, MSSS*, La valorisation du rôle social de la personne, Traduction de "Passing 2, program analysis of service systems, implimentation of normalisation goals...", Toronto (Ontario), 2nd edition, Canadian National Institution Mental Retardation, 1983, Traduction 1985, Québec, Gouvernement du Québec, 10 pages.
- YIN, Robert K.*, Case Study Research, Design and Method, Californie, Éditions Sage, 1989, 165 pages.

ANNEXES

ANNEXE 1

ANNEXE 1

PROTOCOLE D'ENTENTE AVEC LES MEMBRES DU COMITÉ RÉGIONAL ÉDUCATION, SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

PROJET SUR LA CONCERTATION

La concertation est définie ainsi par Robert Schneider (1989 : 25) :

Harmonisation volontaire et articulée des orientations, des stratégies, des pratiques et des actions de différents acteurs décisionnels et autonomes concernés par une problématique donnée.

Sur l'hypothèse que le comité régional éducation, santé et services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue est un comité en démarche concertiste, le présent protocole vise l'**autorisation par les parties présentes** à ce que Madame Nicole Belley Lévesque, chercheure sur ce thème et membre actif du comité régional éducation, santé et services sociaux, puisse user de son privilège de membre actif du comité, de la période actuelle jusqu'en décembre 1993, pour :

- . valider sa propre perception de la problématique dont sa recherche origine,
- . proposer un questionnaire aux membres présents visant à valider les indicateurs du concept de concertation et à partager leurs perceptions de ces indicateurs,
- . analyser les actions du comité en termes de recherche d'indicateurs d'actions concertistes.

EN CONTRE-PARTIE, MADAME NICOLE BELLEY LÉVESQUE S'ENGAGE À :

- . respecter l'anonymat et la confidentialité des informations transmises par les membres qui acceptent de participer à sa recherche,

- . centrer ses observations et analyses sur les actions réalisées par le comité régional,
- . transmettre copie à chaque participant des résultats de leur contribution avec possibilité d'en valider la teneur,
- . transmettre copie à chaque participant du résultat définitif des travaux.

EN FAIT DE QUOI, les membres du comité régional éducation, santé et services sociaux conviennent de cette entente lors de la rencontre régulière du comité en date du 04 septembre 1992.

ANNEXE 2

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

143

**QUESTIONNAIRE SUR LES INDICATEURS
D'UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE DE CONCERTATION**

**QUESTIONNAIRE PRÉSENTÉ AUX MEMBRES DU
COMITÉ RÉGIONAL ÉDUCATION, SANTÉ ET
SERVICES SOCIAUX (CRESS) DE
L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE DANS LE CADRE
D'UN PROJET DE RECHERCHE EN
MAÎTRISE EN ÉDUCATION**

JUIN 1993

© Nicole Belley Lévesque
151, rue Frédéric Hébert
ROUYN-NORANDA (Québec)
J9X 1V8

14

**QUESTIONNAIRE DE VALIDATION DES INDICATEURS D'UNE
DÉMARCHE DYNAMIQUE DE CONCERTATION**

**COMITÉ RÉGIONAL ÉDUCATION, SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX
(CRESSS) DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE**

IDENTIFICATION		No. : (ne rien inscrire)
NOM : _____		
ADRESSE : _____ _____		
ORGANISME EMPLOYEUR : _____		
NO. DE TÉLÉPHONE : () - -		
FONCTION : _____		
DATE : _____	SIGNATURE : _____	

CE QUESTIONNAIRE EST «CONFIDENTIEL»

Aucune autre personne que l'auteur de ce travail ne pourra le consulter

PROCÉDURE

Ce questionnaire est composé de plusieurs propositions faisant appel à votre expérience personnelle comme membre d'un groupe de concertation.

Nous vous invitons à répondre à titre de membre du Comité régional éducation, santé et services sociaux, en pensant de façon générale à ce qui se passe dans la dynamique des travaux effectués par ce groupe.

