

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR
JULIE FORTIER

PROPOSITION D'UN CADRE DE RÉFÉRENCE
EN CONCERTATION

1^{er} AOÛT 2002

2143

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

La concertation est une méthode de gestion pratiquée depuis déjà plusieurs années au Québec. Cette notion a vu le jour suite à plusieurs situations conjoncturelles et à de nombreux facteurs qui ont mené au besoin de son utilisation. Bien qu'elle soit maintenant une méthode de fonctionnement organisationnel privilégiée au sein des gouvernements et des différents organismes et associations, la pratique de la concertation peut s'avérer problématique et faire face à de multiples obstacles pouvant nuire à sa réussite. Entre autres, la signification de la concertation demeure floue pour plusieurs et la nuance qui la distingue des autres modes de participation n'est pas évidente à déceler. De plus, la concertation suppose des efforts quelquefois sous-estimés par ses praticiens puisqu'elle est un processus structuré dont la réussite s'avère conditionnelle à la présence de certaines dimensions spécifiques telles que les motivations à se concerter, la qualité des relations avec les partenaires, l'organisation de la concertation et son suivi constant.

La présente recherche avait donc pour principal objectif de dégager les fondements théoriques et les dimensions spécifiques du concept opérationnel de la concertation en tant qu'action collective et organisationnelle afin de planifier et d'évaluer son action. Pour ce faire, un questionnaire évaluant plusieurs aspects inhérents à la concertation fut acheminé à des professionnels en loisir oeuvrant sur le territoire québécois. Ce questionnaire fut conçu suite à une exploration de différentes théories et suite à des discussions dirigées de groupe auprès d'acteurs de la concertation en loisir.

Des analyses effectuées, émanent des résultats intéressants et pertinents. Il est possible, entre autres, d'affirmer que les répondants sont généralement satisfaits de leurs expériences antérieures et actuelles en concertation et qu'ils considèrent ce processus comme étant exigeant, mais nécessaire. Une analyse factorielle a permis de dégager dix-huit facteurs à partir des cinquante-neuf indicateurs de réussite énumérés à l'intérieur de la grille d'évaluation du questionnaire. La présence de ces facteurs clés à l'intérieur d'un processus de concertation constitue un élément essentiel à la réussite de sa démarche.

Le cadre de référence proposé à l'intérieur de cette recherche devrait doter les praticiens de la concertation d'un outil théorique et pratique leur permettant d'en connaître davantage sur cette notion, d'évaluer leur propre pratique en concertation et d'en identifier les éléments problématiques afin de favoriser sa convivialité tout en permettant l'évaluation de son utilisation.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	ii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
REMERCIEMENTS	viii
INTRODUCTION.....	2
 1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	5
1.1 Problématique politique et sociale.....	5
1.2 La concertation au Québec, une pratique courante.....	15
1.3 Problématique spécifique : « la confusion ».....	19
1.3.1 Difficultés rencontrées en concertation	19
2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	24
2.1 Objectif général (scientifique) :	24
2.2 Sous-objectifs (opérationnels) :	25
3. RECENSION DES ÉCRITS ET CADRE DE RÉFÉRENCE.....	27
3.1 Description et définition de la concertation et des différents modes de participation retenus	27
3.1.1 La concertation	28
3.1.2 Autres approches participatives.....	34
3.1.2.1 Consultation	35
3.1.2.2 Négociation	36
3.1.2.3 Partenariat	36
3.1.2.4 Coopération.....	37
3.1.2.5 Participation	37
3.1.2.6 Entreprises partagées	38
3.1.2.7 Réseau	40
3.1.2.8 Alliance stratégique	40
3.1.2.9 Maillage	41
3.2 Les quatre dimensions de la notion de concertation.....	41
3.2.1 La concertation, un choix socio-politique	41
3.2.2 La logique de l'action collective, le travail en équipe et le travail de groupe	45
3.2.3 L'organisation	49
3.2.4 Le leadership	52

3.3	Description et définition des dimensions à la base du modèle d'évaluation	55
3.3.1	Les indicateurs de la concertation	58
4.	MÉTHODOLOGIE	64
4.1	Stratégie de recherche.....	64
4.2	Population à l'étude et échantillon	65
4.3	Méthodes de collecte des données.....	66
4.4	Limites et portées de la recherche	67
4.5	Présentation du questionnaire.....	68
4.6	Techniques d'analyse des résultats.....	69
5.	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	73
5.1	Section 1 : Les expériences des répondants en concertation	73
5.2	Section 2 : La vision des répondants face à la concertation	78
5.3	Section 3 : Les conditions de réussite de la concertation et les difficultés rencontrées.....	83
5.4	Section 4 : L'opinion des répondants face à la concertation	92
6.	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	98
6.1	Section 1 : Les expériences des répondants en concertation	98
6.2	Section 2 : La vision des répondants face à la concertation	100
6.3	Section 3 : Les conditions de réussite de la concertation et les difficultés rencontrées.....	105
6.4	Section 4 : L'opinion des répondants face à la concertation	112
6.5	Présentation du cadre de référence sur la concertation.....	115
	CONCLUSION	121
	RÉFÉRENCES.....	124
	APPENDICES.....	129
	APPENDICE A : Questionnaire sur l'évaluation de la concertation	130
	APPENDICE B : Carton rappel du questionnaire sur l'évaluation de la concertation acheminé à la population de l'échantillon.....	139
	APPENDICE C : Tableau des réponses de la question 4.3 du questionnaire portant sur les défis futurs en concertation.....	141
	APPENDICE D : Tableau des codifications des réponses de la question 4.3 du questionnaire portant sur les défis futurs en concertation.....	147

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Facteurs de la décomposition des modèles linéaires	11
Tableau 2	Cadre de référence sur les conditions de réussite de la concertation.....	59
Tableau 3	Variables indépendantes et variables dépendantes de la recherche.....	69
Tableau 4	Catégories d'employeur des répondants.....	74
Tableau 5	Répartition des catégories d'employeur selon la fréquence des rencontres de concertation.....	76
Tableau 6	Répartition des catégories d'employeur selon le type de concertation pratiqué	77
Tableau 7	Répartition d'éléments de définition de la concertation selon l'ordre défini par les répondants.....	78
Tableau 8	Répartition des usages de la concertation selon l'importance accordée par les répondants (échelle de 1 à 4).....	79
Tableau 9	Facteurs définissant l'utilité de la concertation selon le niveaux d'accord des répondants	83
Tableau 10	Moyenne et écart type des conditions de réussite de la concertation considérées les plus importantes par les répondants	85
Tableau 11	Facteurs définissant les conditions de réussite de la concertation selon la moyenne et l'écart type	88
Tableau 12	Répartition en pourcentage des conditions jugées les plus difficiles à rencontrer.....	90
Tableau 13	Répartition en pourcentage des conditions jugées les moins difficiles à rencontrer.....	91
Tableau 14	Répartition en nombre des acteurs avec qui apparaîtront les défis en concertation et des sujets sur lesquels apparaîtront ces défis	95
Tableau 15	Modélisation du cadre de référence en concertation	117
Tableau 16	Conditions les plus importantes et les plus difficiles à rencontrer selon la catégorie d'employeur	119

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Une concertation nationale, régionale et locale	32
Figure 2	La consultation : un mode de participation	35
Figure 3	Entreprises partagées.....	38
Figure 4	Facteurs définissant l'utilité de la concertation selon le niveau d'accord des répondants	81
Figure 5	Répartition en pourcentage des dimensions à privilégier en concertation ...	93
Figure 6	Répartition sur une échelle Likert des qualificatifs du processus de concertation retenus par les répondants	93
Figure 7	Facteurs définissant les qualificatifs du processus de concertation selon le niveau d'accord des répondants	94

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes ont contribué à l'achèvement de ce projet de maîtrise. À chacune d'elle je tiens à exprimer toute ma gratitude.

Ma plus profonde reconnaissance va essentiellement à mon directeur de recherche, monsieur André Thibault, qui a cru en moi tout au long de ces années. C'est avec enthousiasme qu'il a su me transmettre sa passion de la recherche. L'ampleur de ses connaissances, son soutien inestimable et la grande confiance dont il a fait preuve m'ont constamment motivée pour persévéérer et terminer ce mémoire.

J'aimerais également offrir mes remerciements à madame Louise Gabias pour sa présence et son aide, à madame Marie Lequin pour ses précieux et judicieux conseils, à monsieur Stéphane Perreault pour son expertise en traitement statistique ainsi qu'à madame Cécile Thériault du CRD de la Mauricie et à madame Marie-France Bourdages du Conseil loisir et sport de l'Estrie pour leur collaboration qui fut des plus utile.

Un grand merci à ma collègue et amie Sylvie Harvey pour son appui, ses conseils et son écoute. Inlassablement, c'est avec sagesse que ses propos ont stimulé la poursuite de ce projet. Je désire aussi souligner l'apport de Kathy Lavoie pour sa foi en mes capacités et ses fréquents encouragements. Je ne peux passer sous silence la confiance et les innombrables moments de soutien des membres de ma famille tout comme la contribution de plusieurs amies dans la poursuite de cette laborieuse démarche.

Sincèrement, je remercie du plus profond de mon cœur toutes ces personnes qui ont cru en moi; en ma capacité de terminer cette longue, mais combien enrichissante aventure.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

La concertation est une pratique courante et répandue au sein et entre de nombreuses organisations et administrations publiques. Elle incarne une réalité socio-politique d'importance à propos de laquelle il existe des sources théoriques et un savoir empirique accessibles. Par contre, la pratique de la concertation peut s'avérer difficile. Ses succès sont inégaux puisque plusieurs obstacles peuvent nuire à sa mise en place et de nombreux facteurs peuvent restreindre ses chances de réussite.

En fait, la praxis de la concertation demeure mal connue. Sa signification est floue sur le terrain et peut prendre plusieurs sens selon l'époque de son utilisation, ses acteurs, le contexte et le milieu à l'intérieur desquels elle est pratiquée, la problématique ou les intérêts défendus, et bien d'autres facteurs qui contribuent à en faire un acte concret. En plus, la concertation nécessite une action collective par la mobilisation de gens d'action. Elle suppose certains efforts de leur part, notamment au niveau de l'engagement; effort qui est souvent sous-estimé.

Une évaluation systémique de la concertation, par une observation en profondeur de son processus, permettrait de mieux la comprendre et favoriserait la conception d'un outil adapté à nos réalités et à nos contextes. Cet outil ne saurait être prescriptif, mais devrait être élaboré sous forme de cadre de référence énonçant les conditions de réussite de la concertation. Il pourrait être conçu à partir de notions théoriques et d'un savoir mis à l'épreuve de la pratique. Il semble sensé de croire que ce

cadre s'avérerait un modèle des plus utile pour les praticiens de la concertation puisqu'il favoriserait le niveau de conscience de la praxis et en améliorerait l'efficacité.

Ce présent mémoire comprend six différentes sections soit : le contexte de la recherche, les objectifs de la recherche, la recension des écrits et le cadre de référence, la méthodologie, la présentation des résultats, l'interprétation des résultats ainsi que la conclusion.

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Le contexte démocratique et participatif à l'intérieur duquel nous évoluons actuellement soutient le développement de la société civile et favorise la participation des citoyens par le biais, entre autres, de la concertation. La concertation représente pour plusieurs observateurs une méthode de développement et d'action collective d'importance, voire même une méthode de fonctionnement organisationnel privilégiée au sein de nombreux organismes et instances publiques, para-publiques et privées. Cette partie du mémoire vise à éclairer la signification et l'usage socio-politique de la concertation en explorant les principales transformations survenues dans notre société qui ont engendré le besoin de se concerter. Par la suite, seront examinés l'état et les différentes problématiques rencontrées lors de la pratique de la concertation sur le territoire québécois notamment aux paliers local, régional et provincial.

1.1 Problématique politique et sociale

Précisons d'entrée de jeu que la concertation est une notion utilisée depuis de nombreuses années. Selon Mucchielli et Maistriaux (1977), « Le mot CONCERTATION dans son sens actuel est apparu vers 1970, forgé à partir du verbe « se concerter » et de l'expression adverbiale « de concert »¹. Pour Ferland (1986), que ce soit au Québec ou dans d'autres démocraties, « l'histoire dans ses grandes lignes

¹ Mucchielli, R. & Maistriaux, R. (1977). *La formation à la concertation*. Entreprise moderne d'édition, Les Éditions ESF, Paris. p. 15.

montre qu'avec le passage de la féodalité au capitalisme, la notion de concertation avait déjà vu le jour en 1789 lors de la Révolution française ». Il précise aussi qu'au cours de l'histoire, le besoin de concertation aurait cédé sa place au stade des monopoles caractérisés par le corporatisme libéral, avec l'émergence du libéralisme économique. Il poursuit en affirmant qu'à partir du milieu des années 1980, la concertation devient plus authentique. D'un autre côté, l'ONU (1969) rapporte que l'avènement de la concertation repose essentiellement sur une recherche de cohésion entre l'État au niveau national et les plans régional et local.

L'esprit communautaire existe depuis de nombreuses années au Québec. Son évolution fut marquée par des changements sociaux et politiques basés sur des valeurs de justice sociale, de démocratie et d'action communautaire influencées par l'Église, les partis politiques, le mouvement ouvrier, le mouvement des femmes et le développement local des communautés rurales (Parent et Mayer, 1997). L'évolution du développement communautaire à travers l'histoire guida la population vers une conscience collective.

Dans les années soixante, le développement communautaire s'est opéré par le biais de l'animation sociale et par l'organisation en comités de citoyens. L'animation sociale avait pour objectif premier d'apporter un ordre et un but à l'action communautaire et l'animateur social avait pour rôle de stimuler la participation des citoyens par l'action collective. Quant aux comités de citoyens, Parent et Mayer (1997) précisent qu'ils arboraient une philosophie basée sur la participation à la démocratie

locale et sur la redéfinition des problèmes sociaux dans une perspective collective. Deux approches² caractérisaient les comités de citoyens soit l'approche consensuelle et l'approche conflictuelle. En milieu rural, le développement communautaire a vu le jour par la création en 1963 du Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ) dont l'objectif était d'augmenter les standards de la qualité de vie de la communauté. Plusieurs consultations furent organisées afin de promouvoir le dialogue et la coopération entre les groupes de citoyens et les élites en ce qui a trait au développement communautaire, à sa planification et à son administration.

La période de 1969 à 1982 fut marquée par la Révolution tranquille et par une radicalisation d'où sont nés plusieurs conflits basés sur des facteurs politiques, économiques et culturels. Ces actions radicales furent accompagnées par des problèmes politiques et sociaux et par une expansion du réseau de la santé d'où l'instauration de l'Assurance maladie, du Ministère des affaires sociales et des Centres locaux de services communautaires (CLSC) (Parent et Mayer, 1997). L'élection du Parti Québécois (PQ) en 1976 renforça le pouvoir de l'État qui était détenu jusque là par l'Église et augmenta par le fait même le mouvement de radicalisation de certains groupes. L'État devint donc à son tour dominant et centralisateur. La crise économique des années 1980 força le gouvernement provincial à couper dans les programmes de

² L'approche consensuelle était basée sur trois principes : 1) la communauté était le premier champs d'action; 2) l'emphase était mise sur la participation et l'entraide; 3) toute intervention était initiée par un besoin. L'approche conflictuelle était également basée sur trois principes fondamentaux : 1) les individus agissaient par intérêts personnels; 2) un pouvoir était accordé aux nombres et à l'organisation; 3) les conflits promouvaient les idées et les innovations.

santé et de services sociaux. Les actions de défense et de critiques des comités de citoyens envers les politiques ont dû faire place aux défis économiques et sociaux du développement communautaire. Les groupes communautaires sont passés de l'action politique militante à une nouvelle culture de l'action volontaire reconnue par les leaders politiques comme étant essentielle à la dispense de certains services. « The two cultures, charitable and militant, started to build bridges and work in concerted efforts³ ». À la fin de cette décennie, le développement local fut associé à la reprise du développement économique des communautés et aux nombreuses actions de concertation entre les intervenants des milieux. Les années 1990 ont confirmé les tendances des années 1980 envers le travail consensuel et de coopération. Le développement communautaire a été reconnu par le gouvernement provincial comme une solution viable aux problèmes sociaux et un partenariat s'est développé entre ce dernier et les groupes communautaires. Dans les années 1990, la concertation devint la méthode de fonctionnement organisationnel privilégiée au sein des gouvernements et des groupes communautaires.

Comme le précisent les paragraphes antérieurs, la notion de concertation n'est pas apparue de façon dénaturée⁴, mais plutôt suite à de nombreuses situations conjoncturelles auxquelles les administrations publiques ont été exposées au cours des

³ Panet-Raymond, J. & Mayer, R. (1997). *The history of community development in Quebec*, dans Community Organizing; Canadian experiences. Oxford University Press, Édité par Brian Wharf et Michael Clague. p. 45.

⁴ Modifiée; transformée.

dernières années (Schneider, 1987). Ce même auteur nous explique les principaux facteurs ayant favorisé la décomposition des modèles linéaires donc, ayant optimisé le besoin de faire appel entre autres au processus de concertation. La concertation est ainsi une réponse en réaction à la venue de phénomènes d'éclatement et de recentrage.

Selon Schneider (1987), la ***disponibilité de l'information*** constitue un important facteur à l'essor de la concertation. Ce facteur permet le développement de potentiel critique et donne accès à plusieurs modèles en ce qui a trait à la façon de définir et de dispenser les services. La facilité d'accès aux nouvelles technologies augmente d'autant plus cette disponibilité. D'importantes ***transformations sur le plan de la communication*** ont favorisé non seulement l'accessibilité aux moyens et aux stratégies modernes de communication mais également l'organisation en réseaux.

Toujours selon Schneider (1988), ***une dispersion plus large de la richesse*** a pour sa part créé une segmentation de la demande chez la population de consommateurs. La ***démocratisation des enseignements*** a permis d'élargir la fonction critique et a engendré par le fait même un morcellement de la structure du pouvoir favorisant la mise en place d'un système éducationnel accessible à tous. L'avènement de l'***internationalisation des rapports commerciaux*** a donné à l'humanité l'occasion de s'ouvrir sur le Monde et a également permis de stimuler la créativité. Des facteurs de nature socio-politiques telle que la ***reconnaissance des spécificités*** (des individus, des milieux, etc.) ont encouragé une organisation beaucoup plus régionalisée et décentralisée. Cette reconnaissance a également favorisé la réglementation par rapport au droit à la différence. La ***crise économique*** est par ailleurs un des facteurs les plus

importants puisqu'elle a mené les gens à la réflexion quant à l'utilisation des ressources et des modes de production, quant aux orientations économiques et quant au modèle de dispensation des services.

Les facteurs énumérés précédemment ont généré trois principaux éclatements au niveau de la centralisation, de la spécialisation et des ressources. Ils ont eu certains effets sur l'administration publique tels que l'**éclatement du modèle de centralité et de mécanisation** donnant lieu à un mouvement de décentralisation donc de prise en charge par les collectivités. Ces changements sociaux ont contribué aussi à l'**éclatement des spécialités** donnant lieu à un développement d'expertises et à une utilisation optimale des ressources. La période de récession des années 1980 a engendré l'**éclatement des ressources** entraînant « une production massive de biens et de services, une conscience des limites du milieu écologique, une centralisation des modes de production et la concentration des bénéfices liés à la possession des modes de transformation » (Schneider, 1988). Les organismes ont dû apprendre à fonctionner sous un esprit de rationalisation. Un autre facteur se rapporte à l'augmentation des principales valeurs à la source des relations entre les organisations et les personnes. Il s'agit de la **conception des clientèles**. L'administration moderne s'est aperçue qu'elle ne pouvait plus se suffire à elle-même à l'intérieur d'un cadre linéaire et ce, malgré les avantages que ce modèle comportait en ce qui a trait aux expertises. La **conception des rapports** quant à elle s'exprime principalement par un retour aux relations; au face à face. La concertation, en tant que stratégies de démocratie participative, permet de rétablir les contacts qui furent altérés auparavant.