Il s'agit en fait de nous transmettre les perceptions qui vous viennent spontanément à l'esprit en lisant attentivement chacune des propositions. Pour ce faire, vous devez remplir seul le présent questionnaire, sans consultation de collègues ou de membres du comité.

Nous vous suggérons de lire lentement chacune des propositions et de bien prendre le temps d'y répondre. **Il vous faut calculer environ 1 heure à 1 heure 30 de votre temps** et si possible, il faudrait vous assurer un climat favorable à la réflexion.

Veillez prendre note qu'aux fins de ce questionnaire, ce qui est écrit au masculin peut également se lire au féminin dans les mots qui varient en genre.

INSTRUCTIONS

PREMIÈRE PARTIE DU QUESTIONNAIRE

La première partie comprend 30 énoncés qui peuvent être déterminants dans la réussite d'une démarche concertiste.

Sous chacune des propositions, vous êtes invité à préciser votre choix entre cinq possibilités :

1. Tout à fait d'accord	2. D'accord	3. Incertain	4. Pas d'accord	5. Absolument pas d'accord
-------------------------	-------------	--------------	-----------------	----------------------------

Exemple :

1. Les problèmes sont traités dans leur globalité.				
1	2	3	4	5

Si vous considérez que vous êtes tout à fait d'accord, vous encerclez le numéro 1. Si vous n'êtes absolument pas d'accord, vous encerclez le numéro 5. Les trois autres possibilités vous permettent d'autres choix intermédiaires.

DEUXIÈME PARTIE DU QUESTIONNAIRE

La deuxième partie du questionnaire comprend 40 énoncés descripteurs de certains facteurs opérationnels qui peuvent être supportants dans une démarche concertiste.

Vous êtes invité à inscrire vos choix de la même façon que dans la première partie.

TROISIÈME PARTIE DU QUESTIONNAIRE

La troisième partie comprend trois questions ouvertes auxquelles vous êtes appelé à transmettre votre opinion personnelle en tant que membre d'un groupe de concertation spécifique.

◆ MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION ◆

I - LES INDICATEURS DETERMINANTS D'UNE DEMARCHE CONCERTISTE

Indiquez votre degré d'appréciation pour chacune des affirmations suivantes, en encerclant le chiffre qui correspond le plus à votre perception personnelle (un seul choix de réponse par affirmation).

1. Tout à fait d'accord	2. D'accord	3. Incertain	4. Pas d'accord	5. Absolument pas d'accord
-------------------------	-------------	--------------	-----------------	----------------------------

1. Les participants disposent d'une marge de manoeuvre suffisante leur permettant de prendre des décisions sans consulter leur organisme.

1 2 3 4 5

2. Les organismes représentés reconnaissent que les problèmes abordés par le groupe les concernent.

1 2 3 4 5

3. Les participants adhèrent à une orientation qui privilégie les services à la clientèle.

1 2 3 4 5

4. Les membres du groupe ne respectent pas ce qui a été convenu entre eux.

1 2 3 4 5

5. Les solutions déjà tentées par les participants avant d'être réunis en concertation étaient suffisantes à régler les problèmes.

1 2 3 4 5

6. Les participants se préoccupent uniquement des intérêts de l'organisme qu'ils représentent.

1 2 3 4 5

1. Tout à fait d'accord	2. D'accord	3. Incertain	4. Pas d'accord	5. Absolument pas d'accord
-------------------------	-------------	--------------	-----------------	----------------------------

7. Les participants proviennent de divers milieux (organismes gouvernementaux, population, groupes municipaux, employeurs privés, etc.).

1 2 3 4 5

8. Les membres du groupe démontrent une volonté de régler les problèmes identifiés.

1 2 3 4 5

9. Les organismes concernés par les problèmes abordés sont associés à la démarche.

1 2 3 4 5

10. Les participants consacrent beaucoup de temps à discuter des règles de fonctionnement.

1 2 3 4 5

11. Les organismes impliqués peuvent répondre de façon individuelle aux problèmes traités.

1 2 3 4 5

12. Les participants ont des attitudes peu favorables à l'échange, au compromis et à la réciprocité.

1 2 3 4 5

13. Les participants acceptent manifestement de travailler avec les membres des autres organismes.

1 2 3 4 5

1. Tout à fait d'accord	2. D'accord	3. Incertain	4. Pas d'accord	5. Absolument pas d'accord
-------------------------	-------------	--------------	-----------------	----------------------------

21. Les participants démontrent mutuellement une attitude de respect, de partage et de confiance interpersonnelle.

1 2 3 4 5

22. Les participants manifestent peu d'enthousiasme à collaborer avec les membres des autres organismes.

1 2 3 4 5

23. Les participants considèrent que les problèmes traités par le groupe ne concernent que quelques organismes.

1 2 3 4 5

24. Des partenaires touchés par les problèmes traités ne sont pas représentés dans le groupe.

1 2 3 4 5

25. Les participants font preuve de conciliation dans les situations de confrontation.

1 2 3 4 5

26. Les participants proviennent de milieux administratifs (établissements du réseau de la santé et des services sociaux, commissions scolaires, directions régionales de ces réseaux, etc.).

1 2 3 4 5

1. Tout à fait d'accord	2. D'accord	3. Incertain	4. Pas d'accord	5. Absolument pas d'accord
--------------------------------	--------------------	---------------------	------------------------	-----------------------------------

27. Les participants font équipe dans la poursuite des travaux de concertation.

1 2 3 4 5

28. Les participants se préoccupent peu des services à la clientèle.

1 2 3 4 5

29. Les participants se conforment à ce qui a été convenu entre eux.

1 2 3 4 5

30. Les représentants sont délégués par leur organisme avec des lignes directrices restrictives.

1 2 3 4 5

II - LES INDICATEURS OPÉRATIONNELS D'UNE DÉMARCHE CONCERTISTE

Indiquez votre choix de réponse pour chacune des propositions suivantes, en encerclant le chiffre qui correspond le plus à votre perception personnelle (un seul choix de réponse par proposition).

1. Tout à fait d'accord	2. D'accord	3. Incertain	4. Pas d'accord	5. Absolument pas d'accord
-------------------------	-------------	--------------	-----------------	----------------------------

1. Les règles de fonctionnement du groupe sont souples et adaptées aux besoins identifiés.

1 2 3 4 5

2. Les participants s'assurent que les décisions tiennent compte des avis de tous les groupes ou personnes concernés par les problèmes abordés.

1 2 3 4 5

3. Les participants travaillent activement à articuler les plans d'action de chacun des organismes représentés.

1 2 3 4 5

4. Les participants connaissent les objectifs de chacun des organismes représentés.

1 2 3 4 5

5. L'animation et les travaux techniques du groupe se font sans ligne directrice, selon les goûts des participants.

1 2 3 4 5

6. Les participants recherchent des solutions permettant de répondre aux intérêts particuliers de l'organisme qu'ils représentent.

1 2 3 4 5

1. Tout à fait d'accord	2. D'accord	3. Incertain	4. Pas d'accord	5. Absolument pas d'accord
-------------------------	-------------	--------------	-----------------	----------------------------

7. Les participants n'ont pas considéré de moyens d'évaluer l'impact de leurs actions.				
1	2	3	4	5

8. Les participants jugent que la démarche de concertation n'apporte pas de gains appréciables à leur organisme.				
1	2	3	4	5

9. Les travaux du comité s'effectuent avec sérieux.				
1	2	3	4	5

10. Les participants disposent de l'information nécessaire pour prendre des décisions.				
1	2	3	4	5

11. Dans leur démarche de concertation, les participants travaillent activement à l'élaboration d'un plan d'action commun.				
1	2	3	4	5