Tableau 1 Facteurs de la décomposition des modèles linéaires⁵

ÉCLATEMENT	RECENTRAGE
<u>Disponibilité de l'information :</u> ➤ Potentiel critique plus développé; ➤ Accès à plusieurs modèles alternatifs dans la façon de définir et de dispenser ses services.	<u>Conception des clientèles :</u> L'administration moderne ne pouvant plus se suffire à elle-même à l'intérieur d'un modèle linéaire dû : ➤ Développer des approches qui tenaient compte de l'ensemble des dimensions; ➤ Imaginer des stratégies qui tenaient compte des vraies réalités; ➤ Permettre aux clientèles de réintégrer leur place au sein des organisations.
<u>Transformations des communications :</u> ➤ L'accessibilité des moyens et des stratégies modernes de communication facilite l'organisation en réseau.	
<u>Enrichissement :</u> ➤ Segmentation de la demande.	<u>Conception des rapports :</u> ➤ Retour aux relations; au face à face.
<u>Démocratisation des enseignements :</u> ➤ Élargissement de la fonction critique; ➤ Segmentation de la structure du pouvoir.	
<u>Internationalisation des rapports commerciaux :</u> ➤ Ouverture d'horizon; ➤ Stimulation de la créativité.	
<u>Reconnaissance des spécificités (socio-politique) :</u> ➤ Reconnaissance donnant lieu à des formes d'organisation beaucoup plus décentralisées et régionalisées; ➤ Reconnaissance des droits à la différence (réglementation).	
<u>Crise économique :</u> ➤ Remise en cause fondamentale de : l'utilisation des ressources, des modes de production, des orientations économiques et du modèle de dispensation des services.	

⁵ Schneider, R. (1987). *Gestion par concertation*. Les Éditions Agences d'ARC, Montréal. p. 46-54.

Pour Carrier (1999), agente de développement de l'Association des régions du Québec (ARQ), la concertation est maintenant davantage une méthode de gestion. Cette transformation de la fonction principale de la concertation a été générée par plusieurs facteurs dont : la rareté des ressources, la complexité des enjeux qui émanent de la conjoncture ainsi que l'obligation de dégager une vision globale du développement. Ces facteurs donnent à la concertation un rôle beaucoup plus intégré dans la gestion courante des dossiers publics. Cette même auteure ajoute à la liste deux facteurs positifs ayant engendré l'émergence du processus de concertation comme mode de gestion :

- Le sentiment d'appartenance à une même culture, à un même territoire;
- L'existence d'administrations et de circuits administratifs « participatifs » qui auraient développé les réseaux de communication et d'échange avec les citoyens.

Toujours selon Carrier (1999), ces facteurs doivent reposer sur :

« [...] l'« endogénéisation » de ces administrations en termes d'attitudes et de comportements : ce qui constitue leur enracinement socioculturel au sein de la population. Deux facteurs vont favoriser cela : le développement de la culture administrative orale et le second, la décentralisation ».

Sous une perspective davantage entrepreneuriale, Rolland et Tremblay (1996) identifient quatre facteurs d'émergence de la concertation :

1. La dégradation de la situation économique, dans le contexte de l'internationalisation accrue des échanges et de l'accentuation de la concurrence;
2. La réorganisation du travail au sein des entreprises, en lien avec l'introduction de nouvelles technologies et l'évolution de la concurrence internationale;
3. La crise de l'État-providence et l'incapacité des politiques économiques à « venir à bout » des difficultés économiques des dernières décennies;
4. La volonté des populations locales de maîtriser leur développement et celle des travailleurs et travailleuses de contrôler le contenu de leur travail.

La décentralisation ainsi que le développement local et régional constituent d'importants facteurs menant à un besoin de concertation. Selon l'UNESCO (1986), la décentralisation favorise la participation puisqu'elle allège le pouvoir central de l'État. Elle favorise également le développement des libertés locales car il y a transfert de pouvoir au premier palier soit aux organismes locaux et la population est appelée à y participer (Carrier, 1999). La décentralisation crée une prise en charge du développement par les intervenants des milieux municipaux (local et régional). L'ARQ (1997) ajoute que, pour que cette participation se développe, « il est nécessaire d'axer toutes politiques sur les vrais enjeux des collectivités ainsi que sur l'idée de changement, laquelle implique de vaincre des résistances et d'augmenter l'autonomie et les capacités individuelles des populations ».

Le plan stratégique du Ministère des régions 1999-2002 va dans ce sens puisqu'un de ses enjeux majeurs consiste à « assurer la mise en place des conditions qui facilitent une mobilisation et une concertation effectives et efficaces des intervenants locaux et régionaux autour d'une vision commune du développement de leur territoire⁶ ». En concertant sa population sur une approche de développement local, la collectivité est amenée à se prendre en charge, c'est-à-dire à prendre conscience de sa situation, à inventorier ses ressources, à évaluer ses forces et faiblesses sur les plans physique et humain, à reconnaître les leaders et les acteurs locaux et à déterminer ses besoins et ses aspirations (Ministère des régions, 1998).

Le développement régional se veut complémentaire au développement local. Le palier régional représente la structure de concertation entre la pluralité et la diversité des dynamismes locaux et son articulation avec les actions de l'État. Le gouvernement privilégie ce palier comme lieu de :

- Concertation pour l'élaboration des stratégies régionales de développement;
- Planification et de soutien au développement régional;
- Coordination et d'harmonisation entre l'État et les milieux locaux et régionaux.

Selon le Ministère des régions, (1998)

Le développement régional renvoie à une dimension collective basée sur les notions de concertation, de coordination, d'harmonisation et de planification visant l'adoption et la poursuite de priorités régionales de développement et de choix de stratégies régionales pour assurer un développement équilibré de ce territoire. Il vient renforcer les effets des dynamismes locaux et permet de mieux arrimer et adapter l'action de l'État aux diverses réalités régionales (p.13).

L'ARQ (1997) insiste sur le fait que tout modèle de concertation doit favoriser un rapprochement entre les différents secteurs et les instances nationales, régionales et locales et qu'il appartient aux acteurs de définir les mécanismes de concertation en fonction des couleurs et des réalités de leur milieu. Nous comprenons donc que la démarche de concertation doit être adaptée aux besoins spécifiques de chacun des groupes.

Les nouvelles réorganisations municipales du Gouvernement du Québec (2002) peuvent aussi avoir un impact sur la pratique de la concertation. Appelées à se fusionner

⁶ Ministère des régions. (1998). *Planification stratégique (1999-2002)*. Gouvernement du Québec. p. 1.

(Projet de loi 170 portant sur la réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais et Projet de loi 124 modifiant la Loi sur l'organisation territoriale municipale et d'autres dispositions législatives), les différentes instances municipales auront avantage à se concerter tout au long du réaménagement structurel de leurs organisations. Ces récentes réorganisations au niveau des municipalités ont, en effet, considérablement changé la nature, le nombre de lieux de décision, la nomenclature et le nombre de décideurs capables de réaliser les conditions d'une concertation réussie.

1.2 La concertation au Québec, une pratique courante

La notion de gouvernance participative est actuellement considérée comme la façon de gouverner la plus efficace car elle est à la fois moralement plus acceptable et elle donne des résultats satisfaisants (McLagan et Nel, 1995). Selon Thomas (2000), la gouvernance implique un partage des pouvoirs et exige l'exercice d'un leadership coopératif. « Dans les sociétés démocratiques, la gouvernance repose sur la notion de légitimité, qui englobe l'acceptation, la satisfaction et l'appui des citoyens à l'endroit des méthodes, des décisions et des résultats découlant des politiques et processus administratifs⁷ ». Sous cette nouvelle perspective, le Québec s'est doté, au cours des dernières années, de nombreux processus de participation publique invitant la population à devenir des acteurs majeurs dans le développement de leur communauté.

⁷ Thomas, Paul G., (2000). La gestion collective des affaires publiques : changement de cap dans l'art de diriger, p. 30.

La participation des citoyens contribue ainsi à développer le capital social du Québec; essentiel à sa santé sociale, économique et politique. Comme l'affirment Thibault, Lequin et Tremblay (2001), ce mouvement de citoyenneté active s'accentue à la faveur de la diminution des interventions de l'État providence et de l'émergence de l'État partenaire. Thibault (2001) ajoute :

[...] l'État recherche la convergence entre sa vision des services publics et les valeurs civiques [...]. À titre de partenaires, les citoyens et leurs organismes se voient confier la responsabilité de plusieurs services publics, et cela, à des degrés divers d'autonomie (p. 93).

Pour Rolland et Tremblay (1996), la concertation est une mode politique qui perdure depuis plusieurs années au Québec. Elle est une façon de gouverner et de se prendre en charge qui se développe de plus en plus sur le territoire québécois.

L'objectif de la concertation est de favoriser l'atteinte d'objectifs politiques, économiques ou sociaux par le biais du dialogue. Par ce dialogue, on vise à atteindre certains compromis entre l'accroissement de la performance et la distribution des résultats ou encore entre la répartition des avantages et la distribution des coûts. C'est un processus d'échange économique au niveau politique (p. 8).

Dans les débuts du développement régional au Québec, plusieurs structures furent créées et développées suite à l'initiative des différents gouvernements ou des milieux. Il y eut, dans les années soixante, la création des Conseils régionaux de développement ainsi que la mise en place de l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ). La création des Centres locaux de services communautaires (CLSC) dans les années 70 a quant à elle favorisé le développement communautaire. Au palier local, il y eut l'expansion du réseau Villes et Villages en Santé (VVS) visant principalement à développer en milieu municipal une approche

multisectorielle et concertée dans la communauté. Au Québec, il existe de nombreuses autres structures gouvernementales s'avérant tout autant d'outils de compréhension quant à l'implantation de la décentralisation et de la régionalisation en tant que modes de gestion du pouvoir.

Un des premiers outils de concertation au sein des régions furent les Municipalités régionales de comté (MRC). Ces dernières ont été créées en 1980 pour permettre :

- Le regroupement d'une population plus importante;
- L'intégration et la coordination du plus grand nombre possible de services;
- L'utilisation optimale des équipements.

Les Conseils régionaux de développement (CRD), en tant que structure de décentralisation du Gouvernement du Québec, sont également des outils de concertation majeurs puisqu'ils ont le mandat de la concertation régionale et locale ainsi que le mandat d'interlocuteur au niveau national. Les CRD furent créés dans les années 1960 et offrent « une forme de participation populaire qui, par le biais de l'animation sociale et à partir de principes de non-directivité et d'empathie, doit donner aux citoyens une place centrale » (ARQ, 1997).

Mises sur pied en 1978, les Associations touristiques régionales (ATR) ont pour mission de développer le tourisme au niveau régional. Les ATR ont été créées pour permettre au palier gouvernemental de posséder une structure de concertation (Tourisme Québec, 1997). Le Ministère des affaires municipales et Tourisme Québec favorisent ainsi la participation de la population par ses nombreuses consultations

publiques afin qu'elle puisse prendre part au processus décisionnel. Il existe sur le territoire québécois toute une série de tables de concertation notamment dans le domaine du loisir.

En loisir, la concertation entre les différents acteurs publics, associatifs et communautaires demeure essentielle à une offre de services de qualité à la communauté qui ne pourrait se faire que par la corporation municipale. Thibault (2001) ajoute que « le réseau municipal ou local de loisir constitue la véritable organisation publique de loisir à l'échelle des communautés locales ». Les méthodes de fonctionnement organisationnel telles la concertation et le réseau répondent à une pratique ancienne de faire-avec, conviennent aux changements sociaux en cours et deviennent un incontournable des réformes de l'administration publique.

De cette problématique, nous pouvons retenir cette affirmation de Thibault, Lequin et Tremblay (2001) qui précisent que bien que l'État préconise de plus en plus une citoyenneté active de la population, « des flous et des jeux du pouvoir, de la séduction et des paternalismes continuent à contaminer les pratiques de participation publique⁸ ».

⁸ Thibault, A., Lequin, M. & Tremblay, M. (2000, Août). *Cadre de référence de la participation publique*; Proposé pour avis aux citoyens actifs du Québec. p.1.

1.3 Problématique spécifique : « la confusion »

1.3.1 Difficultés rencontrées en concertation

Malgré la mise en place d'instances pour favoriser la concertation régionale sur le territoire québécois, sa pratique peut demeurer une problématique en soi. Bien qu'elle fasse partie des discours et des pratiques quotidiennes d'un grand nombre d'intervenants de l'administration publique moderne, on remarque que la concertation demeure une réalité mal connue. Voici comment Schneider (1987) résume cette problématique :

La stratégie concertiste est apparue également à l'époque de foisonnement au niveau des principales valeurs qui sont à la source des rapports entre les personnes et les organisations. C'est d'ailleurs ce qui fait de la concertation une stratégie si complexe; elle est née de parents qui avaient sans doute en commun le désir d'expérimenter une approche alternative mais qui avaient par contre une vision peu complémentaire sur les origines du besoin et, surtout, sur la portée de leur projet (p. 53).

Pour sa part Vachon (1993) ajoute que la signification de la concertation : « [...] a souvent été réduite à l'idée de se rencontrer, de débattre quelques questions, d'échanger certaines informations (pas trop compromettantes), de mettre en commun quelques équipements... La concertation c'est autre chose ». De son côté, Ferland (1986) insiste sur le fait qu' : « il ne suffit pas de réunir des interlocuteurs autour d'une même table et les inviter à discuter de préoccupations communes pour que la concertation surgisse ». Schneider (1987) enrichit en affirmant :

On apprend, d'une façon générale, que ce processus implique un partage plus ou moins collectif d'idées, de perceptions et parfois de ressources mais les concepts deviennent rapidement confus lorsqu'il s'agit de les

appliquer au niveau du partage des rôles, des incidences sur les pratiques administratives et même sur les conceptions sous-jacentes du pouvoir (p. 5).

La concertation réfère à un progrès social qui peut difficilement exister sans efforts considérables de la part des individus concertistes. On constate aussi que chacun des participants peut chercher à atteindre d'abord ses propres objectifs et/ou les objectifs de l'organisme représenté. Dans cette optique, les intérêts individuels doivent être considérés comme une dimension inhérente au processus de concertation malgré que le bien collectif en demeure un aspect primordial. Olson (1978), confirme cette pensée en ajoutant que :

Toute organisation, petite ou grande, travaille pour quelque intérêt collectif dont par sa nature même tous les membres du groupe en question bénéficieront. Bien qu'ils aient en commun cet intérêt ils n'ont toutefois pas en commun celui de payer le coût de ce bien collectif. Chacun préférera voir payer le coût dans sa totalité par le voisin, et d'ordinaire voudra participer au bénéfice qu'il ait ou non supporté une partie du coût (p. 43).

Pour notre part, nous observons l'existence d'un manque de nuances entre les différentes approches participatives (consultation, coopération, concertation, négociation, partenariat, alliance, réseau, maillage, etc.). Ces notions sont souvent confondues ou utilisées de manière polysémique. L'UNESCO (1986) fortifie cette ambiguïté en précisant que sous le même vocable, utilisé dans des contextes différents, la pratique de la concertation peut être relativement différente, voire même opposée. Or, il s'avère important de définir la concertation de façon exhaustive afin d'en éclaircir le sens. Il n'existe également que très peu d'études traitant de façon systémique la pratique

québécoise en concertation et encore moins abordant la concertation sous une perspective d'évaluation.

La concertation peut souvent désamorcer un certain nombre de conflits potentiels ou atténuer et raccourcir ceux qui peuvent apparaître mais encore faut-il parer aux obstacles de sa mise en place. Carrier (1999) fait l'énumération de ces obstacles :

- Les facteurs individuels (pouvoir et habitudes);
- Les problèmes de communication;
- La peur du changement;
- Le manque d'objectifs;
- Le manque de relève (l'essoufflement);
- La non-accessibilité à la participation par le manque de conditions facilitantes et d'outils;
- Le manque de ressources financières;
- Le fait que le quotidien prenne souvent le pas sur le prospectif⁹.

La bureaucratie peut apparaître également comme un obstacle à la concertation puisqu'elle cause des problèmes de communication au sein même des administrations ainsi qu'entre la volonté politique et le citoyen.

De son côté, Mucchielli (1977) note deux aspects dont l'ignorance pourrait s'avérer néfaste à la concertation soit : « le changement dans la conception de l'autorité » et le « savoir travailler en groupe ». Ces deux aspects sont en fait les objectifs de base de toute formation authentique à la concertation.

Pour Carrier (1999), ce qui est important de saisir par rapport à la notion de concertation c'est qu'il n'y a pas de structure type de concertation mais un esprit de

concertation. Elle ajoute que toute concertation implique un projet clair et un programme prévisionnel et qu'il est souvent nécessaire de recruter un personnel qualifié afin de la mener.

Bien que la concertation soit une stratégie de participation adoptée par plusieurs, nombreux sont les facteurs pouvant nuire à sa réussite. Une évaluation systémique de la concertation, par une observation en profondeur de son processus, permettrait de mieux la comprendre et favoriserait, selon nous, la conception d'un outil adapté à nos réalités et à nos contextes. Il semble sensé de croire que l'efficacité de cet outil serait ainsi améliorée et que son application deviendrait davantage conviviale.

⁹ Cet obstacle s'explique par le fait que la concertation s'inscrit dans une logique orientée vers l'avenir.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Tout en s'inspirant des diverses théories de l'action collective, l'objectif opérationnel de cette recherche consiste à doter les praticiens de la concertation d'un cadre de référence c'est-à-dire d'un outil théorique et pratique leur permettant : d'en connaître davantage sur la notion de concertation, d'évaluer leur propre pratique en concertation et d'en identifier les éléments problématiques afin de favoriser la convivialité de la concertation tout en permettant l'évaluation de son utilisation. Pour ce faire, une grille d'évaluation énumérant les dimensions, les critères ainsi que les indicateurs de réussite de la concertation sera élaborée. Cette dernière s'appuiera sur des notions théoriques et sera adaptée à la réalité actuelle. Cette grille pourra servir de cadre de référence aux organismes désireux d'utiliser la concertation comme démarche d'action et de participation tout autant qu'aux organismes pratiquant déjà la concertation.

2.1 Objectif général (scientifique) :

- Dégager les fondements théoriques et les dimensions spécifiques du concept opérationnel de la concertation en tant qu'action collective et organisationnelle afin de planifier et d'évaluer son action.

L'atteinte de cet objectif général permettra d'identifier les dimensions, les critères et les indicateurs de qualité de la notion de concertation, de mesurer leur poids relatif et d'en dégager des regroupements qui constitueront le cadre de référence. L'atteinte de cet objectif général demeure cependant tributaire de la réalisation de certains objectifs spécifiques.

2.2 Sous-objectifs (opérationnels) :

- Clarifier la notion de concertation afin d'en éclairer la compréhension et de la dissocier des autres notions similaires créant souvent une certaine ambiguïté.
- Cerner, évaluer et mesurer les problématiques rencontrées dans l'organisation de la concertation, notamment dans le domaine du loisir.

RECENSION DES ÉCRITS ET CADRE DE RÉFÉRENCE

3. RECENSION DES ÉCRITS ET CADRE DE RÉFÉRENCE

Nous développerons, dans un premier temps, la notion de concertation et par la suite nous définirons les principaux concepts opérationnels de même nature à l'aide de modèles et de théories. En tout dernier lieu, cette partie décrira et définira la concertation sous trois dimensions étant à la base du modèle d'évaluation soit la concertation en tant que choix socio-politique, en tant que logique d'action collective ainsi qu'en tant qu'organisation.

3.1 Description et définition de la concertation et des différents modes de participation retenus

Cette section de la recherche élabore sur différentes définitions de la concertation et explique de façon spécifique les éléments de la définition retenue de ce concept opérationnel. Par surcroît, étant conscients de l'ambiguïté pouvant exister quant à la définition et à la compréhension des différents modes de participation similaires à la notion de concertation, nous avons tenté d'éclairer le lecteur en définissant quelques-uns de ces modes. Voici donc les différentes approches participatives qui seront traitées à l'intérieur du cadre de référence de cette recherche : la concertation, la consultation, la négociation, le partenariat, la coopération, la participation, l'entreprise partagée, le réseau, les alliances stratégiques et le maillage.