12. Les participants recherchent activement des objectifs de concertation.				
1	2	3	4	5

13. Les participants répondent aux problèmes de leur mieux, sans se référer à des experts.				
1	2	3	4	5

1. Tout à fait d'accord	2. D'accord	3. Incertain	4. Pas d'accord	5. Absolument pas d'accord
-------------------------	-------------	--------------	-----------------	----------------------------

14. Dans leurs échanges, les participants oublient les contraintes de l'organisme qu'ils représentent.

1 2 3 4 5

15. Après avoir convenu d'un plan d'action commun, les participants démontrent peu d'intérêt à y donner suite auprès de l'organisme qu'ils représentent.

1 2 3 4 5

16. De l'application des plans d'action ne semble découler aucun résultat tangible.

1 2 3 4 5

17. Les organismes représentés intègrent manifestement les travaux du groupe de concertation dans leurs programmes de services à la clientèle.

1 2 3 4 5

18. Les participants recherchent activement des solutions qui tiennent compte des contraintes des organismes qu'ils représentent.

1 2 3 4 5

19. Dans leur recherche d'un plan d'action, les participants tiennent compte des caractéristiques propres à leur territoire de services.

1 2 3 4 5

20. Les participants ont observé des résultats concrets, tant pour leurs clientèles que pour leur organisme.

1 2 3 4 5

1. Tout à fait d'accord	2. D'accord	3. Incertain	4. Pas d'accord	5. Absolument pas d'accord
-------------------------	-------------	--------------	-----------------	----------------------------

21. Les nominations pour faire partie du groupe ont été effectuées sans que les personnes déléguées aient eu l'occasion de manifester leur intérêt.

1 2 3 4 5

22. Des orientations sont prises sans que le groupe de concertation ait en main toute l'information nécessaire.

1 2 3 4 5

23. Dans une action visant à résoudre les problèmes, les participants mettent peu à contribution les ressources des organismes qu'ils représentent.

1 2 3 4 5

24. Les participants sont centrés sur les objectifs particuliers de leur organisme.

1 2 3 4 5

25. Les participants ont accepté volontairement de participer au groupe.

1 2 3 4 5

26. Les participants recherchent activement des solutions conformes aux objectifs de concertation et aux moyens à la disposition de leur organisme.

1 2 3 4 5

27. Dans une action visant à répondre aux problèmes qu'ils partagent, les participants mettent concrètement en commun les ressources des organismes qu'ils représentent.

1 2 3 4 5

28. Les participants constatent la pertinence d'investir dans la démarche de concertation.

1 2 3 4 5

III - OPINIONS PERSONNELLES

Par rapport à votre expérience personnelle de concertation comme membre du comité régional éducation, santé et services sociaux :

1. Quelles sont les forces du comité régional éducation, santé et services sociaux?

2. Quels sont les faiblesses du comité régional éducation, santé et services sociaux?

3. Y a-t-il un élément sur lequel vous n'avez pas pu vous prononcer et dont vous désirez que nous tenions compte en rapport à la démarche du comité régional éducation, santé et services sociaux?

ANNEXE 3

ANNEXE 3

CLASSEMENT DES RÉSULTATS EN NOMBRES PAR INDICATEURS

1. LES INDICATEURS DÉTERMINANTS D'UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE DE CONCERTATION

1.1 Les facteurs déclencheurs d'une démarche concertiste

NUMÉROS DES ÉNONCÉS ^a	1. TOUT À FAIT D'ACCORD	2. D'ACCORD	3. INCERTAIN	4. PAS D'ACCORD	5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	TOTAL
1.1.1 Constat de l'existence de problèmes partagés						
2	8	1	-	-	-	9
23i ^b	1	5	2	1	-	9
TOTAL	9	6	2	1	-	18
1.1.2 Démonstration de la volonté de régler les problèmes identifiés						
8	4	5	-	-	-	9
17i	-	9	-	-	-	9
TOTAL	4	14	-	-	-	18
1.1.3 Reconnaissance du besoin de la collaboration des autres pour répondre aux problèmes abordés						
14	2	7	-	-	-	9
11i	1	3	2	3	-	9
TOTAL	3	10	2	3	-	18
1.1.4 Reconnaissance par les organismes impliqués que les problèmes partagés dépassent les moyens dont chacun dispose pour les résoudre						
20	3	1	5	-	-	9
5i	2	3	4	-	-	9
TOTAL	5	4	9	-	-	18
GRAND TOTAL	21	34	13	4	-	72