3.1.1 La concertation

La définition de la concertation retenue est celle de Schneider (1987) qui nous explique en profondeur chacun des termes utilisés dans sa définition. L'auteur définit donc la concertation comme étant 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'activités donné (p. 25).

L'explication de chacune des composantes de la définition de la concertation permet une meilleure compréhension de ce concept opérationnel et démontre la complexité de ce dernier, d'où peuvent émerger certaines problématiques. Voyons à présent comment cet auteur explique chacun des éléments de cette définition à partir des notions qu'il élabore.

Une démarche... La concertation n'est porteuse d'aucune idéologie. « Elle est l'expression opérationnelle de valeurs plus larges qu'elle cherche à atteindre et implique la considération de facteurs politiques et tactiques ».

...qui comprend *l'ensemble*... En effet, la concertation recoupe un univers beaucoup plus large que l'univers institutionnel et ne préjuge pas de moyens exclusifs. Elle peut ainsi échapper à la bureaucratie et prendre plusieurs formes différentes en se traduisant sous différentes actions.

...des pratiques... La concertation s'inscrit dans une logique d'action. Elle peut s'exercer au niveau des concepts et des orientations mais s'apparente davantage à des

actions concrètes. La concertation suppose donc la mobilisation de gens d'action et de leaders.

...articulées... La concertation s'inscrit dans le mouvement d'une logique planifiée. Elle est un processus structuré s'appuyant fréquemment sur des conventions ou des protocoles. La concertation comporte de manière générale des règles précises sur l'adhésion et l'engagement des participants et des organismes représentés. Ces règles peuvent varier d'une situation à une autre quant à leur standardisation et à leur formalité.

...d'un groupe... En tant que phénomène collectif, la concertation se pratique dans le cadre d'un regroupement. Elle suppose donc un rassemblement de personnes qui peut être ouvert à un membership ou tout simplement restreint.

...d'acteurs décisionnels... La démarche de concertation doit réunir des personnes possédant un pouvoir de décision et d'action c'est-à-dire qui sont en mesure d'engager des ressources et d'enclencher des changements. La concertation se veut un mode de prise de décision, ce pourquoi elle cherche à regrouper des acteurs d'influence plutôt que des experts ou des personnes choisies uniquement pour leur potentiel en ce qui a trait à leur représentativité sociale.

...et autonomes... La concertation s'exerce sans liens hiérarchiques entre les différents partenaires. Elle se pratique dans le cadre d'un engagement formel (protocole) établi de façon volontaire entre les acteurs qui se perçoivent de façon égalitaire. Chacun des acteurs doit agir avec autonomie afin d'augmenter les

probabilités d'atteinte des objectifs tout en respectant les autres acteurs en place et en tenant compte de leur présence.

...***ont convenus***... Les habiletés décisionnelles dont doivent faire preuve les participants impliquent un engagement ainsi qu'une solidarité face aux conventions retenues. Se concerter c'est en quelque sorte s'engager face à un agir concret afin de construire sur une base de confiance et de respect mutuel entre les différents acteurs.

...***d'harmoniser***... La concertation cherche à synchroniser les pratiques entre les partenaires et à assurer une complémentarité des actions, des stratégies, des critères d'accessibilité, des clientèles, des échéances de réalisation, etc. Les acteurs concernés doivent donc faire converger leurs actions, leurs efforts, leurs volontés, leurs objectifs, leurs visions et leurs intérêts.

...***non seulement***... Dans les pratiques de la concertation, les acteurs ont de plus en plus tendance à concentrer leur énergie sur des problématiques précises et limitées mais s'exercent à tous les niveaux de ces problématiques.

...***leurs orientations***... L'harmonisation des visions et des objectifs des participants est généralement nécessaire dès le départ car travailler au niveau des orientations suppose un travail sur le plan des priorités, des modèles d'analyse, des façons d'analyser la réalité et d'interpréter les besoins. Les acteurs concernés et les organismes représentés doivent respecter les stratégies d'orientation élaborées préalablement tout au long de la démarche de concertation. Cet élément rend le processus de concertation davantage complexe et quelquefois conflictuel.

...mais également leurs stratégies d'intervention... La concertation cherche également à synchroniser les tactiques et les moyens auxquels les participants ont recours pour parvenir à l'atteinte de leurs objectifs. « Ses valeurs sont non seulement liées au contenu de l'action, mais également aux façons de faire les choses : style de gestion, modes d'utilisation et d'orientation des ressources, modèles d'organisation et de contrôle, etc. ».

...et leurs actions concrètes au sein d'un secteur d'activité donné... La concertation porte sur les dimensions concrètes de l'action (qui, quand, combien, où, avec qui, etc.). C'est le domaine de la pratique quotidienne où peuvent se vivre de grandes tensions et confrontations. Cette étape est en quelque sorte « le test ultime de la solidarité, de l'adhésion et du pouvoir véritable des acteurs ».

Carrier (1999) parle de schématisation de la notion de concertation sous quatre modèles aux paliers local et régional soit 1) le modèle « administrativo-politique » à l'intérieur duquel la concertation s'exerce à proximité du sommet n'atteignant que peu ou pas du tout les citoyens, voire même, les organismes communautaires, 2) le modèle « communautaire » où la concertation utilise en tout temps le niveau régional comme interface entre le sommet et la base, 3) le modèle « agora » à l'intérieur duquel il existe un écart entre le niveau régional et les citoyens d'une région. Il apparaît donc difficile, à partir de ce modèle, de saisir de quelle façon une instance régionale pourrait enquêter auprès de l'ensemble des citoyens d'une région. Le modèle retenu est 4) le modèle « combinatoire » car selon Carrier (1999), « il est évident, que la seule solution qui pourrait permettre à la fois de juxtaposer la consultation directe des citoyens et les deux

modèles précédents (« communautaire » et « agora »), serait une combinatoire de l'ensemble ».

Le modèle combinatoire doit donc associer les modèles précédents par la médiation des élus plus proches du sommet et les rapprocher des différents secteurs et des instances locales. La concertation pratiquée à l'intérieur d'une gestion par décentralisation en est un exemple. Elle permet de manière générale « l'articulation de la vision nationale, par l'entremise d'une interface régionale, avec diverses possibilités d'expression de la base à travers les instances locales et à travers les différents représentants des secteurs économique, social, culturel et autres ».

La Figure 1 illustre le processus de concertation par palier (local, régional et national) qui fut élaboré par le comité de travail de l'Association des régions du Québec (1997). Cette figure situe la concertation à l'intérieur d'un système de planification décentralisée.

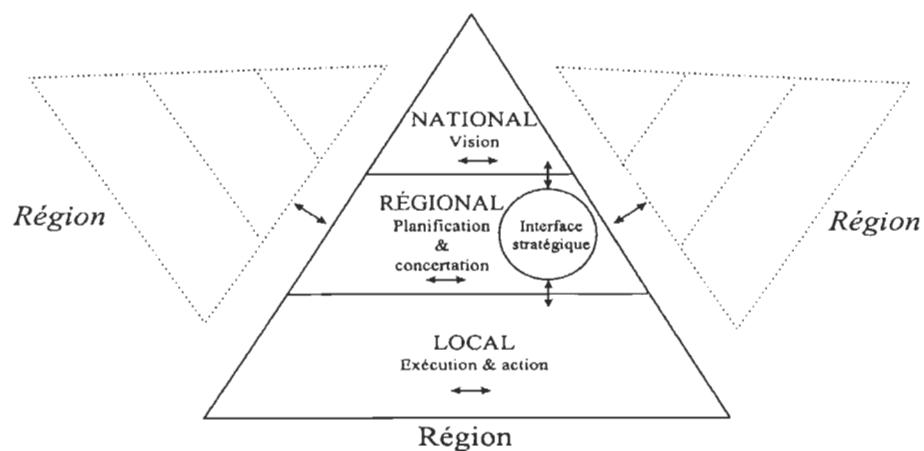


Figure 1 Une concertation nationale, régionale et locale

Ces différents paliers disposent de mandats et de champs de compétence qui leurs sont spécifiques :

- National : vision et politiques nationales.
- Régional : plan stratégique et orientations à partir des politiques nationales.
- Local : plan d'action / « le comment »?

Selon le comité de travail de l'ARQ (1997), tout modèle de concertation doit favoriser un rapprochement entre les différents secteurs et les instances nationales, régionales et locales.

Pour sa part, Schneider (1987) identifie cinq différents modèles et conceptions de la concertation :

- Modèle 1 : La concertation perçue comme un outil susceptible de favoriser une prise en charge, par les travailleurs, des facteurs de production.
- Modèle 2 : La concertation perçue comme une démarche susceptible de reconsolider le tissu des organisations, notamment dans les rapports entre les travailleurs et la direction.
- Modèle 3 : La concertation perçue comme un processus « organique » d'enrichissement et de promotion.
- Modèle 4 : La concertation perçue comme une approche de consolidation sociale.
- Modèle 5 : La concertation perçue comme un processus d'intégration ou de coordination administrative.

Carrier (1999) allègue qu'en réalité, ce ne sont pas les structures à l'intérieur desquelles est pratiquée la concertation qui importent le plus, mais c'est plutôt la nature du projet qui est centrale. Le projet de concertation doit réunir les participants autour d'une problématique qui leur est commune.

Il apparaît aux participants à la concertation (individus et organismes représentés) de définir les objectifs de leur démarche. Selon le Ministère des affaires

municipales (1995), les principaux objectifs politiques de la concertation sont plus spécifiquement :

- Répartir le fardeau du risque et des coûts croissants et très élevés de la mise en place de nouvelles techniques et structures;
- Maintenir, augmenter et améliorer la qualité des services;
- Donner un maximum d'instruments de croissance;
- Mettre en commun les ressources, services et équipements;
- Renforcer le poids politique;
- Unir les efforts pour pouvoir s'adapter aux changements;
- Permettre une adaptation plus rapide et plus adéquate à la conjoncture actuelle et future;
- Affecter plus rationnellement les ressources disponibles de façon à éviter tout gaspillage et tout chevauchement inutile;
- Économiser du temps résultant du partage de la réflexion et des tâches;
- Favoriser l'implantation d'un plus grand nombre de projets;
- Accélérer le processus de développement.

3.1.2 Autres approches participatives

Il s'avère important de dissocier les modèles qui seront définis à l'intérieur de cette section bien qu'ils peuvent être complémentaires et se rattacher à divers niveaux de la concertation. Nous tenterons donc, à l'intérieur de cette section, de clarifier la notion de concertation afin d'en éclairer la compréhension et de la dissocier des autres notions similaires créant souvent une certaine ambiguïté. Voici donc les autres modalités de travail en commun qui seront brièvement abordées : la consultation, la négociation, le partenariat, la coopération, la participation, l'entreprise partagée, le réseau, les alliances stratégiques et le maillage.

3.1.2.1 Consultation

Selon Tremblay et Rolland (1996), il y a consultation lorsqu' « un des intervenants a le pouvoir de prendre seul les décisions, mais reconnaît que celles-ci peuvent être éclairées à la lumière des connaissances des autres intervenants ». Ces derniers affirment que le concept de concertation est couramment confondu avec celui de consultation. Ces deux concepts sont pourtant différents puisqu'ils ne remplissent pas la même fonction. Ils ajoutent aussi que « [...] la concertation est une technique de négociation et d'ajustement entre des managers et [...] la consultation est une technique de représentation socio-économique auprès de l'État et d'institutionnalisation du dialogue social en son sein... ». En s'inspirant de Ferland, l'ARQ (1997) nous explique cette différence au niveau de l'idée centrale de décision en précisant que :

La consultation se présente comme un processus permanent, largement institué, et en sont témoins les nombreux organismes consultatifs qui ont prolifié ces dernières décennies [...] La consultation s'effectue par recommandations et critiques pouvant aller jusqu'à l'opposition ouverte [...] (p.7).

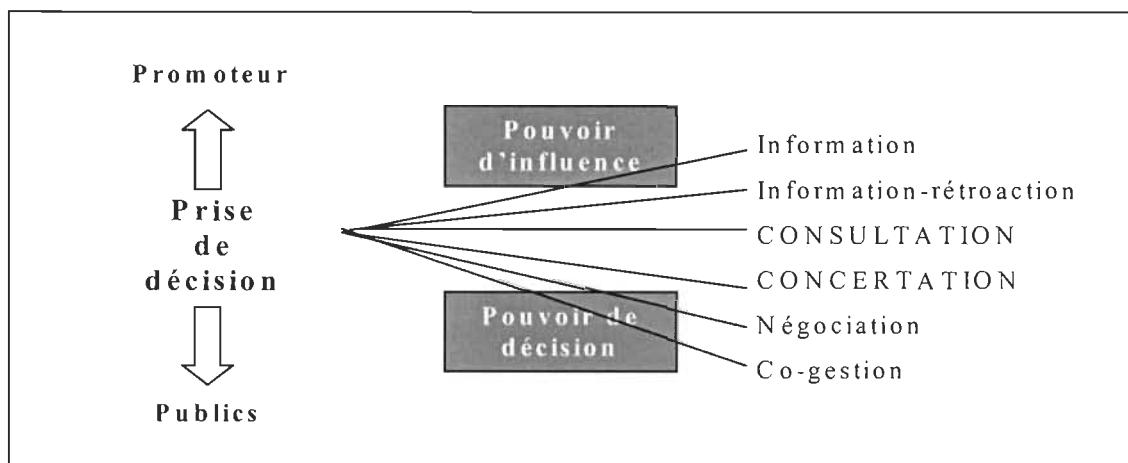


Figure 2 La consultation : un mode de participation

3.1.2.2 Négociation

Tremblay et Rolland (1996) confirment que la négociation diffère de la consultation car elle renvoie à un processus d'échanges où les deux parties possèdent des atouts et ont intérêt à discuter ensemble pour arriver à s'entendre. À l'intérieur d'un processus de négociation, les demandes des différents acteurs sont souvent opposées et les intérêts ainsi que les objectifs de chacun sont régulièrement divergents.

3.1.2.3 Partenariat

Toujours selon Tremblay et Rolland (1996) le partenariat renvoie à : « [...] l'élaboration d'un projet commun ou conjoint, entre différents intervenants, que l'on nomme dès lors « partenaires » ». Vachon (1993) ajoute qu'il s'agit d'une collaboration entre différents organismes « dont les risques, les capacités et les ressources sont mis en commun et partagés au sein de projets profitant à chaque partenaire [...] ». L'auteur fait un lien entre le concept de partenariat et celui de concertation. Il défend l'idée que sans concertation, il n'y a pas de partenariat possible. Selon lui, le partenariat suppose un processus de concertation par lequel les partenaires :

- Cernent une problématique et réfléchissent sur une action commune;
- Précisent des objectifs;
- Définissent des actions à entreprendre;
- Déterminent des moyens;
- Assignent des rôles;
- Assurent le suivi des opérations;
- Établissent des mécanismes d'évaluation.

3.1.2.4 Coopération

La coopération, quant à elle, est une notion plus générale qui est définie par Thibault (1988) comme étant « l'action d'opérer ensemble et se donner un mécanisme d'opération commune ». Selon Rolland et Tremblay (1996), la coopération est essentielle à la concertation.

3.1.2.5 Participation

La participation s'avère une notion plus générale pouvant regrouper d'autres notions telles que : la consultation, la concertation, le partenariat et la négociation. Les Nations Unies (1969) définissent la participation comme : « Un moyen dynamique d'intégrer la population dans la vie économique, sociale et politique du pays, de façon à assurer que les bénéficiaires participent efficacement aux décisions collectives qui concernent le bien commun »¹⁰. Pour sa part, le comité de travail sur les processus de concertation de l'Association des régions du Québec (1997) affirme que la participation et la concertation sont deux concepts profondément liés. Mafore (1990) explique ce rapprochement en affirmant que : « La participation ne suppose pas seulement une agglomération d'individus, mais un groupe d'hommes interdépendants qui sont forts d'une volonté de coopération et qui se concertent; c'est-à-dire qui forment un tout organique, [...] »¹¹. À l'intérieur du Cadre de référence de la participation publique

¹⁰ Thibault, A., Lequin, M. & Tremblay, M. (2000). *Cadre de référence de la participation publique*; Proposé pour avis aux citoyens actifs du Québec. p. 2.

¹¹ Mafore, N. (1990). *Aménagement du territoire et développement régional*. Thèse, Université Laval. p.5-6.

(2000), Thibault, Lequin et Tremblay élaborent sur la dimension « publique » du concept de participation. Ils définissent donc la participation publique comme étant « l'action de prendre part aux décisions collectives au sein du gouvernement, d'une institution publique ou d'un organisme de la société civile ».

3.1.2.6 Entreprises partagées

Le concept d'entreprise partagée fait partie des stratégies démocratiques de relation qu'il apparaît également important d'éclairer. Julien (1994) définit le concept d'entreprise partagée comme étant :

Un réseau d'entreprises indépendantes coopérant durablement ensemble à partir d'objectifs partagés en commun de façon à s'appuyer sur la capacité d'innovation et le dynamisme de chaque firme partenaire en vue de mieux affronter la concurrence nationale et internationale (p.49).

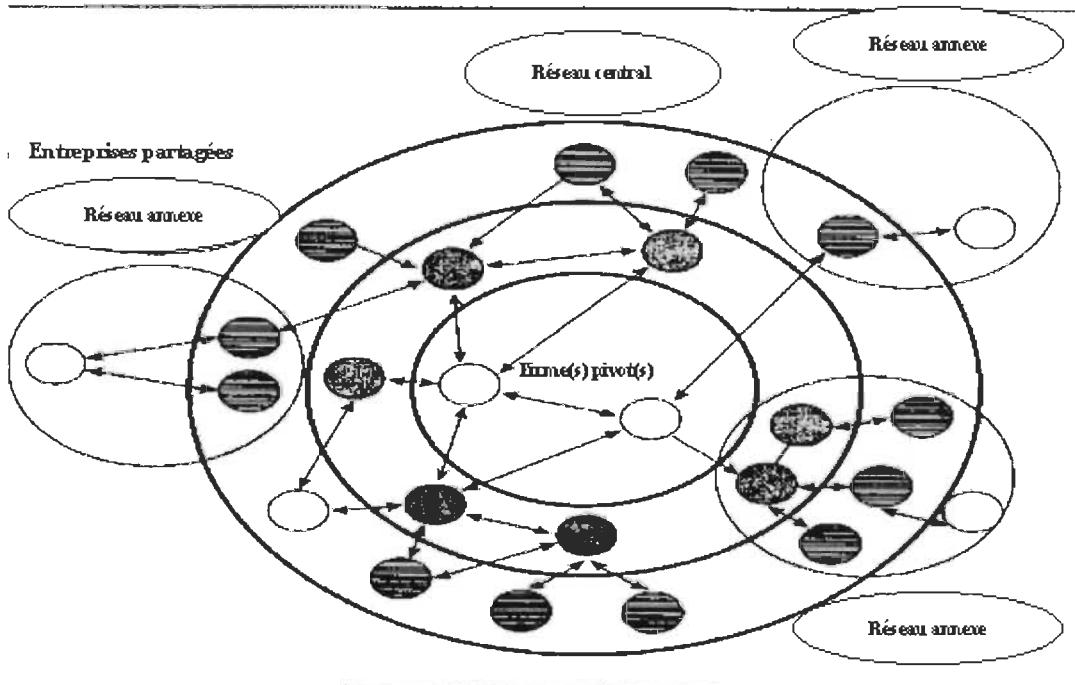


Figure 3 Entreprises partagées

Selon Julien (1994), un système d'entreprises partagées n'est pas une aventure facile puisque mettre sur pied un tel système conduit à de nombreux obstacles. Les coûts ne sont également pas à négliger. Il faut tenir compte des forces et des faiblesses de chacune des parties et mener de front la mise en place des divers éléments permettant d'atteindre l'entreprise partagée. Inspiré par Lecler (1993), Julien ajoute qu'il faut au moins quatre conditions pour que l'on puisse parler « d'aventure entrepreneuriale partagée » pour un groupe d'entreprises :

1. La coopération doit être inscrite dans le moyen, ou le long terme et reposer avant tout sur la confiance;
2. Les objectifs communs doivent être négociés entre les partenaires et non imposés par l'un d'entre eux;
3. Les moyens de réalisation des objectifs doivent être clairement établis ou du moins bien compris par tous les partenaires;
4. Toutes les parties doivent trouver des avantages dans la coopération.

Il expose aussi cinq conditions permettant d'atteindre tous les avantages de ce système ainsi qu'une synergie entre tous les membres.

1. Une nouvelle organisation hiérarchique entre les firmes participantes;
2. Un changement majeur dans les esprits basé sur le développement d'une certaine complicité entre elles;
3. Le maintien de la pression de la concurrence tout en s'appuyant sur la coopération;
4. Un échange systématique d'information;
5. Une innovation systématique se diffusant dans tout le système.

3.1.2.7 Réseau

Le concept de réseau, quant à lui, peut se représenter conceptuellement comme « un ensemble de nœuds (ex : un individu, une unité de travail, une organisation, un collectif, un centre de recherche) et de relations entre ces nœuds »¹². Ces relations peuvent varier d'intensité allant du faire-faire (ex : l'impartition) au faire ensemble (ex : maillage, alliance stratégique, coentreprises). Selon Thibault (2001), un réseau est « une association d'acteurs autonomes fondée, non pas sur le pouvoir, mais sur les compétences maîtrisées et l'interdépendance stratégique des uns par rapport aux autres »¹³.

3.1.2.8 Alliance stratégique

Les alliances stratégiques sont principalement basées sur la compétence et l'intérêt de chacun et visent la complémentarité. Elles constituent la base des réseaux et offrent à ses instigateurs un moyen puissant de positionner plus avantageusement l'ensemble de leurs organisations pour atteindre les résultats recherchés (Thibault, 2001).

¹² Julien, P.-A. & Jacob, R. (1996). *Entreprises en réseau, information et apprentissage*, p.4-5.

¹³ Thibault, A. (2001). *Réseau et réseautage*, dans Le loisir au Québec; une vision moderne. Association québécoise du loisir municipal & Laboratoire en loisir et vie communautaire. Presses de l'Université du Québec. p. 86.

3.1.2.9 Maillage

Le maillage est un type de réseau économique puisqu'il a pour philosophie de base l'économie. Selon Lahaie (1986), le concept de maillage est un outil stratégique de développement de la concertation inter-entreprises au service de la qualité. Il est défini comme étant « une relation privilégiée entre des entreprises ayant un intérêt commun à se concerter, à planifier leurs besoins (à tous), en harmonisant leurs plans de production, leurs études de marché, l'évolution de leurs produits et leurs demandes en fournitures ».

3.2 Les quatre dimensions de la notion de concertation

Le lecteur aura compris que la concertation est une notion comportant quatre dimensions : elle est 1) un choix socio-politique, 2) une logique d'action collective et 3) une organisation. Dans cette perspective où elle est dépendante de choix, d'engagement, de mobilisation et d'organisation, la concertation dépend également 4) du leadership de personnes et de groupe. La recension des écrits se fera donc dans ces directions.

3.2.1 La concertation, un choix socio-politique

Schneider (1987), traite de la concertation avec une conception administrative, institutionnelle et de gestion. Son ouvrage explique les modèles, les caractéristiques et les conditions de la concertation au niveau de l'administration moderne. Selon ce même auteur, pour que la concertation et la coordination se réalisent, des exigences doivent être soutenues par un certain nombre de préalables qu'il divise en trois catégories soit les préalables structurels, culturels et fonctionnels. Il distingue également trois types de

concertation soit la concertation hiérarchique, administrative et communautaire. Comme mentionné plus haut, Schneider définit la concertation comme étant avant tout :

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'activités donné (p. 25).

Vachon (1993), examine la concertation au palier local. Il établit des liens entre le concept de concertation et celui de partenariat. Il élaboré sur les caractéristiques de la concertation ainsi que sur les principales raisons d'opter pour ce mode de participation. Pour cet auteur, la concertation constitue un excellent outil de développement local. La concertation dans le but d'établir un partenariat entre les acteurs locaux constitue la forme de participation la plus exigeante qui soit mais ses retombées sur l'organisation sociale sont considérables. Il ajoute que la concertation implique une ouverture globale diversifiée et complexe du développement, une attitude de confiance et de respect mutuel ainsi que la reconnaissance du rôle des autres et de ses propres limites.

À l'intérieur de sa thèse de maîtrise portant sur les conditions de la concertation et la conférence sur les communications, Ferland (1986) analyse la concertation sous une perspective politique. Elle nous la décrit comme étant un phénomène de management conjoint à l'intérieur duquel le gouvernement entretient des relations multilatérales (et non hiérarchiques) avec ses partenaires. Pour Mafore (1990), « la concertation se veut une forme de participation du public à la planification et à la gestion du développement régional ».

De leurs côtés, Mucchielli et Maistriaux (1977) abordent la concertation sous l'aspect de la psychologie sociale. Selon ces derniers, le mot concertation représente à la fois un changement d'esprit et une application du mouvement de la dynamique des groupes. Ils définissent les modalités de la concertation sous cinq concepts : l'information, la consultation, la décision collégiale, la délégation et la négociation permanente. Selon ces auteurs, la notion de concertation désigne « toute action impliquant une synergie, une coordination, une synchronisation et une harmonie [...] Au moment où il est apparu, il a réuni en un seul mot ce qui s'appelait alors INFORMATION, CONSULTATION, PARTICIPATION ».

Lebel (1980), traite spécifiquement de la concertation d'un point de vue entrepreneurial. Son ouvrage sur la concertation élabore plus particulièrement sur la nature et les formes de concertation, sur son organisation, sur son animation ainsi que sur sa participation. Cet auteur donne de pertinents indices quant aux critères et aux conditions de réussite de la concertation. Selon lui, elle est une mise en commun de l'espace et une utilisation concertée des données, mais cela exige un effort vers l'autre, une volonté de communication et d'échanges.

À l'intérieur des ouvrages qui nous intéressent, Tremblay (1995), économiste de formation et professeure de profession, élabore sur la notion de concertation sous une vision davantage économique et l'applique au palier international. Ses ouvrages font part des différents modèles internationaux de concertation sous forme d'études de cas nous permettant ainsi d'établir une comparaison entre les modèles étrangers et les nôtres. En outre, elle fait la distinction entre les concepts de concertation et de

partenariat. Cette auteure entend par concertation : « le fait de rassembler différents intervenants ou acteurs pour discuter ou échanger sur un même sujet, parfois en vue de définir un projet ou une initiative en commun ». Élaboré sous forme de notes de recherche, son second ouvrage (1996) réalisé en collaboration avec Rolland distingue la concertation des concepts de consultation, de négociation et de partenariat. Les auteurs affirment que ces concepts sont même souvent utilisés comme de parfaits synonymes mais qu'il y a pourtant d'importantes distinctions et nuances à faire.

Thibault (1988), allègue qu'il existe deux types de concertation, soit la concertation passive et la concertation active. Il mentionne qu'à l'intérieur de la concertation passive, « on doit tenir compte des autres pour choisir ses propres actions » et que dans la concertation active « on doit agir de concert, définir ensemble ses objectifs, ses actions et opérer individuellement ». Thibault voit en la concertation une nouvelle façon de réfléchir et de rechercher des solutions aux problèmes économiques et sociaux des collectivités et croit qu'en optant pour la concertation, les organismes ont pour principaux motifs la coopération, le renforcement économique et la globalisation. Selon cet auteur, une utilisation efficace de la concertation et des autres modes d'action commune suppose une connaissance à la fois de son architecture, de ses possibilités, de ses limites, qu'on sache aussi y reconnaître son utilité en fonction des tâches à réaliser et qu'on sache l'utiliser.

Plusieurs instances gouvernementales traitent également de la concertation à l'intérieur de documents de consultation publique ou encore de politiques. La

concertation y est définie davantage d'un point de vue politique que scientifique apportant ainsi une vision empirique du concept.

3.2.2 La logique de l'action collective, le travail en équipe et le travail de groupe

La logique de l'action collective constitue la première étape de tout processus de concertation où il y a reconnaissance de la nécessité de collaborer, des motivations à se concerter et l'identification des intérêts des individus et des organismes à y participer. Selon Bratosin, « l'action collective est un processus qui suppose la participation des acteurs qui ne sont pas nécessairement sensibles au consensus et qui n'ont aucune raison d'avoir le même discours »¹⁴. Olson (1966) explique cette logique à l'intérieur de son ouvrage devenu une référence en la matière et rappelle une phrase du psychologue Léon Festinger (1953) qui résume bien la pensée de sa théorie : « On adhère à un groupe moins par désir d'y appartenir que dans l'espoir de tirer quelque profit de cette adhésion ».

Selon Schneider (1987), la majorité des projets concertistes sont nés d'un besoin de réaliser collectivement ce qui ne pouvait plus être assumé sur une base individuelle. Thibault (2001) ajoute que : « la complexité de la société réclame des savoirs de plus en

¹⁴ Bratosin, S. (2001). *La concertation : Forme symbolique de l'action collective*. Collection Logiques Sociales, L'Harmattan. p. 33.

plus variés qu'aucune organisation ne peut posséder seule et surtout maîtriser à un niveau de compétence exigé par la société actuelle¹⁵ ».

Olson (1966) renchérit qu' :

Il n'est évidemment pas nécessaire de constituer une organisation quand l'action individuelle, inorganisée, peut défendre les intérêts de l'individu aussi bien ou mieux qu'une organisation; il serait, par exemple inutile de former une organisation pour faire une réussite au jeu de cartes. Mais quand plusieurs individus ont un intérêt commun ou collectif, quand ils partagent un seul but ou objectif, l'action individuelle, inorganisée ne pourra pas faire progresser leur cause d'un pouce, ou dans le meilleur des cas, le fera imparfaitement (p. 28).

Bien qu'une action collective suppose une perte de liberté, un partage du pouvoir et une normalisation des processus et des résultats, Olson (1966) poursuit en affirmant que « lorsqu'il s'agit d'objectifs communs ou de biens collectifs, une action de groupe ou une organisation se révèle indispensable ». De cette logique découlent les conditions préalables à la concertation soit la nécessité de collaborer, les motivations à se concerter ainsi que les intérêts à y participer qui sont à la base du cadre de référence de cette recherche.

La concertation suppose inévitablement une action commune. Donc, une fois les avantages de l'action collective identifiés et reconnus, les participants à la concertation doivent composer avec la dynamique du travail en équipe et du travail de groupe. Sous la dimension des relations et interrelations dans le travail en équipe, le choix des

¹⁵ Thibault, A. (2001). *Réseau et réseautage*, dans Le loisir au Québec; une vision moderne. Association québécoise du loisir municipal & Laboratoire en loisir et vie communautaire. Presses de l'Université du Québec. p. 92.

partenaires, la décision de s'engager dans la concertation et l'établissement d'une relation de confiance entre les partenaires apparaissent comme étant primordiaux. Pour que le travail soit efficace dans une démarche de concertation, Mucchielli (1989) explique que : « [...] chacun de ses membres doit être conscient des motivations sous-jacentes des autres et vouloir que les autres atteignent leurs buts autant que lui ». Il ajoute que la motivation commune demeure essentielle à l'existence d'une concertation mais qu'elle doit être visible dans l'action.

Les conditions se rapportant au travail d'équipe ou de groupe doivent être respectées afin d'assurer l'efficacité et l'efficience du travail ainsi que l'atteinte des buts et des objectifs fixés. Mais Mucchelli (1989) nous rappelle qu' « encore faut-il que les membres de l'équipe les connaissent et les réalisent, sinon, quelle que soit l'ambiance, l'échec est inévitable ». Ce même auteur (1977) nous explique les conditions de toute action individuelle, de tout travail efficace de groupe ainsi que les conditions du travail d'équipe. Les conditions individuelles doivent s'orienter au niveau :

- De l'objectif du travail; des résultats à atteindre;
- De la situation actuelle et des moyens disponibles;
- Des feed-back de l'action et de ses résultats ainsi que de l'utilisation du feed-back;
- Des changements intervenant dans la situation à quelque niveau que ce soit.

L'efficacité du travail de groupe suppose également certaines conditions :

- Existence et fonctionnement effectif d'un réseau de communication adapté à la nature de la tâche;
- Utilisation de ce réseau selon ses pleines possibilités par les personnes concernées;

- Existence d'une division du travail et de postes de travail définis dont les responsabilités, les prérogatives, les territoires d'intervention ainsi que les modes de travail sont connus parfaitement des tenants des postes;
- Cette division du travail est acceptée par les intéressés;
- Cette division du travail est faite de telle sorte que la charge du travail est distribuée selon des critères acceptés et que les facteurs de l'efficacité du groupe ont été analysés au même titre que les facteurs de satisfaction de chacun;
- Existence d'une organisation et d'une structuration du groupe;
- Acceptation d'une autorité d'animation, de coordination et de contrôle;
- Existence de normes de fonctionnement.

Les conditions du travail en équipe s'apparentent davantage « aux relations socio-affectives nées de la motivation commune pour la tâche, de la confiance interpersonnelle ainsi que de la solidarité du groupe dans l'action » (Mucchielli, 1989). Dans son ouvrage *Le travail en équipe* (1989), Mucchielli s'inspire de la définition suivante. Une équipe est :

Une coopération entre un nombre limité de professionnels différents (dans un même champs d'action) se considérant comme collectivement responsables d'une réalisation, ayant donc une intentionnalité commune, et étant en *situation* à l'intérieur d'une structure définie, dans un cadre stable et organisé (p. 7).

Conditions du travail en équipe (Mucchielli, 1989) :

- Communication interpersonnelle bilatérale facile dans toutes les directions et non pas seulement selon le réseau constitué en vue de la tâche;
- Expression possible des désaccords et des tensions;
- Non-mise en question de la participation affective au groupe;
- Entraide en cas de difficulté de l'un des membres;
- Volonté de suppléance d'un membre défaillant;
- Connaissance à priori des aptitudes, réactions, initiatives, etc.;
- Division du travail après élaboration en commun des objectifs et acceptation d'une structure en fonction de la tâche et si la tâche l'exige.

3.2.3 L'organisation

Une fois la logique de l'action collective reconnue et les partenaires choisis, la concertation doit se structurer, s'organiser (divisions des tâches, des fonctions, des responsabilités, etc.) et se planifier. Les participants (individus et organismes représentés) doivent alors définir leurs attentes, le groupe de concertation doit posséder le pouvoir d'agir et il doit y avoir présence d'un leadership de qualité tout au long du processus. La connaissance de la structure des organisations et de son fonctionnement demeure donc essentielle à la compréhension de la notion de concertation puisque l'organisation en est une dimension inhérente majeure bien que cette dernière semble parfois sous-estimée par les participants.

Morgan (1989) situe l'organisation par rapport à son environnement. « Les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si l'on veut répondre aux besoins internes, les équilibrer et les adapter à l'environnement et à ses modifications ». Il nous amène à considérer qu'il existe plus d'une seule « meilleure façon » d'organiser le travail dépendamment du type de tâche ou du type d'environnement auquel on fait affaire. L'auteur apporte une vision d'ensemble de l'organisation c'est-à-dire vue comme :

- Une machine : utilité, efficacité et prévisibilité;
- Un organisme vivant : ouverture sur l'environnement et adaptation;
- Un cerveau : importance du traitement de l'information;
- Une culture : importance des normes, des règles et des valeurs;
- Un système politique : gouvernement de l'organisation et pouvoir;
- Une prison du psychisme : lieu de plaisir et de souffrance;
- Un instrument de domination : organisation et pouvoir dans la société.

Tout en tenant compte des autres images de l'organisation proposées par Morgan, celle qui nous intéresse principalement à l'intérieur de cette recherche est l'image caractérisée comme système politique puisque la vision de ce système s'appuie sur les individus et les groupes qui la composent. C'est essentiellement la dimension de l'interaction entre les acteurs et le système qui nous semble pertinente en ce qui a trait à l'organisation de la concertation.

Cette approche politique est défendue entre autres par Mintzberg. De par sa vision entrepreneuriale et institutionnelle des organisations, cet auteur nous permet de bien saisir « la structure » des organisations qu'il définit comme étant « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Précisons que selon Mintzberg (1997), toute activité humaine donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : « la division du travail entre diverses tâches à effectuer et la coordination de ces tâches afin d'accomplir cette activité ». Comme toute entreprise, la concertation est composée d'une vision, d'une mission (objets et objectifs), d'une organisation (de personnes (acteurs et leaders)), de répartition des tâches et de mécanismes de coordination de l'action.

Toujours selon cet auteur, toute organisation se divise en 6 parties de base soit :

1. **Le sommet stratégique** (les grands choix; stratégies) doit faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont du pouvoir sur elle.
2. La **ligne hiérarchique** (les grands moyens; tactiques) joint le sommet stratégique (les directeurs) au centre opérationnel (les opérateurs).

3. Le **centre opérationnel** (les grandes réalisations; opérations) est composé des membres de l'organisation (les opérateurs) dont le travail est directement lié à la production des biens et des services.
4. La **technostructure** peut inclure les analystes servant l'organisation en agissant sur le travail des autres.
5. Les **fonctionnels de supports logistiques** se réfèrent aux unités spécialisées ayant une fonction de support.
6. L'« **idéologie** » de l'organisation, c'est-à-dire les traditions et les croyances qui la distinguent d'une autre et qui stimulent une certaine existence à travers l'armature de sa structure.

Mintzberg (1996), propose cinq mécanismes fondamentaux que doit posséder une organisation afin de bien coordonner son travail. Il s'agit de :

1. L'ajustement mutuel : Un besoin de coordination se fait sentir dès qu'il y a présence de plus d'une personne. En concertation, les participants doivent s'adapter les uns aux autres et préconiser une communication informelle qui se doit d'être efficace.
2. La supervision directe : Une supervision s'impose dès qu'il y a division dans les tâches. Les participants à la concertation doivent déléguer une autorité aux leaders du groupe. Ces leaders se voient donc investis de la responsabilité du travail des autres, des modalités de coordination ainsi que du contrôle de leur travail.
3. La standardisation des procédés de travail : Une des premières étapes de l'organisation de la concertation consiste à l'établissement d'un engagement formel. Un protocole définit clairement ce à quoi les participants peuvent s'attendre de la part des autres et réalisent leurs tâches en tenant compte de cette connaissance.
4. La standardisation des résultats : Dès le début de la démarche de concertation, les participants doivent définir leurs attentes ainsi que les résultats à atteindre.
5. La standardisation des qualifications (et du savoir) : La concertation doit réunir des gens qualifiés étant utiles à l'atteinte des résultats recherchés. Il doit y avoir aussi présence d'un leadership de qualité.

Dépendamment de la situation, l'organisation peut s'appuyer sur l'un de ces mécanismes de coordination sans toutefois exclure les autres. En fait, la plupart des organisations utilisent à la fois ces cinq mécanismes mais à divers degrés.

Selon Livian (2001), l'efficacité organisationnelle ne peut être comprise qu'en regard de deux considérations : la pluralité des buts de l'organisation et la pluralité des acteurs qui peuvent avoir à formuler une évaluation sur elle. Elle peut également être décrite à l'aide de quatre composantes : « l'efficacité économique (dimension économique), la valeur des ressources humaines (dimension psychosociale), la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (dimension politique) et la pérennité de l'organisation (dimension systémique)¹⁶ ».

Un suivi constant de chacune des étapes du processus de concertation demeure essentiel afin de permettre à l'entreprise de concertation d'évaluer l'atteinte de ses objectifs et de s'ajuster au cours du processus. Carrier (1999) spécifie que : « L'engagement des décideurs doit faire en sorte qu'il y ait une rétroaction avec les intervenants concertés et un suivi qui respecte la démarche de la concertation ».