a. Les numéros des énoncés correspondent à leur ordre de présentation dans le questionnaire sur les indicateurs d'une démarche dynamique de concertation. Référez au questionnaire pour la lecture des énoncés correspondants à ces numéros.

b. Le «i» suivant le deuxième nombre d'une paire d'énoncés indique que les résultats des énoncés défavorables ont été inversés pour fins de compilation.

1.2 Les qualités de concertation essentielles aux acteurs

NUMÉROS DES ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD	2. D'ACCORD	3. INCERTAIN	4. PAS D'ACCORD	5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	TOTAL
1.2.1 Leur autonomie						
1	1	2	6	-	-	9
30i	2	4	2	1	-	9
TOTAL AUTONOMIE	3	6	8	1	-	18
1.2.2 Leur engagement						
3	2	6	1	-	-	9
28l	3	6	-	-	-	9
7	2	1	1	4	1	9
26i	-	-	-	5	4	9
9	4	5	-	-	-	9
24i	1	4	4	-	-	9
13	5	4	-	-	-	9
22i	3	6	-	-	-	9
15	1	6	2	-	-	9
18i	2	5	2	-	-	9
19	1	7	-	1	-	9
16i	1	7	1	-	-	9
TOTAL ENGAGEMENT	25	57	11	10	5	108
1.2.3 Leur sens du relatif						
21	5	3	-	-	1	9
12i	4	5	-	-	-	9
25	1	6	2	-	-	9
10i	1	5	2	1	-	18
TOTAL SENS DU RELATIF	11	19	4	1	1	36
1.2.4 Leur solidarité						
27	2	6	1	-	-	9
6i	2	5	1	1	-	9
29	-	8	-	1	-	9
4i	2	6	1	-	-	9
TOTAL SOLIDARITÉ	6	25	3	2	-	36
GRAND TOTAL	45	107	26	14	6	198
SOMMAIRE INDICATEURS DÉTERMINANTS	66	141	39	18	6	270

2. LES INDICATEURS OPÉRATIONNELS D'UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE DE CONCERTATION

2.1 Les objectifs poursuivis dans un groupe concertiste

NUMÉROS DES ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD	2. D'ACCORD	3. INCERTAIN	4. PAS D'ACCORD	5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	TOTAL
2.1.1 Partage des objectifs de chacun des organismes						
4	2	3	4	-	-	9
32i	-	2	4	1	2	9
TOTAL	2	5	8	1	2	18
2.1.2 Identification d'objectifs communs						
12	1	5	3	-	-	9
24i	-	5	1	3	-	9
TOTAL	1	10	4	3	-	18
GRAND TOTAL	3	15	12	4	2	36

2.2 Les critères d'opérationnalisation

2.2.1 Les règles de fonctionnement d'un groupe concertiste

NUMÉROS DES ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD	2. D'ACCORD	3. INCERTAIN	4. PAS D'ACCORD	5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	TOTAL
2.2.1.1 Formalisation des pratiques concertistes						
1	2	5	1	1	-	9
38i	1	6	2	-	-	9
SOUS-TOTAL	3	11	3	1	-	18
9	6	3	-	-	-	9
36i	4	4	1	-	-	9
SOUS-TOTAL	10	7	1	-	-	18
TOTAL	13	18	4	1	-	36
2.2.1.2 Statut du groupe de concertation						
17	1	4	4	-	-	9
29i	3	3	2	1	-	9
TOTAL	4	7	6	1	-	18
2.2.1.3 Bases d'adhésion au groupe de concertation						
25	2	6	1	-	-	9
21i	-	4	4	1	-	9
TOTAL	2	10	5	1	-	18
GRAND TOTAL	19	35	15	3	-	72