3.2.4 Le leadership

Tout aussi important, le concept de leadership peut être considéré comme étant la quatrième dimension du cadre de référence puisqu'il s'avère intrinsèque à toutes actions collectives et à la vie des organisations. La présence et la permanence d'un leadership de qualité à l'intérieur d'un groupe de concertation apparaissent comme une condition majeure à la réussite du processus de concertation. Ouellet (La

¹⁶ Livian, Y.-F., (2001), *Organisation, théories et pratiques* (2^e éd.), Éditions Dunod, Paris. p. 25.

concertation)¹⁷, croit que le concept de concertation demeure fondamentalement lié à celui de leader.

Depuis la fin des années 1970, nous avons vu apparaître l'idée que le leadership devait émerger d'une concertation entre les différents partenaires sociaux du Québec. En terme de leadership, le Québec a vécu l'époque où deux leaders s'affrontaient dans une négociation basée sur un rapport de force. Cette confrontation avait pour objectif l'équilibre et l'ajustement du rapport de force afin d'y voir jaillir la meilleure solution. À l'intérieur de son texte *À propos de leadership chez les Québécois*¹⁸, Toulouse relate le fait qu'à côté de cette expérience de leadership de type « affrontement », s'est développé lentement le leadership de type consultation et participation.

Prévost (1997) aborde le leadership sous une perspective de développement local. Selon lui, le leadership local se définit comme un : « processus d'influence partagé entre un leader et une communauté, à une époque et dans un contexte donné ». Ses recherches sur le développement local lui ont permis d'élaborer les fonctions de base du leadership dans une communauté locale :

- Mobiliser la population et susciter les partenariats;
- Inspirer une vision commune et donner un sens aux événements et aux phénomènes;
- Rechercher les opportunités et passer à l'action;
- Utiliser et développer les ressources de la communauté;
- Instaurer un climat et des modes de fonctionnement satisfaisants;

¹⁷ Ce texte fut publié à l'intérieur de l'ouvrage « Crise et leadership : les organisations en mutation » (1983) des auteurs Dufresne, J. & Jacques, J.

¹⁸ Idem.

- Savoir récompenser et souligner les efforts.

Mucchielli (1989) élabore également sur le concept de leadership en faisant l'enumération des fonctions et conditions d'efficacité du leader et en démontrant l'importance du leader à l'intérieur d'une équipe.

On a beau dire aujourd'hui que l'influence du leader n'est qu'une part de l'influence distribuée dans le groupe et qu'il ne faut plus s'intéresser au rôle du chef, il n'en demeure pas moins que l'influence du leader n'est pas une influence comme les autres. Certes chaque coéquipier a une « influence directe » par ses efforts personnels en vue du but groupal et une « influence indirecte » par ses commentaires en ce qui concerne le travail à l'adresse des autres pendant le travail (R. Lambert), mais le leader a une influence au second degré puisqu'il influence ces modes de participation-coopération, tout en étant lui-même peu perméable à l'influence d'autrui (p. 64).

Ajoutons les trois conditions qui selon Mucchielli (1989) sont nécessaires afin de s'assurer de l'efficacité du leader :

1. Le meilleur chef d'équipe est celui qui est reconnu comme chef et estimé par les membres du groupe. Sa popularité réside dans sa capacité d'exercer avec succès les rôles et responsabilités assignés et surtout dans la confiance des membres du groupe envers son leadership.
2. Le meilleur chef d'équipe est celui qui dispose de deux attitudes, différentes et adaptées, selon les situations ou les tâches de son équipe : directivité et non directivité.
3. Le meilleur chef d'équipe a deux sortes d'influence : une influence directe (intensité et effort au travail) et une influence indirecte (actions sur les autres membres de l'équipe pour maintenir la participation); et il sait les combiner, selon les situations, pour le plus grand succès de son équipe.

Selon Witherspoon (1997), le leader doit posséder certaines qualités spécifiques.

Il doit détenir entre autres une qualité de visionnaire afin d'incorporer les buts et stratégies, des habiletés interpersonnelles pour atteindre des consensus, une capacité verbale pour communiquer de l'enthousiasme aux groupes d'individus, un talent

organisationnel pour coordonner les efforts disparates, et, surtout, un désir d'agir comme leader. Cette auteure amène une définition plus étayée du leadership en le traitant sous la perspective communicationnelle. Elle le définit sous quatre points majeurs :

1. In an organizational context, leadership is both a proactive and reactive phenomenon.
2. It is the result of interaction among individuals engaged in common organizational activity, and concurrently it is the management of meaning within and between organizational groups to facilitate the accomplishment of tasks and the personal and professional development of group members.
3. It calls for the creation and dissemination of messages through verbal and nonverbal behaviors.
4. It requires that messages be developed in accordance with an understanding of organizational context, or the situation that requires the creation of messages, as well as the potential recipients of messages – that is, the organization's internal and external audiences.

3.3 Description et définition des dimensions à la base du modèle d'évaluation

Tout d'abord, comme il a été mentionné précédemment, la présente recherche a pour objectif opérationnel de doter les praticiens de la concertation d'un cadre de référence c'est-à-dire d'un outil théorique et pratique leur permettant : d'en connaître davantage sur le concept de concertation, d'évaluer leur propre pratique en concertation et d'en identifier les éléments problématiques afin de favoriser la convivialité et l'efficacité de la concertation tout en permettant l'évaluation de son utilisation. Il s'agit donc d'élaborer un outil d'évaluation de la concertation nous permettant d'atteindre l'objectif généralement recherché par tout processus d'évaluation soit de comparer « ce

qui est » avec « ce qui devrait être » dans le but de prendre une décision¹⁹. Henderson et Bialeschki (1995) poursuivent en précisant qu'il y a huit raisons majeures de procéder à une évaluation :

1. To determine accountability;
2. To assess or establish a baseline;
3. To assess the attainment of goals and objectives;
4. To ascertain outcomes and impact;
5. To determine the keys to successes and failures;
6. To improve and promote quality control;
7. To set future directions;
8. To comply with external standards.

Pour notre part, la principale raison de procéder à l'évaluation de la concertation en loisir se réfère à celle inscrite au point cinq c'est-à-dire « déterminer les clés de succès et d'échecs » du processus de concertation. Ces auteures ajoutent que le succès d'un processus d'évaluation suppose trois composantes sur lesquelles nous appuyons notre démarche : « criteria, evidence and judgment ».

➤ Criteria :

- Determining a problem and a reason for evaluation;
- Examining goals and objectives (if they exist);
- Developing broad evaluation questions or a problem statement to be addressed.

➤ Evidence :

- Method selection including instrument design and pretest;
- Sample selection;
- Actual data collection;
- Data analysis.

¹⁹ Henderson, K. A. & Bialeschki, D. (1995). *Evaluating leisure services; making enlightened decisions*. University of North Carolina, Venture Publishing, Inc., State College, PA. p. 3.

➤ Judgment :

- Presentation of findings;
- Development of conclusions;
- Development of recommendations.

De façon plus spécifique, Carrier (1999) précise qu'il faut poser la nécessité de l'évaluation de la concertation dès la définition et l'initiation du processus. L'ARQ (1999) s'interroge sur la manière d'évaluer la réalité d'une concertation tout en s'appuyant sur la nécessité de la formation des organisateurs de la concertation.

Pour Ferland (1986), la concertation demeure tributaire d'une mise en place, dès le départ, d'un protocole d'évaluation qui devrait évaluer la concertation sous les angles suivants : le rôle de l'État (vision), les enjeux (analyse de la situation), la perception des partenaires (compétences) et la perception de la concertation (niveaux de confiance).

L'auteure ajoute que le processus de concertation pourrait être évalué sur les critères suivants :

- Le respect des décisions;
- La collaboration;
- La confiance (le sentiment d'être écouté et le pouvoir d'influencer);
- Le positionnement des acteurs face à une situation critique;
- Le degré de satisfaction des gens concertés.

La participation, la qualité du résultat de l'action concertée et la solidarité aux décisions seraient selon Ferland (1986) les trois dimensions à favoriser pour une évaluation continue de la concertation en ce qui a trait à l'atteinte des résultats. L'auteur affirme aussi que ces critères ne constituent pas une grille complète d'évaluation et que ceci devrait faire l'objet d'une nouvelle recherche universitaire. À ce sujet, l'ARQ

(1997) ajoute que : « Nous ne savons pas si cela a été fait, mais probablement pas encore et par conséquent, la grille d'évaluation reste à définir avec rigueur²⁰ ».

3.3.1 Les indicateurs de la concertation

La réussite de la concertation dépend d'un nombre indéterminé de facteurs et suppose certaines conditions de base. À l'intérieur de cette recherche, ces conditions sont regroupées sous quatre principaux champs soit : les motivations à la concertation, les relations entre les partenaires, l'organisation de la concertation et son suivi, c'est-à-dire l'évaluation et l'ajustement permanent des processus et de l'organisation. Ces champs s'avèrent complémentaires et respectent une logique dans la composition du processus de concertation.

Les différentes théories étudiées tout au long de cette recherche nous ont permis d'élaborer un premier cadre de référence sur l'évaluation de la concertation. Ce cadre présente les dimensions, les critères ainsi que les indicateurs de réussite de cette dernière.

²⁰ Association des régions du Québec. (1997). Oser le partenariat : processus de concertation. Rapport du comité de travail sur les processus de concertation. p. 24.

Tableau 2 Cadre de référence sur les conditions de réussite de la concertation

DIMENSION A LES CONDITIONS PRÉALABLES AU DÉMARRAGE DE LA CONCERTATION	
Critère A 1 : Motivations à la concertation	
1.	Les participants (individus et organismes) doivent reconnaître qu'il y a une question, un problème et/ou des intérêts communs à se concerter.
2.	Il doit y avoir présence d'un contexte incitant fortement à agir.
3.	Il doit y avoir une nécessité de collaborer bien ressentie par les participants (individus et organismes).
4.	La concertation doit être perçue comme l'une des meilleures solutions au problème.
5.	La concertation doit faire partie de la culture organisationnelle des organismes participants.
6.	Les organismes qui se concertent doivent s'assurer de la motivation de leurs représentants à participer au groupe de concertation.
7.	Il est préférable que les expériences antérieures des participants (individus et organismes) en matière de concertation soient positives.
8.	Les individus délégués par leur organisme doivent assumer <u>librement</u> leur engagement à l'intérieur du groupe de concertation.
Critère A 2 : Relations avec les partenaires	
9.	Il faut consentir les meilleurs efforts au recrutement des partenaires.
10.	Il doit préexister une relation de confiance et de respect entre les partenaires.
11.	La concertation doit impliquer tous les gens utiles à l'atteinte des résultats recherchés.
12.	Il doit y avoir présence de leaders à l'intérieur du groupe dès les débuts de la concertation.
13.	Le groupe de concertation doit être convaincu de la pertinence de la concertation.

DIMENSION B L'ORGANISATION DE LA CONCERTATION Structuration des objectifs, des tâches et des rapports entre les partenaires	
Critère B 1 : Attentes des participants (individus et organismes)	
14. Les participants à la concertation (individus et organismes) doivent se donner une compréhension commune du problème et de ses enjeux. 15. Les résultats attendus des participants (individus et organismes) doivent être clairement définis et compris par tous. 16. Les participants (individus et organismes) doivent être confiants d'atteindre les résultats attendus. 17. Les attentes <u>individuelles</u> des participants (individus et organismes) doivent être clairement définies et comprises par tous. 18. Les attentes <u>communes</u> des participants (individus et organismes) doivent être clairement définies et comprises par tous. 19. Les <u>individus</u> mandatés par leur organisme doivent posséder le pouvoir de prendre des décisions en concertation et de déclencher les décisions de leur institution (organisme représenté). 20. Les participants (individus et organismes) doivent posséder les habiletés pour agir et interagir en concertation. 21. Les participants (individus et organismes) doivent posséder le temps nécessaire à la concertation.	
Critère B 2 : Pouvoir d'agir du groupe de concertation	
22. Le <u>groupe</u> de concertation (individus et organismes) doit avoir le pouvoir formel de prendre des décisions et de mener ses actions. 23. Les participants ainsi que les organismes qu'ils représentent doivent faire preuve de solidarité et d'engagement envers la concertation. 24. Il doit y avoir établissement d'un fonctionnement démocratique entre tous les partenaires engagés dans la concertation (partage démocratique du pouvoir). 25. Les participants (individus et organismes) doivent connaître le pouvoir de leur concertation par rapport aux interlocuteurs externes. 26. Les politiques et procédures de l'État doivent favoriser une action collective où les participants (individus et organismes) ont le pouvoir d'agir. 27. La concertation ne doit pas être considérée comme une obligation imposée par des acteurs externes (gouvernements ou autres). 28. Il doit y avoir élaboration d'un protocole (engagement <u>formel</u>) entre les participants (individus et organismes). 29. L'engagement <u>formel</u> doit être accepté par tous les participants (individus et organismes).	

- | | |
|-----|--|
| 30. | L'entreprise de concertation doit posséder les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires à la concertation. |
| 31. | Il doit y avoir présence d'un soutien administratif, technique et informationnel fourni par tous les participants (individus et organismes). |

Critère B 3 : Planification de l'action concertée

- | | |
|-----|---|
| 32. | Il doit y avoir élaboration d'un plan d'action par le groupe de concertation. |
| 33. | Il doit y avoir un mécanisme d'ajustement du plan d'action (au besoin). |
| 34. | Dans ce plan, les rôles et les responsabilités des participants (individus et organismes) doivent être clairement définis et acceptés par tous. |
| 35. | Les rôles et les responsabilités doivent être répartis en fonction des champs maîtrisés (compétences) par les participants (individus et organismes). |
| 36. | Les rôles et les responsabilités des participants (individus et organismes) doivent être orientés vers des résultats concrets (engagements d'actions et de projets concrets). |
| 37. | Il doit y avoir acceptation collective des stratégies et des moyens envisagés pour la réalisation du plan d'action. |
| 38. | Il doit y avoir un engagement des participants (individus et organismes) à réaliser les mandats attribués dans les délais et échéances prévus. |
| 39. | Chacun des participants (individus et organismes) doit régulièrement rendre compte au groupe des résultats obtenus dans l'exercice de sa responsabilité. |
| 40. | Les informations pertinentes doivent circuler de façon efficace à l'intérieur du groupe. |

Critère B 4 : Organisation et leadership

- | | |
|-----|--|
| 41. | Il doit y avoir des modalités de coordination et de contrôle à l'intérieur de l'entreprise de concertation. |
| 42. | Il doit y avoir une délégation d'autorité au(x) leader(s) à l'intérieur du groupe. |
| 43. | Il doit y avoir des mécanismes prévus pour la résolution de conflits. |
| 44. | Le groupe de concertation doit compter un nombre restreint de participants (plus ou moins 10) afin de faciliter l'atteinte des résultats attendus. |
| 45. | La qualité du leadership doit être considérée comme primordiale à la réussite de la concertation (honnête, compétent, visionnaire, inspirant, mobilisateur). |
| 46. | Les leaders formels doivent être choisis parmi les leaders naturels. |
| 47. | Les leaders formels doivent agir démocratiquement. |
| 48. | Les leaders formels doivent posséder une expérience pertinente en matière de concertation. |

DIMENSION C
LE SUIVI DE LA CONCERTATION

Critère C 1 : Évaluation de l'entreprise de concertation au terme du projet

49. Il doit y avoir une évaluation de l'engagement, des rôles et des responsabilités des participants (individus et organismes) envers la concertation.
50. Il doit y avoir une évaluation de l'action collective (travail d'équipe) des participants (individus et organismes) envers la concertation.
51. Il doit y avoir une évaluation de l'atteinte des objectifs (résultats) du groupe de concertation.
52. Il doit y avoir une évaluation de l'impact des résultats obtenus.
53. Les participants (individus et organismes) doivent savoir se féliciter des résultats.
54. Il doit y avoir une identification des aspects positifs de la concertation et recommandations des gestes à poser dans le futur.
55. Il doit y avoir une identification des aspects négatifs de la concertation et recommandations des gestes à ne pas poser dans le futur.
56. Il doit y avoir une évaluation de la pertinence de continuer la concertation (la problématique, les raisons d'être et les intérêts envers la concertation sont-ils les mêmes?).
57. L'entreprise de concertation doit se doter d'outils pour augmenter les chances de réussite du processus de concertation.
58. Les motivations et la persévérance à poursuivre la concertation doivent être soutenues.
59. Les participants (individus et organismes) doivent savoir capitaliser, dans le futur, les liens créés par la concertation.

Les dimensions, les critères ainsi que les indicateurs de ce cadre de référence ont été répertoriés et développés à partir de notions théoriques décrites antérieurement à l'intérieur de cette section. Des discussions dirigées de groupe ont également permis d'enrichir ce cadre. Une évaluation des indicateurs, par une enquête empirique auprès de praticiens de la concertation en loisir, permettra de mesurer leur degré d'importance. Une analyse des résultats de cette enquête nous permettra de regrouper ces nombreux indicateurs en facteurs qui constitueront le cadre de référence final.

MÉTHODOLOGIE

4. MÉTHODOLOGIE

4.1 Stratégie de recherche

Depuis de nombreuses années la concertation s'avère une des solutions stratégiques privilégiée par les organisations pour faire face à une problématique ne pouvant être réglée de façon individuelle. Se référant aux standards de la nouvelle gestion publique (NGP) sur toile de la politique adoptée par l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) et sur la loi de l'administration publique du Québec adoptée en mai 2000, nous constatons que le mode de gestion axée sur les résultats semble de plus en plus préconisé par bon nombre d'administrations publiques. Une évaluation du processus de concertation de ces instances pourrait donc cadrer à l'intérieur de cette nouvelle pratique de gestion publique.

L'expérience de la concertation peut être facilitée par le respect de conditions de base augmentant les chances de réussite de cette dernière. Un premier cadre de référence regroupant les dimensions, les critères et les indicateurs de réussite de la concertation fut élaboré à partir de notions théoriques (voir Tableau 2, p.58). Une évaluation du degré d'importance de ces indicateurs de réussite permettra d'atteindre l'objectif premier de cette partie empirique de la recherche visant à élaborer un instrument d'évaluation systémique de la concertation pouvant servir de cadre de référence aux intervenants dans le domaine du loisir et peut-être même de modèle générique en concertation. Selon Carrier (1999) :

Une évaluation systématique de la concertation constitue en quelque sorte une observation permanente des processus, permettant de les améliorer en termes d'efficacité, de les adapter à nos réalités et à notre contexte afin d'en faire des outils facilitant la participation (p. 46).

4.2 Population à l'étude et échantillon

Les professionnels travaillant dans le domaine du loisir au Québec constituent notre population à l'étude. Pour ces derniers, la concertation est une question complexe habitant leur quotidien. L'échantillon de la présente recherche est de type probabiliste et fut puisé aléatoirement à partir de l'échantillon du Laboratoire en loisir et vie communautaire constitué de 1086 noms et conçu spécifiquement pour la recherche sur le bénévolat en loisir. Notre échantillon fut donc composé à partir d'une liste de professionnels en loisir fournie par l'AQLM et d'une liste regroupant les professionnels des unités régionales de loisir et de sport du Québec. À partir de ce premier échantillon, nous avons sélectionné seulement les professionnels (473 noms) oeuvrant dans le domaine du loisir à titre de directeur général, de surintendant, de chef de division ou de module et de conseiller. Ce choix est justifié par le fait que, compte tenu de la catégorie de leur poste, ces professionnels sont plus susceptibles de posséder une expertise pertinente en matière de concertation, ce qui assure du même coup une meilleure qualité des réponses au questionnaire. Cette liste de 473 noms fut par la suite triée en ordre croissant à partir du numéro civique de l'adresse postale du lieu de travail de ces professionnels et les 300 premiers noms furent retenus pour constituer l'échantillon final.

4.3 Méthodes de collecte des données

Pour collecter les données, un instrument fut élaboré à partir des dimensions, des critères et des indicateurs de réussite de la concertation répertoriés à l'intérieur d'ouvrages théoriques et à partir d'une discussion dirigée de groupe auprès d'intervenants de la table de concertation en développement social du Conseil régional de développement (CRD) de la Mauricie. Dans un premier temps, ces gens ont été invités à se prononcer sur la définition de la concertation. Par la suite, ils ont discuté des conditions de réussite et des facteurs d'échec de la concertation à partir d'un outil présentant les quatre dimensions retenues du processus de concertation appuyées par quelques critères spécifiques à chacune de ces dimensions : 1) l'action collective, 2) le travail en équipe, 3) l'organisation et 4) le suivi. L'utilisation de ce plan de travail avait pour but de stimuler la discussion de façon précise et efficace. Les discussions furent enregistrées avec le consentement écrit de tous les participants. Cette approche auprès du milieu a permis de ressortir un ensemble de conditions concrètes à la pratique de la concertation.

Une première ébauche de l'instrument d'évaluation de la concertation fut acheminé par la suite à un groupe de professionnels travaillant au Conseil loisir et sport de l'Estrie. Ces derniers ont reçu l'instrument quelques jours avant la rencontre; ils ont donc pu l'examiner préalablement et faire part de leurs impressions, commentaires et recommandations lors de la discussion dirigée de groupe. La discussion a porté principalement sur le degré d'importance des conditions de réussite de la concertation

se rattachant aux critères de la grille d'évaluation. Les informations recueillies lors de cette rencontre furent enregistrées avec le consentement écrit de tous les participants.

Afin d'optimiser la fiabilité et la validité de l'instrument, la version révisée fut acheminée à tous les intervenants rencontrés soit ceux de la table de concertation en développement social du CRD de la Mauricie et ceux du Conseil loisir et sport de l'Estrie. Ces intervenants devaient répondre à ce questionnaire et nous le retourner par la suite. Tous les répondants ont été assurés de la confidentialité de leurs réponses. Ce second pré-test a permis d'apporter des ajustements pertinents menant à la version finale du questionnaire d'évaluation. Ce dernier comptait huit pages dont la première expliquait les buts de la recherche et les procédures à suivre pour le compléter. Ce questionnaire (voir Appendice A) fut acheminé au mois d'août 2001 à 300 professionnels en loisir et un rappel fut effectué en septembre 2001 (voir Appendice B). Au total, 104 questionnaires furent complétés et reçus; ce qui correspond à un taux de réponse de 35%.

4.4 Limites et portées de la recherche

Bien que le questionnaire d'évaluation de la concertation fut élaboré de façon à pouvoir être utilisé par tous les types d'instances utilisant la pratique concertiste, il demeure que la cueillette des données fut effectuée auprès d'un échantillon très sélectif soit auprès de professionnels en loisir. Tout en tenant compte de cette limite, les résultats qui seront dégagés suite à l'analyse des données pourraient s'avérer utiles à d'autres praticiens de la concertation désirant consulter ce cadre de référence pouvant

servir d'outil d'auto-évaluation. Le taux de retour obtenu (35%) et le fait que l'échantillon soit composé de professionnels en loisir ayant un poste de direction, donc davantage susceptibles de pratiquer la concertation à l'intérieur de leurs tâches, apporte une certaine rigueur quant aux résultats obtenus par l'entremise des questionnaires. Les données recueillies devraient permettre de dégager les principales conditions de réussite de la concertation, de faire ressortir les principaux éléments de sa définition, d'évaluer son utilité en tant que processus de participation et d'identifier les difficultés rencontrées lors de sa pratique.

4.5 Présentation du questionnaire

La version finale du questionnaire utilisé pour la présente étude compte quatre sections. La première porte sur les expériences des répondants en concertation, la seconde porte sur la vision des répondants à l'égard de la concertation, la troisième section mesure les conditions de réussite de la concertation ainsi que les difficultés rencontrées et la dernière section évalue l'opinion des répondants face à la concertation. Le questionnaire a donc permis de mesurer plusieurs variables indépendantes et dépendantes. Le Tableau 3 expose ces différentes variables.

Tableau 3 Variables indépendantes et variables dépendantes de la recherche

Variables indépendantes	Variables dépendantes
<u>Section 1- Expériences en concertation :</u> Q.1.1 Catégorie de l'employeur Q.1.2 Fréquence des rencontres de concertation Q.1.3 Nombre de personnes dans les groupes de concertation Q.1.4 Type de concertation pratiqué (institutionnalisé ou spontané) Q.1.5 Niveau de satisfaction par rapport aux expériences de concertation	<u>Section 2- Vision de la concertation :</u> Q.2.1 Définition de la concertation Q.2.2 Utilité de la concertation Q.2.3 Distinctions entre la concertation, l'alliance stratégique, le partenariat et le réseau <u>Section 3- Conditions de réussite et difficultés rencontrées :</u> Q.3.1 Importance accordée aux conditions énumérées Q.3.2 Difficulté à rencontrer ces conditions <u>Section 4- Opinion face à la concertation :</u> Q.4.1 Efforts à fournir en concertation Q.4.2 Qualificatifs de la concertation Q.4.3 Défis à relever en concertation

4.6 Techniques d'analyse des résultats

Tout d'abord, il apparaît essentiel de préciser que cette recherche, ayant pour objectif premier la proposition d'un cadre de référence en concertation, se veut exploratoire dans la mesure où il n'existe pas de grille complète portant sur l'évaluation de la concertation (Ferland, 1986). Une large investigation statistique sera donc effectuée à partir des réponses au questionnaire afin de tenter de trouver des relations entre les différentes variables indépendantes et les variables dépendantes dont principalement les conditions de réussite de la concertation.

La majorité des questions se retrouvant à l'intérieur de l'instrument de mesure sont de type fermé à l'exception d'une seule qui invitait les répondants à donner leur opinion sur les différents défis en concertation qui apparaîtront dans les prochaines

années et à mentionner avec qui ces défis se manifesteront. Cette question a été traitée à partir d'une analyse qualitative suivant les étapes suivantes : rédaction des sommaires, codification, repérage des thèmes, réalisation des regroupements et entrées des données. Toutes les questions ont été traitées de façon quantitative à partir du logiciel statistique SPSS.

Des techniques d'analyses de fréquences, factorielles et de variance furent utilisées pour traiter les données des questionnaires. Les analyses de fréquences nous ont principalement permis de dégager le nombre, la moyenne ainsi que l'écart type des réponses pour certaines questions. Des analyses factorielles ont été effectuées sur les questions à échelle nominale. Ces analyses amalgament en un facteur les variables ayant un même « pattern » de réponse. L'analyse factorielle a pour particularité de réduire le nombre d'énoncés donc de réduire du même coup le risque d'erreur statistique. En plus, des analyses de variance à mesures répétées (ANOVA) furent utilisées pour faire ressortir les différences significatives entre certaines variables indépendantes (la catégorie de l'employeur, la fréquence des rencontres et le nombre de personnes dans le groupe) et certaines variables dépendantes (l'utilité de la concertation, l'importance accordée aux conditions de réussite et les qualificatifs de la concertation). Des tests Post Hoc de type « Tukey » furent utilisés lors de ces analyses. Ces tests ont permis de comparer les moyennes observées pour les différents niveaux des variables. Des comparaisons de moyennes a priori furent aussi réalisées à l'aide de test-t pour échantillons indépendants afin de démontrer où se situent les différences entre les répondants participant majoritairement à des rencontres de concertation de type

institutionnel et ceux participant à des rencontres de type spontané. Des corrélations de Pearson ont également été calculées afin de vérifier la présence ou non d'une relation entre la satisfaction des répondants face à leurs expériences antérieures et actuelles en concertation et les variables dépendantes mentionnées plus haut. D'autres analyses de corrélations furent utilisées afin de déterminer si la catégorie d'employeur possède un lien avec les conditions perçues comme étant difficiles à atteindre. Ce même type d'analyse a aussi été effectué entre les différentes variables indépendantes.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Comme indiqué ultérieurement, le questionnaire compte quatre sections soit respectivement 1) les expériences des répondants en concertation, 2) leur vision de la concertation, 3) les conditions de réussite de la concertation et les difficultés rencontrées et 4) l'opinion des répondants face à la concertation. Cette présente partie de la méthodologie présente donc, par section, les différents résultats obtenus suite aux diverses analyses effectuées.

5.1 Section 1 : Les expériences des répondants en concertation

Cette section du questionnaire donne un portrait des répondants quant à la catégorie de leur employeur, à la fréquence de leur rencontre de concertation, au nombre de personnes qui composent leur groupe de concertation, au type de concertation pratiqué et quant à leur satisfaction générale face à leurs expériences antérieures et actuelles de concertation. Des analyses de fréquences ont été effectuées sur ces variables indépendantes. Ces analyses ont permis d'obtenir un portrait général des 104 personnes ayant répondu au questionnaire quant à leur vécu en concertation. De l'ensemble de ces répondants, un total de 86 (83%) provient des catégories d'employeur suivantes :

Tableau 4 Catégories d'employeur des répondants

Catégories d'employeur	Nombre de répondants
Service municipal de moins de 5000 habitants	16
Service municipal de 5000 à 9999 habitants	12
Service municipal de 10 000 à 24 999 habitants	15
Service municipal de 25 000 à 49 999 habitants	12
Service municipal de 50 000 à 99 999 habitants	12
Service municipal de 100 000 à 499 999 habitants	8
Unité régionale de loisir et de sport	11
Total :	86

De plus, la majorité des répondants pratiquent la concertation de « quelques fois par semaine » (27,9%) à « quelques fois par mois » (26,9%). Quant aux groupes de concertation, ils sont majoritairement composés « de 1 à 15 personnes » (96,1%) soit respectivement 22,8% pour la catégorie de « 1 à 5 personnes », 49,5% pour celle de « 6 à 10 personnes » et 23,8% pour celle de « 11 à 15 personnes ». Plus de la moitié (70%) des rencontres de concertation pratiquées par les répondants sont de type « institutionnalisé » tandis que 30% sont de type « spontané ».

Chacune de ces variables indépendantes fut utilisée pour effectuer des analyses de variance avec les autres questions afin de dégager les différences significatives pouvant exister c'est-à-dire de vérifier si la perception des répondants face à la concertation diffère selon la catégorie de leur employeur, la fréquence de leur réunion ou le nombre de personnes dans leur groupe de concertation. Les résultats de ces

analyses seront décrits ultérieurement à l'intérieur des sections spécifiques aux variables dépendantes.

Quant à la question portant sur le niveau de satisfaction²¹ des répondants par rapport à leurs expériences de concertation (antérieures et actuelles), une analyse de fréquences confirme que ces derniers se considèrent satisfaits à 69,3% (moyenne de 6,93 sur 10). Nous avons aussi procédé à des corrélations de Pearson entre cette question et les énoncés des questions sur l'utilité de la concertation, sur l'importance accordée aux conditions et sur les qualificatifs de la concertation. Voici donc les résultats de ces analyses :

- **Plus** la condition « la concertation doit impliquer tous gens utiles à l'atteinte des résultats recherchés » est considérée comme étant essentielle pour la réussite du processus de concertation, **plus** le niveau de satisfaction général des répondants face à leurs expériences de concertation est élevé ($r[104] = 0,28, p < 0,01$).
- **Plus** la concertation est considérée comme étant un processus généralement « nécessaire et pertinent », **plus** le niveau de satisfaction général des répondants face à leurs expériences de concertation est élevé ($r[103] = 0,20, p < 0,05$).
- **Plus** la concertation est considérée comme étant un processus généralement « exigeant et complexe », **moins** le niveau de satisfaction général des répondants face à leurs expériences de concertation est élevé ($r[103] = -0,20, p < 0,05$).

Il n'y a par contre aucune corrélation entre le niveau de satisfaction des répondants face à leurs expériences de concertation antérieures et actuelles et la catégorie d'employeur à l'intérieur de laquelle ils travaillent, la fréquence de leurs

²¹ Sur une échelle de 1 à 10. La valeur « 1 » signifie « Totalement insatisfait » et la valeur « 10 » signifie « Totalement satisfait ».

rencontres de concertation et le nombre de personnes qui compose leur groupe de concertation.

D'autres analyses de corrélations effectuées révèlent qu'il y a des relations entre la catégorie d'employeur et le type de concertation (institutionnalisé ou spontané) ($r [86] = -0,31, p < 0,01$), entre la catégorie d'employeur et la fréquence des rencontres ($r [86] = -0,31, p < 0,01$), entre le nombre de personnes dans le groupe de concertation et le type de concertation (institutionnalisé ou spontané) ($r [98] = -0,22, p < 0,05$) ainsi qu'entre le nombre de personnes dans le groupe et la fréquence des rencontres de concertation ($r [99] = 0,28, p < 0,01$). Les tableaux croisés qui suivent, exposent seulement les résultats des corrélations relatives à la catégorie d'employeur puisque ces résultats demeurent les plus significatifs.

Tableau 5 Répartition des catégories d'employeur selon la fréquence des rencontres de concertation

Catégories d'employeur \ Fréquences des rencontres	Quotidien-nement	Quelques fois par semaine	Une fois par mois	Quelques fois par mois	Quelques fois par année
Moins de 5000 habitants	2	2	0	2	10
De 5000 à 9999 habitants	1	3	0	5	2
De 10 000 à 24 999 habitants	0	3	4	3	4
De 25 000 à 49 999 habitants	0	4	3	1	4
De 50 000 à 99 999 habitants	2	4	1	3	2
De 100 000 à 499 999 habitants	0	4	0	4	0
Unité régionale de loisir et de sport	2	5	1	3	0

À l'intérieur ce de tableau, le résultat le plus marquant de situe au niveau des répondants travaillant à l'intérieur d'un service de loisir de « moins de 5000 habitants ». Nous pouvons observer que ce sont davantage ces derniers qui pratiquent la concertation que quelques fois par année.

Tableau 6 Répartition des catégories d'employeur selon le type de concertation pratiqué

Catégories d'employeur	Types de concertation	Institutionnalisé	Spontané
Moins de 5000 habitants		8	8
De 5000 à 9999 habitants		8	4
De 10 000 à 24 999 habitants		9	6
De 25 000 à 49 999 habitants		8	4
De 50 000 à 99 999 habitants		11	1
De 100 000 à 499 999 habitants		7	1
Unité régionale de loisir et de sport		10	0

Nous pouvons remarquer à l'aide de ce tableau que les répondants travaillant pour une Unité régionale de loisir et de sport pratiquent uniquement des concertations de type institutionnalisé. Cette tendance se répète pour ce qui est des répondants travaillant pour un service de loisir dans une municipalité davantage peuplée (de 50 000 à 99 999 habitants et de 100 000 à 499 999 habitants). Selon les réponses des répondants, le type de concertation pratiqué à l'intérieur d'une ville moins peuplée (moins de 5000 habitants) est autant institutionnalisé que spontané.

5.2 Section 2 : La vision des répondants face à la concertation

Cette seconde section du questionnaire mesure la vision des répondants en ce qui a trait à la définition de la concertation, à son utilité ainsi qu'aux caractéristiques qui lui sont propres comparativement à d'autres modes de participation tels que l'alliance stratégique, le partenariat et le réseau.

Une première question énumérant une série d'énoncés invite les répondants à inscrire, par ordre de priorité, les trois expressions définissant le mieux la concertation (Choix A-B-C). Afin de respecter une priorité dans les choix, ces derniers ont été comptabilisés en multipliant les fréquences du Choix A par la valeur « 3 », les fréquences du Choix B par la valeur « 2 » et les fréquences du Choix C par la valeur « 1 ». Ces trois nombres furent par la suite additionnés pour attribuer une valeur finale à chacun des énoncés de la question. Voici donc les cinq principaux éléments de définitions retenus sur un total de douze choix possibles :

Tableau 7 Répartition d'éléments de définition de la concertation selon l'ordre défini par les répondants

La concertation est avant tout :	Indice de priorité
une harmonisation des orientations, des stratégies d'intervention et des actions	184
une action collective	91
une mise en commun des ressources (matérielles, financières, etc.)	82
une condition essentielle au partenariat	79
une réalisation d'un projet commun	57

Une seconde question de cette section interrogeait les répondants sur l'utilité de la concertation. Les répondants devaient donner leur niveau d'accord sur une échelle de

1 à 4 (1- Tout à fait en désaccord, 2- Plutôt en désaccord, 3- Plutôt en accord et 4- Tout à fait en accord) sur neuf énoncés précis. Une analyse de fréquences a permis d'obtenir la moyenne (sur un total de quatre) pour chacun des énoncés. Selon cette analyse, la concertation servirait principalement d'outil de fonctionnement en réseau (3,19), de mécanisme d'opérations communes (3,18), de méthode de développement local (3,11) et de lieu de rencontres et d'échanges (3,08).

Tableau 8 Répartition des usages de la concertation selon l'importance accordée par les répondants (échelle de 1 à 4)

Selon les répondants, la concertation sert principalement :	μ	E-t.
1. d'outil de fonctionnement en réseau	3,19	0,611
2. de mécanisme d'opérations communes	3,18	0,568
3. de méthode de développement local	3,11	0,576
4. de lieu de rencontres et d'échanges	3,08	0,759
5. à l'application de solutions aux problèmes économiques et sociaux des collectivités	2,91	0,742
6. d'analyse des problèmes économiques et sociaux des collectivités	2,87	0,767
7. de technique de négociations et d'ajustement	2,67	0,743
8. de moyen d'inviter la population à se prendre en charge	2,56	0,750
9. d'outil de gestion de conflits	2,56	0,813

Nous avons aussi effectué des analyses de variance à mesures répétées (ANOVA) entre les variables indépendantes du questionnaire telles que la catégorie d'employeur des répondants, la fréquence des rencontres, le nombre de personnes dans le groupe de concertation et les énoncés de la question portant sur l'utilité de la concertation afin de dégager les différences significatives pouvant exister.

Deux variables se sont avérées différentes significativement en ce qui a trait à cette question et à la catégorie d'employeur. Les analyses révèlent donc que les répondants travaillant à l'intérieur d'une municipalité de « moins de 5000 habitants » jugent que la concertation sert principalement d'« outil de gestion de conflits » ($F [6,78] = 3,38, p < 0,05$) ainsi que de « technique de négociations et d'ajustement » ($F [6,79] = 2,31, p < 0,05$). Pour ce qui est de la fréquence des rencontres de concertation, les analyses de variance nous permettent d'affirmer que les répondants participant à des rencontres de concertation « une fois par mois » dans le cadre de leur travail en loisir, considèrent que la concertation sert principalement de « méthode de développement local » ($F [4,96] = 2,84, p < 0,05$) et de « mécanisme d'opérations communes » ($F [4,96] = 3,11, p < 0,05$). Nous constatons qu'il n'y a pas de différences significatives entre les énoncés de cette question et le nombre de participants à l'intérieur du groupe de concertation.

Un test-t pour échantillon indépendant a été effectué avec les énoncés de cette question portant sur l'utilité de la concertation afin de vérifier si la perception de l'utilité de la concertation est différente entre les répondants participant en majorité à des rencontres de concertation de type institutionnel et ceux participant à des rencontres de type spontané. Les résultats révèlent que les répondants participant à des rencontres de concertation généralement « institutionnalisées » considèrent que la concertation sert principalement à l'« analyse des problèmes économiques et sociaux des collectivités » ($M = 3,01; t [96] = 3,05, p < 0,01$) et d' « outil de fonctionnement en réseau » ($M = 3,25; t [97] = 1,92, p < 0,01$).

Des analyses factorielles furent également effectuées sur l'ensemble des énoncés de cette question afin de vérifier s'il est possible de dégager des « patterns » de réponse à l'intérieur de l'ensemble des énoncés. Trois différents facteurs possédant une solide consistance interne (moyenne des alpha = 0,6500) sont ressortis des analyses. Un titre leur a par la suite été attribué en prenant soin d'être représentatif des énoncés fusionnés. Nous pouvons observer ces trois facteurs à l'intérieur de la Figure 4.