2.2.2 Le support logistique au groupe concertiste

NUMÉROS DES ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD	2. D'ACCORD	3. INCERTAIN	4. PAS D'ACCORD	5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	TOTAL
2.2.2.1 Éclairage d'experts						
33	1	7	1	-	-	9
13i	1	3	2	2	1	9
TOTAL	2	10	3	2	1	18
2.2.2.2 Soutien administratif et technique						
35	2	7	-	-	-	9
5i	3	5	-	-	1	18
TOTAL	5	12	-	-	1	18
GRAND TOTAL	7	22	3	2	2	36
SOMMAIRE CRITÈRES	26	57	18	5	2	108

2.3 Les stratégies concertistes

NUMÉROS DES ÉNONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD	2. D'ACCORD	3. INCERTAIN	4. PAS D'ACCORD	5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	TOTAL
2.3.1 Consultation						
2	3	5	1	-	-	9
30i	1	4	2	2	-	9
TOTAL	4	9	3	2	-	18
2.3.2 Information constante sur l'évolution des problèmes						
10	2	7	-	-	-	9
22i	2	6	1	-	-	9
TOTAL	4	13	1	-	-	18
2.3.3 Qualité de la communication						
18	4	4	-	1	-	9
14i	2	4	2	1	-	9
TOTAL	6	8	2	2	-	18
2.3.4 Participation						
26	2	6	1	-	-	9
6i	1	3	2	3	-	9
TOTAL	3	9	3	3	-	18
GRAND TOTAL	17	39	9	7	-	72

2.4 Les actions concertistes

NUMÉROS DES ENONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD	2. D'ACCORD	3. INCERTAIN	4. PAS D'ACCORD	5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	TOTAL
2.4.1 Articulation des plans d'action de chacun des organismes impliqués						
3	1	4	4	-	-	9
40i	-	3	2	4	-	9
TOTAL	1	7	6	4	-	18
2.4.2 Élaboration d'un plan d'action commun						
11	1	6	2	-	-	9
37i	-	7	2	-	-	9
TOTAL	1	13	4	-	-	18
2.4.3 Plan d'action adapté						
19	-	9	-	-	-	9
31i	-	8	1	-	-	9
TOTAL	-	17	1	-	-	18
2.4.4 Partage des ressources						
27	1	4	4	-	-	9
23i	1	7	1	-	-	9
TOTAL	2	11	5	-	-	18
2.4.5 Influence transmise dans les organismes d'origine						
34	1	6	2	-	-	9
15i	3	5	1	-	-	9
TOTAL	4	11	3	-	-	18
2.4.6 Système constant d'évaluation						
39	1	3	3	2	-	9
7i	-	7	1	1	-	9
TOTAL	1	10	4	3	-	18
GRAND TOTAL	9	69	23	7	-	108

2.5 Les résultats escomptés d'une démarche concertiste

NUMÉROS DES ENONCÉS	1. TOUT À FAIT D'ACCORD	2. D'ACCORD	3. INCERTAIN	4. PAS D'ACCORD	5. ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	TOTAL
2.5.1 Gains ou bénéfices d'une démarche concertiste						
20	1	5	3	-	-	9
16i	1	5	3	-	-	9
TOTAL	2	10	6	-	-	18
2.5.2 Partage équilibré des coûts et des gains d'une démarche concertiste						
28	2	6	1	-	-	9
8i	-	6	3	-	-	9
TOTAL	2	12	4	-	-	18
GRAND TOTAL	4	22	10	-	-	36
SOMMAIRE INDICATEURS OPERATIONNELS	59	202	72	23	4	360