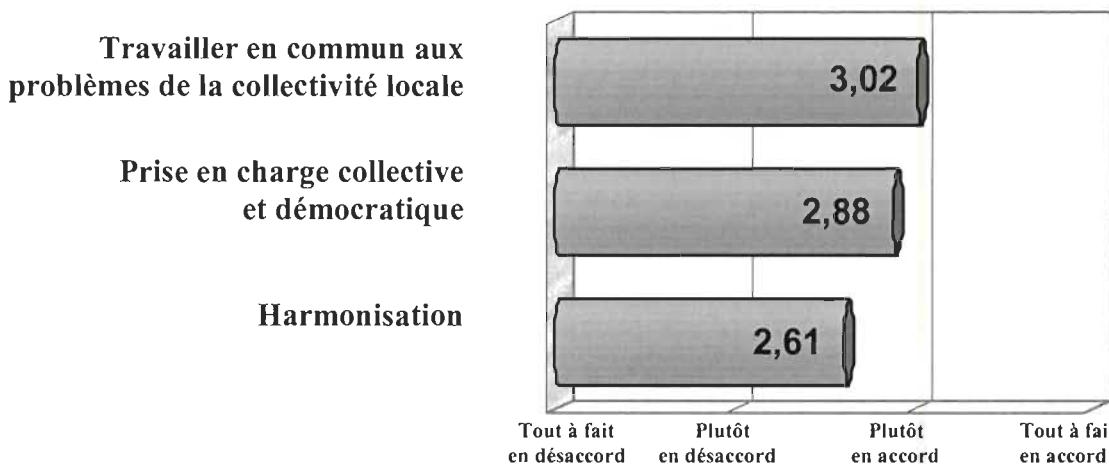


Figure 4 Facteurs définissant l'utilité de la concertation selon le niveau d'accord des répondants

Nous avons aussi procédé à des analyses de variance entre ces facteurs et les variables indépendantes du questionnaire nommées précédemment. Ces analyses ont permis de ressortir quelques différences significatives. En effet, nous observons que les répondants travaillant à l'intérieur d'une municipalité de « moins de 5000 habitants » considèrent que la concertation sert principalement à « l'harmonisation » ($F [6,79] = 3,49$, $p < 0,05$). De même, les résultats révèlent que les répondants participant

à une rencontre de concertation « une fois par mois » considèrent que la concertation sert principalement à la « prise en charge collective et démocratique » ($F [4,97] = 3,29$, $p < 0,05$). Il n'y a pas de différences significatives entre ces facteurs et les énoncés de cette question et le nombre de personnes dans le groupe de concertation.

En outre, un test-t a été effectué avec ces facteurs afin de vérifier si la perception de l'utilité de la concertation est différente entre les répondants participant en majorité à des rencontres de concertation de type institutionnel et ceux participant à des rencontres de type spontané. Les analyses démontrent que les répondants participant à des rencontres de concertation généralement « institutionnalisées » considèrent que la concertation sert principalement à « travailler en commun aux problèmes de la collectivité locale » ($M = 3,07$; $t [98] = 2,39$, $p < 0,05$).

Une autre question fut posée pour distinguer la concertation de certains autres modes de participation tels que l'alliance stratégique, le partenariat et le réseau. Cette question mesure les dimensions suivantes : les objectifs, le niveau de liberté des participants, les exigences, le niveau d'institutionnalisation, les enjeux, le nombre de partenaires (membership) ainsi que les méthodes de fonctionnement. Il est à noter que seulement 84 personnes sur un total 104 ont répondu à cette question. Ceci peut s'expliquer par le fait que cette dernière n'était pas tout à fait claire et exigeait une connaissance assez poussée de l'ensemble des concepts évalués. Cette question a tout de même permis de dégager les principaux critères distinguant la concertation des autres notions évaluées. Le Tableau 9 nous présente ces principales distinctions.

Tableau 9 Facteurs définissant l'utilité de la concertation selon le niveaux d'accord des répondants

Principales différences selon les répondants	
<u>Entre la concertation et l'alliance stratégique :</u>	➤ le nombre de partenaires (membership); ➤ le niveau de liberté des participants; ➤ le niveau d'institutionnalisation.
<u>Entre la concertation et le partenariat :</u>	➤ le niveau d'institutionnalisation; ➤ les enjeux.
<u>Entre la concertation et le réseau :</u>	➤ les enjeux; ➤ les objectifs; ➤ le nombre de partenaires (membership).

5.3 Section 3 : Les conditions de réussite de la concertation et les difficultés rencontrées

La section 3 s'avère la plus importante du questionnaire puisque les résultats obtenus devraient favoriser l'atteinte du principal objectif de la recherche qui consiste à élaborer un cadre de référence en concertation à partir des conditions (indicateurs) de réussite de cette dernière. Les répondants devaient, dans un premier temps, indiquer le degré d'importance accordé aux conditions de réussite de la concertation sur une échelle de 1 à 4 (1- Sans importance, 2- Secondaire, 3-Importante et 4- Essentielle). Cette question était présentée sous forme de grille à l'intérieur de laquelle étaient énumérés les dimensions, les critères ainsi que les indicateurs de succès de la concertation (voir Tableau 2 Cadre de référence sur les conditions de réussite de la concertation). Toutes les conditions que contient cette grille ont été répertoriées à partir de théories et d'informations recueillies lors des discussions animées de groupe. Il est donc à noter que l'ensemble de ces dernières sont considérées comme étant importantes à la réussite d'un processus de concertation et qu'aucune ne sera rejetée suite aux résultats des

analyses. En se basant sur la moyenne (total sur 4) et sur l'écart type, nous avons ressorti, pour chacun des critères, les indicateurs de réussite de la concertation ayant été évalués par les répondants comme étant les plus importants (d'importante à essentielle selon l'échelle de valeur).

Tableau 10 Moyenne et écart type des conditions de réussite de la concertation considérées les plus importantes par les répondants

DIMENSION A LES CONDITIONS PRÉALABLES AU DÉMARRAGE DE LA CONCERTATION		μ	E-t.
Critère A 1 : Motivations à la concertation			
Les participants (individus et organismes) doivent reconnaître qu'il y a une question, un problème et/ou des intérêts communs à se concerter.	3,70	0,460	
Critère A 2 : Relations avec les partenaires			
Le groupe de concertation doit être convaincu de la pertinence de la concertation.	3,64	0,538	
DIMENSION B L'ORGANISATION DE LA CONCERTATION Structuration des objectifs, des tâches et des rapports entre les partenaires		μ	E-t.
Critère B 1 : Attentes des participants (individus et organismes)			
Les participants à la concertation (individus et organismes) doivent se donner une compréhension commune du problème et de ses enjeux.	3,54	0,501	
Les résultats attendus des participants (individus et organismes) doivent être clairement définis et compris par tous.	3,50	0,558	
Critère B 2 : Pouvoir d'agir du groupe de concertation			
Il doit y avoir établissement d'un fonctionnement démocratique entre tous les partenaires engagés dans la concertation (partage démocratique du pouvoir).	3,42	0,586	
Critère B 3 : Planification de l'action concertée			
Les informations pertinentes doivent circuler de façon efficace à l'intérieur du groupe.	3,49	0,502	
Critère B 4 : Organisation et leadership			
Les leaders formels doivent agir démocratiquement.	3,50	0,541	
DIMENSION C LE SUIVI DE LA CONCERTATION		μ	E-t.
Critère C 1 : Évaluation de l'entreprise de concertation (au terme du projet)			
Il doit y avoir une évaluation de l'atteinte des objectifs (résultats) du groupe de concertation.	3,40	0,531	

De plus, des analyses de variance ont été effectuées sur l'ensemble des conditions de réussite de la concertation et la catégorie d'employeur. Ces derniers indiquent que les répondants travaillant à l'intérieur d'une municipalité de « moins de 5000 habitants » considèrent davantage important que le groupe de concertation compte un nombre restreint de participants (plus ou moins 10) afin de faciliter l'atteinte des résultats attendus ($F [6,77] = 2,34, p < 0,05$).

En ce qui a trait à la fréquence des rencontres, les répondants pratiquant la concertation « une fois par mois » affirment qu'« il est préférable que les expériences antérieures des participants (individus et organismes) en matière de concertation soient positives » ($F [4,96] = 2,92, p < 0,05$) et qu'« il doit y avoir présence d'un soutien administratif, technique et informationnel fourni par tous les participants (individus et organismes) » ($F [4,95] = 3,00, p < 0,05$). Les répondants pratiquant la concertation « quelques fois par semaine » considèrent quant à eux importante la condition suivante : il doit y avoir présence de leaders à l'intérieur du groupe dès les débuts de la concertation ($F [4,97] = 2,71, p < 0,05$).

Les analyses effectuées (ANOVA) avec la variable indépendante interrogeant les répondants sur le nombre de participants dans leur groupe de concertation ont révélé que ceux pratiquant la concertation à l'intérieur d'un groupe de « 1 à 5 personnes » considèrent qu'en concertation, il s'avère davantage important que « le groupe compte un nombre restreint de participants (plus ou moins 10) afin de faciliter l'atteinte des résultats attendus » ($F [3,95] = 3,27, p < 0,05$).

Un test-t avec les nombreux indicateurs et la question sur le type de concertation généralement pratiqué (institutionnalisée ou spontanée) permet d'affirmer que les répondants participant à des rencontres de concertation généralement « spontanées » considèrent qu'en concertation, « il doit préexister une relation de confiance et de respect entre les partenaires » ($M = 3,6$; $t [98] = -2,042$, $p < 0,05$).

Nous avons également procédé à des analyses factorielles qui ont permis de regrouper sous dix-huit facteurs les cinquante-neuf indicateurs de la grille d'évaluation. Nous avons par la suite donner un titre représentatif pour chacun de ces regroupements d'indicateurs. La consistance interne (alpha) moyenne de l'ensemble de ces facteurs se situe à 0,6000. La moyenne et l'écart type de ces facteurs obtenus suite à une analyse de fréquences sont présentés à l'intérieur du Tableau 11.

Tableau 11 Facteurs définissant les conditions de réussite de la concertation selon la moyenne et l'écart type

DIMENSION A LES CONDITIONS PRÉALABLES AU DÉMARRAGE DE LA CONCERTATION		
Critère A 1 : Motivations à la concertation	μ	E-t.
Le problème doit interPELLER tous les participants.	3,52	0,420
La concertation doit être perçue comme LA solution.	3,26	0,418
Il doit y avoir des garanties de réussites.	2,80	0,555
L'engagement doit être volontaire.	2,49	0,507
Critère A 2 : Relations avec les partenaires	μ	E-t.
Il doit y avoir une volonté de réussir et ce, dans un climat de confiance.	3,34	0,466
Il doit y avoir présence de gens utiles à l'atteinte des résultats.	3,24	0,467
DIMENSION B L'ORGANISATION DE LA CONCERTATION Structuration des objectifs, des tâches et des rapports entre les partenaires		
Critère B 1 : Attentes des participants (individus et organismes)	μ	E-t.
Le problème et les résultats doivent être clairement définis et compris.	3,31	0,371
Les participants doivent être habilités à agir (pouvoir, temps et compétence).	3,26	0,436
Critère B 2 : Pouvoir d'agir du groupe de concertation	μ	E-t.
Le fonctionnement doit être démocratique.	3,32	0,530
Il doit y avoir présence des ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières).	3,09	0,576
Le groupe doit posséder le pouvoir d'agir en concertation.	3,03	0,467
Il doit y avoir formalisation des engagements.	2,89	0,713

Critère B 3 : Planification de l'action concertée	μ	E-t.
Il doit y avoir une organisation formelle de l'action orientée autour d'un plan d'action et de mécanismes de communication.	3,29	0,377
Les résultats attendus doivent être clairement définis et répartis dans le respect des champs de compétence des participants.	3,24	0,391
Critère B 4 : Organisation et leadership	μ	E-t.
Le leadership doit être démocratique.	3,16	0,424
Il doit y avoir une efficacité dans le fonctionnement et dans la résolution de conflits.	2,95	0,464
DIMENSION C LE SUIVI DE LA CONCERTATION		
Critère C 1 : Évaluation de l'entreprise de concertation (au terme du projet)	μ	E-t.
Les participants doivent se donner des outils pour maintenir les motivations.	3,24	0,373
Les participants doivent se donner des outils pour justifier la continuité de la concertation.	3,16	0,404

Des analyses de variance (ANOVA) furent effectuées avec ces différents facteurs et l'ensemble des variables indépendantes afin de vérifier s'il existe ou non des différences significatives entre ceux-ci. Pour les répondants participant à une démarche de concertation « une fois par mois », il apparaît davantage important qu'en concertation « il y ait une volonté de réussir et ce, dans un climat de confiance » ($F [4,97] = 2,56, p < 0,05$). En outre, les répondants pratiquant la concertation « quotidiennement » considèrent important qu'« il y ait des garanties de réussite » ($F [4,97] = 2,47, p < 0,05$). D'autres différences significatives se sont dégagées en ce qui a trait au nombre de participants dans les groupes de concertation. Les répondants pratiquant la concertation à l'intérieur d'un groupe comptant de « 1 à 5 » participants

trouvent davantage important que « les résultats attendus soient clairement définis et répartis dans le respect des champs de compétence des participants » ($F [3,95] = 3,25$, $p < 0,05$).

La seconde partie de cette section demandait aux répondants d'évaluer chacun des indicateurs à savoir s'il est difficile ou non d'atteindre cette condition de réussite. Les réponses à cette question devraient nous permettre de repérer les indicateurs de réussite perçus comme étant davantage problématiques. En se fiant à la fréquence des personnes ayant répondu par l'affirmative à cette question, sept conditions se sont dégagées. Le Tableau 12 nous expose en pourcentage les conditions les plus difficiles à rencontrer selon les répondants.

Tableau 12 Répartition en pourcentage des conditions jugées les plus difficiles à rencontrer

Les conditions de réussite de la concertation <u>les plus difficiles à rencontrer</u>	%
Les participants ainsi que les organismes qu'ils représentent doivent faire preuve de solidarité et d'engagement envers la concertation.	75,8
Le <u>groupe</u> de concertation (individus et organismes) doit avoir le pouvoir formel de prendre des décisions et de mener ses actions.	75,8
Les <u>individus</u> mandatés par leur organisme doivent posséder le pouvoir de prendre des décisions en concertation et de déclencher les décisions de leur institution.	75,3
Les participants (individus et organismes) doivent posséder le temps nécessaire à la concertation.	75,3
La concertation doit impliquer tous les gens utiles à l'atteinte des résultats recherchés.	71,7
Les attentes <u>communes</u> des participants (individus et organismes) doivent être clairement définies et comprises par tous.	71,4
Les organismes qui se concertent doivent s'assurer de la motivation de leurs représentants à participer au groupe de concertation.	71,3

Les conditions jugées par les répondants comme étant les moins difficiles à rencontrer en pratique de la concertation ont été ressorties en tenant compte du nombre d'affirmations négatives à la question suivante : « Est-il difficile de rencontrer ces conditions? ». Ces conditions sont présentées en pourcentage à l'intérieur du Tableau 13 ci-dessous.

Tableau 13 Répartition en pourcentage des conditions jugées les moins difficiles à rencontrer

Les conditions de réussite de la concertation <u>les moins</u> difficiles à atteindre	%
Les participants doivent savoir se féliciter des résultats.	75,6
Il doit y avoir présence d'un contexte incitant fortement à agir.	75,5
Le groupe de concertation doit compter un nombre restreint de participants (plus ou moins 10) afin faciliter l'atteinte des résultats attendus.	73,0
Il doit y avoir identification des aspects positifs de la concertation et recommandations des gestes à poser dans le futur.	68,5
Les participants (individus et organismes) doivent reconnaître qu'il y a une question, un problème et/ou des intérêts communs à se concerter.	67,6
Il doit y avoir présence de leaders à l'intérieur du groupe dès les débuts de la concertation.	67,0

Des analyses de corrélations furent effectuées sur les différents indicateurs afin de vérifier s'il existe des relations entre le fait qu'une condition soit considérée comme étant difficile à atteindre et la catégorie de l'employeur à l'intérieur de laquelle travaille le répondant et le type de concertation pratiqué (institutionnalisé ou spontané). Les relations s'expriment comme suit entre la catégorie de l'employeur et les conditions difficiles à rencontrer en concertation :

- Plus la ville à l'intérieur de laquelle travaillent les répondants est peuplée, plus la condition « il doit y avoir établissement d'un fonctionnement démocratique entre les partenaires engagés dans la concertation » est considérée comme difficile à atteindre ($r [70] = 0,27$, $p < 0,05$).

- Plus la ville à l'intérieur de laquelle travaillent les répondants est peuplée, plus la condition « il doit y avoir un mécanisme d'ajustement du plan d'action » est considérée comme difficile à atteindre ($r [68] = 0,25, p < 0,05$).
- Plus la ville à l'intérieur de laquelle travaillent les répondants est peuplée, plus la condition « les participants doivent savoir se féliciter des résultats » est considérée comme difficile à atteindre ($r [68] = 0,33, p < 0,01$).

Quant aux corrélations entre le type de concertation exercé (institutionnel ou spontané) et les conditions difficiles à atteindre lors de la pratique de la concertation, les relations se situent à ces niveaux :

- Plus la concertation généralement pratiquée est de type spontané, plus la condition « les participants à la concertation doivent se donner une compréhension commune du problème et des enjeux » est considérée comme difficile à atteindre ($r [97] = 0,29, p < 0,01$).
- Plus la concertation généralement pratiquée est de type spontané, plus la condition « les résultats attendus des participants doivent être clairement définis et compris par tous » est considérée comme difficile à atteindre ($r [97] = 0,21, p < 0,05$).
- Plus la concertation généralement pratiquée est de type spontané, plus la condition « il doit y avoir un engagement des participants à réaliser les mandats attribués dans les délais et les échéances prévus » est considérée comme difficile à atteindre ($r [91] = 0,21, p < 0,05$).

5.4 Section 4 : L'opinion des répondants face à la concertation

Cette dernière section du questionnaire comprend trois questions. Une première interroge les répondants sur les dimensions à privilégier en concertation. La seconde question mesure le niveau d'accord des répondants en ce qui a trait aux qualificatifs du processus de concertation. La troisième question, qui est ouverte, sonde les répondants à savoir avec qui et à quels sujets apparaîtront les défis futurs en concertation. Une analyse de fréquences a permis d'obtenir le pourcentage des répondants pour chacune des dimensions présentées à l'intérieur de la Figure 5.

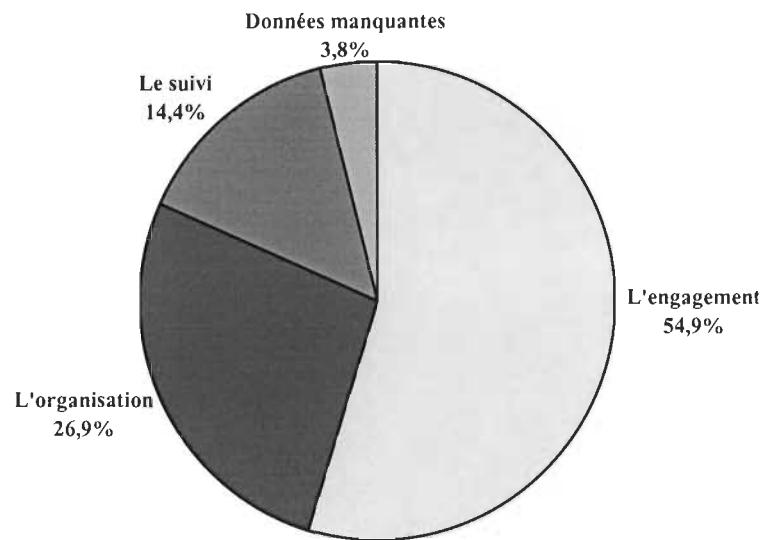


Figure 5 Répartition en pourcentage des dimensions à privilégier en concertation

À cette deuxième question, les répondants devaient donner leur niveau d'accord sur les qualificatifs du processus de concertation. Une analyse de fréquences a tout d'abord permis d'obtenir la moyenne (sur 4) pour chacun des énoncés de cette question. La Figure 6 expose ces résultats.

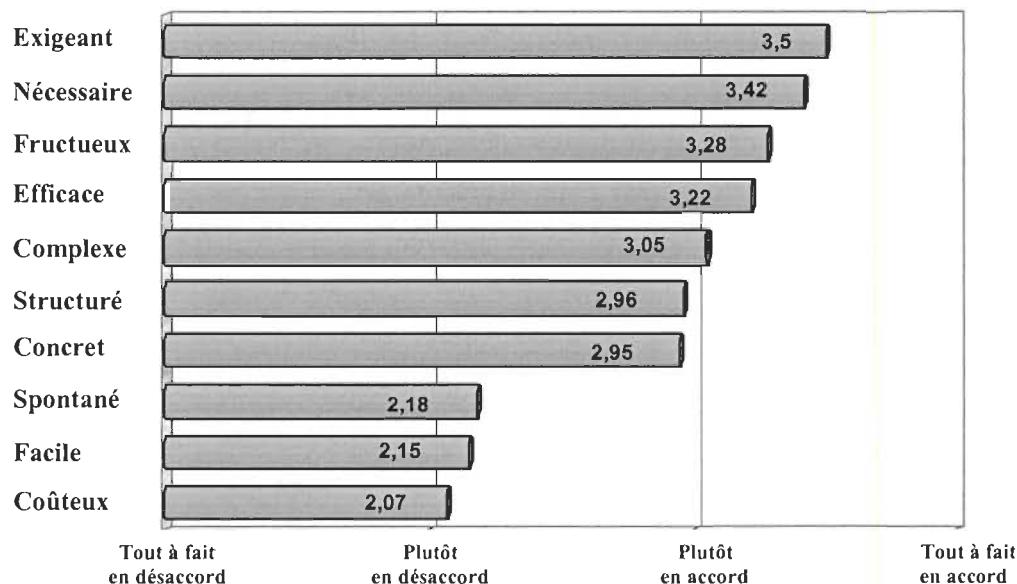


Figure 6 Répartition sur une échelle Likert des qualificatifs du processus de concertation retenus par les répondants

Suite à des analyses de variance entre cette question et les variables indépendantes que l'on retrouve à la Section 1 du questionnaire, nous pouvons affirmer que les répondants travaillant à l'intérieur d'un service municipal de loisir de « moins de 5000 habitants » considèrent que la démarche de concertation est un processus qui est généralement « structuré » ($F [6,78] = 2,28, p < 0,05$). Au niveau de la fréquence des rencontres, ceux la pratiquant « quotidiennement » qualifient le processus de concertation comme étant « exigeant » ($F [4,95] = 2,63, p < 0,05$).

Par la suite, nous avons procédé à des analyses factorielles afin de voir s'il est possible de dégager des « pattern » de réponse à cette question. Ces analyses ont permis de ressortir trois différents facteurs auxquels un titre a été attribué en prenant soin d'être représentatif des énoncés fusionnés. Ces facteurs possèdent un alpha moyen (consistance interne) de 0,6500. La Figure 7 ci-dessous expose ces facteurs ainsi que leur moyenne.

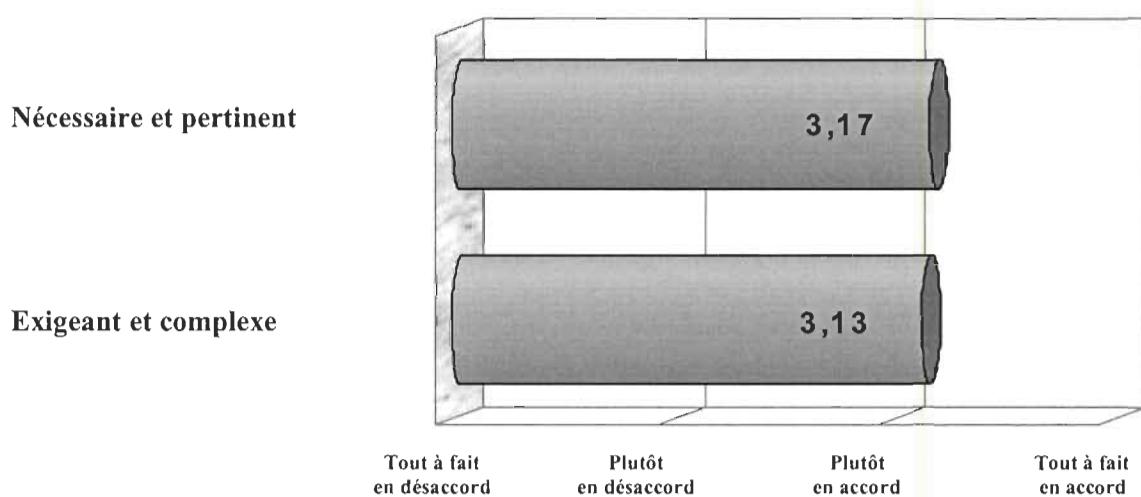


Figure 7 Facteurs définissant les qualificatifs du processus de concertation selon le niveau d'accord des répondants

Nous avons procédé à des analyses de variance de type ANOVA avec ces deux facteurs et les variables indépendantes de l'enquête et ces dernières révèlent que les répondants participant à une démarche de concertation regroupant de « 1 à 5 » personnes qualifient le processus de concertation comme étant « nécessaire et pertinent » ($F [3,97] = 2,66, p < 0,05$). Nous pouvons observer qu'il n'y a pas de relations entre ces facteurs portant sur les qualificatifs du processus de concertation et la catégorie d'employeur et la fréquence des rencontres de concertation des répondants.

La dernière partie de cette section interrogeait les répondants sur la question suivante : « Dans les prochaines années, avec qui et à quels sujets (2) apparaîtront les défis en concertation »? De nombreux répondants ont inscrit plus d'une réponse à cette question. Ces réponses ont été compilées et se retrouvent à l'Appendice C. Cette question a été traitée à partir d'une analyse qualitative suivant les étapes suivantes : rédaction des sommaires, codification, repérage des thèmes, réalisation des regroupements (voir l'Appendice D) et entrées des données. Voici donc les trois principaux milieux avec lesquels les intervenants du secteur du loisir pourraient voir naître des défis en concertation ainsi que les trois principaux sujets de ces défis.

Tableau 14 Répartition en nombre des acteurs avec qui apparaîtront les défis en concertation et des sujets sur lesquels apparaîtront ces défis

Avec qui apparaîtront les défis en concertation?	N	À quel sujet apparaîtront les défis en concertation?	N
Santé et services sociaux	30	Mise en commun, harmonisation et partage des ressources	30
Monde municipal (autres municipalités)	28	Structure et offre de services	22
Milieu scolaire	24	Utilisation et aménagement des équipements et infrastructures	19

La concertation auprès des citoyens, des bénévoles et des organismes et associations ($N = 19$) apparaît aussi comme étant un défi de taille pour les intervenants en loisir. Le développement communautaire et la pauvreté semblent également un sujet qui pourrait être au cœur de futures actions de concertation ($N = 12$).

L'ensemble des analyses effectuées sur les différentes réponses au questionnaire a permis de dégager des résultats forts intéressants confirmant la plupart des notions théoriques et pratiques vues à l'intérieur du premier chapitre de cette recherche. La prochaine section du mémoire interprètera l'ensemble de ces résultats. Nous vérifierons également l'atteinte des objectifs de l'étude.

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

6. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans un premier temps, il apparaît opportun de rappeler l'objectif général de la recherche ainsi que ses objectifs spécifiques. Le principal objectif visait donc à dégager les fondements théoriques et les dimensions spécifiques du concept opérationnel de concertation en tant qu'action collective et organisationnelle afin de planifier et d'évaluer son action. Plus spécifiquement, il consistait à clarifier la notion de concertation afin d'en éclairer la compréhension et de la dissocier des autres notions similaires et, en outre, à cerner, évaluer et mesurer les problématiques rencontrées dans l'organisation de la concertation, notamment dans le domaine du loisir.

L'interprétation des résultats obtenus suite aux différentes analyses se fera pour chacune des quatre sections du questionnaire soit : 1) les expériences des répondants en concertation, 2) leur vision de la concertation, 3) les conditions de réussite de la concertation et les difficultés rencontrées et 4) l'opinion des répondants face à la concertation.

6.1 Section 1 : Les expériences des répondants en concertation

À l'intérieur de cette section du questionnaire nous retrouvons les principales variables indépendantes (la catégorie de l'employeur, la fréquence des rencontres de concertation, le nombre de participants dans le groupe, le type de concertation pratiqué et le niveau de satisfaction face aux expériences de concertation antérieures et actuelles). Les analyses effectuées à l'aide de ces variables nous ont permis de vérifier

différents aspects de la concertation en fonction des spécificités des milieux et des expériences vécues par l'ensemble des répondants.

La majorité des répondants de notre échantillon travaillent à l'intérieur d'un service de loisir (72%) puisque nous avons préalablement sélectionné des professionnels en loisir occupant soit un poste de directeur général, de surintendant, de conseiller, de chef de division ou de module. La pratique de la concertation occupe une place assez importante à l'intérieur de leur fonction puisqu'ils ont affirmé la pratiquer de quelques fois par semaine à quelques fois par mois. De plus, les groupes de concertation sont généralement composés entre 1 à 15 personnes; ce qui, selon Mucchielli (1989), constitue un nombre idéal facilitant l'atteinte des résultats attendus par le groupe.

La grande majorité des concertations pratiquées par les répondants est de type institutionnalisé (70%) et 30% est de type spontané. Les résultats des analyses de corrélations nous permettent d'affirmer que les répondants adoptant une pratique concertiste de type spontané considèrent qu'en concertation, il est difficile de se donner une compréhension commune du problème et de ses enjeux et de faire en sorte que les résultats attendus soient clairement définis et compris par tous. Étant à la fois moins formelle et moins encadrée, une concertation spontanée peut rendre difficile l'engagement des participants à réaliser les mandats attribués dans les délais et les échéances prévus. D'autres résultats obtenus suite à des corrélations de Pearson démontrent que la catégorie d'employeur, la fréquence des rencontres, le nombre de personnes dans le groupe de concertation et le type de concertation pratiqué

(institutionnalisé ou spontané) n'ont pas d'influence directe sur le niveau de satisfaction des répondants envers leur pratique de concertation.

Nous pouvons tout de même affirmer que la perception des répondants à l'égard de la concertation influence le niveau de satisfaction général de ces derniers puisque plus la concertation est considérée comme étant un processus « nécessaire et pertinent », plus le niveau de satisfaction est élevé. Dans la même logique, plus la concertation est considérée comme étant un processus « exigeant et complexe », moins le niveau de satisfaction général des répondants face à leurs expériences de concertation (antérieures et actuelles) est élevé. Il existe, par surcroît, une relation entre la satisfaction des répondants et la condition de réussite exprimant que la concertation doit réunir tous les gens utiles à l'atteinte des résultats. Donc, plus cette condition est respectée, plus les participants sont satisfaits de leurs expériences de concertation. Comme le précise Carrier (1999), en concertation, il est souvent nécessaire de recruter un personnel qualifié afin de la mener. Par ailleurs, puisque la concertation est plus institutionnalisée dans les grandes villes ou dans les grandes organisations et davantage spontanée dans les plus petits milieux, l'utilité du cadre de référence pourra varier selon que l'on cherche à comprendre le sens des structures ou que l'on veuille baliser un processus plus spontané.

6.2 Section 2 : La vision des répondants face à la concertation

Les résultats obtenus suite aux nombreuses analyses effectuées sur les questions relatives à cette section nous permettent de dégager les principaux éléments de

définition de la concertation, de connaître la vision des répondants quant à son utilité et de ressortir les principales différences entre la concertation et les notions d'alliance stratégique, de partenariat et de réseau.

Dans un premier temps, la grande majorité des répondants privilégie un élément de la définition de la concertation que nous avons retenue pour les fins de cette recherche soit celle de Schneider (1987) précisant que la concertation est avant tout « une harmonisation des orientations, des stratégies d'intervention et des actions ». En second choix, les répondants précisent que la concertation est « une action collective ». En fait, selon Olson (1966), la concertation suppose une action collective qui se révèle indispensable à l'atteinte d'objectifs communs ou de biens collectifs. La concertation est aussi définie par les répondants comme étant « une mise en commun des ressources (matérielles, financières, etc.) ». Cette définition s'avère davantage concrète comparativement aux deux autres éléments de définitions sélectionnés par les répondants. Lebel (1980), poursuit dans ce sens en affirmant que la concertation est une mise en commun de l'espace et une utilisation concertée des données. De plus, un des objectifs politiques de la concertation selon le Ministère des affaires municipales (1995) consiste à mettre en commun les ressources, les services et les équipements. En observant les principales notions de ces trois définitions (harmonisation, action collective et mise en commun), nous constatons l'importance du travail en équipe et des relations avec les partenaires lors de la pratique de la concertation.

D'un autre côté, les répondants ne considèrent aucunement la concertation comme « une nécessité issue de la décentralisation ». Bien que la décentralisation fasse

partie des facteurs d'émergence de la concertation, il demeure que la concertation est avant tout une réponse en réaction à une série d'événements et de conjonctures (Schneider, 1987). Aussi, très peu de répondants définissent la concertation comme étant « une stratégie de représentation auprès de l'État ». Ceci peut s'expliquer par le fait que cet élément de définition s'apparente davantage à la notion de consultation (Tremblay et Rolland, 1996). De plus, la concertation serait davantage une planification de l'action plutôt qu'une stratégie de représentation.

Les différentes analyses de variance effectuées au niveau des énoncés et des facteurs de la question sur l'utilité de la concertation nous permettent d'affirmer que selon les répondants travaillant à l'intérieur d'un service municipal de loisir de 5000 habitants et moins, la concertation sert principalement à la gestion de conflits, à la négociation, à l'ajustement ainsi qu'à l'harmonisation. Par contre, si on observe la moyenne de l'ensemble des répondants sur l'énoncé affirmant que la concertation sert principalement « d'outil de gestion de conflits » et on la compare avec la moyenne des autres énoncés de la question, nous remarquons que cet énoncé arrive au dernier rang tout comme celui affirmant que la concertation sert principalement « de moyen d'inviter la population à se prendre en charge ». Selon Thibault, Lequin et Tremblay (2001), ce dernier énoncé s'assortit davantage à la notion de participation publique.

En se référant aux moyennes des réponses (sur une échelle de 1 à 4), nous pouvons affirmer que parmi les neuf énoncés suggérés sur l'utilité de la concertation, les quatre utilités principales de la concertation selon les répondants, sont respectivement : 1) un outil de fonctionnement en réseau, 2) un mécanisme d'opérations

communes, 3) une méthode de développement local et 4) un lieu de rencontres et d'échange. Dans le domaine du loisir, tout comme dans plusieurs autres domaines, l'établissement de réseaux entre les différents partenaires demeure indispensable à une démarche de concertation efficace et de qualité. Tout en convenant aux changements sociaux en cours, le «réseautage» devient un incontournable des réformes de l'administration publique (Thibault, 2001). Selon les répondants, la concertation sert également de mécanisme d'opérations communes. Cette utilité se réfère à la notion de coopération (Thibault, 1988) qui, selon Tremblay et Rolland (1996), demeure essentielle à concertation. Tout comme Vachon (1993), les répondants perçoivent la concertation comme étant utile au développement local. Ce dernier est aussi un facteur menant à un besoin de concertation puisqu'il suscite une action commune par la prise en charge du développement par les intervenants des milieux (local et régional). Les répondants affirment également que la concertation sert de lieu de rencontres et d'échanges. Comme le mentionne Vachon (1993), la concertation « [...] a souvent été réduite à l'idée de se rencontrer, de débattre quelques questions, d'échanger certaines informations [...] La concertation, c'est autre chose ». La concertation est en fait une démarche axée davantage sur l'action.

La dernière question de cette section révèle les dimensions distinguant la concertation des autres modes de participation tels que l'alliance stratégique, le partenariat et le réseau. Tel que mentionné à l'intérieur de la problématique spécifique, il existe un manque de nuances et de distinctions entre les différentes approches participatives qui, dès lors, sont souvent utilisées de manière imprécise, à bon escient ou

tout simplement surutilisées. Une même notion peut prendre des significations différentes selon l'époque de son utilisation, selon le milieu à l'intérieur duquel elle est utilisée, selon son articulation dans ces milieux, etc. « Sous le même vocable, utilisé dans des contextes différents, la pratique de la concertation peut être relativement différente, voire même opposée » (UNESCO, 1986).

Cette question a donc permis de vérifier l'existence de cette confusion. Tout d'abord, 85 personnes sur 104 ont répondu à cette question. Certains commentaires recueillis précisent que la question était difficile à comprendre et qu'il était difficile d'y répondre dû à la complexité des notions évaluées. Nous pouvons tout de même retenir que le nombre de partenaires est la principale dimension différenciant la concertation de l'alliance stratégique. Le niveau de liberté des participants constitue également une différence importante entre ces deux notions car l'alliance stratégique n'affecte aucunement les pouvoirs des partenaires ou des institutions qui y font appel tandis qu'en concertation, il y a engagement des partenaires à réaliser des actions conjointes (Courcy, 2002). C'est plutôt le niveau d'institutionnalisation qui distingue la concertation du partenariat qui est une pratique davantage formelle tandis que ce sont les enjeux qui différencient la concertation du « réseautage »; les réseaux constituent en fait la stratégie à privilégier en concertation. Malgré les dimensions qui diffèrent selon les approches adoptées, toutes ces notions possèdent un dénominateur commun : l'agir (Courcy, 2002).

Il s'avère également important d'ajouter qu'il n'y a pas qu'une seule définition de ces termes puisque les situations sont souvent uniques. Il est alors primordial que les

acteurs engagés dans ces démarches s'entendent sur les termes utilisés, afin que leurs attentes à l'égard du processus et des résultats soient les mêmes et que leurs actions soient coordonnées en vue de l'atteinte d'objectifs communs (Rodal et Mulder, 1993). Il faut aussi tenir compte du fait que la concertation est fondée sur une communication entre des partenaires; dès lors, le code du vocabulaire doit être clairement convenu, faute de quoi il ne peut y avoir d'entreprise commune.

6.3 Section 3 : Les conditions de réussite de la concertation et les difficultés rencontrées

Cette section est au cœur de la présente recherche puisque l'opinion des acteurs de la concertation en loisir à ce sujet nous a permis de mesurer le poids relatif des dimensions, des critères et des indicateurs de qualité du concept de concertation et d'en dégager des regroupements (facteurs). Nous avons pu ainsi valider notre cadre de référence qui pourra servir aux organismes pratiquant déjà la concertation ou désireux d'utiliser la concertation comme démarche d'action et de participation.

Les répondants ont été interrogés à partir d'une grille de référence sur l'importance accordée aux différentes conditions de réussite de la concertation et sur le degré de difficulté de leur atteinte. L'évaluation de ces conditions nous a permis de dégager celles considérées comme étant davantage importantes sous chacune des dimensions et des critères de la grille. Préalablement au démarrage du processus de concertation, il apparaît important que les participants se réunissent autour d'une question ou d'une problématique commune et qu'ils aient des intérêts collectifs à se

concerter. L'ARQ (1997) ajoute que la concertation repose sur le postulat d'un nœud d'intérêts communs estimés plus fondamentaux que les divergences d'intérêts particuliers des groupes représentés. Bien que les intérêts du groupe demeurent au cœur du processus, la concertation doit composer avec une dynamique assez complexe : elle doit en plus tenir compte des intérêts de chacun des individus du groupe ainsi que des intérêts des organismes représentés par ces individus.

Le groupe doit aussi être convaincu de la pertinence de la concertation; il doit être persuadé de pouvoir tirer quelque profit de cette adhésion (Olson, 1966). Lors de l'organisation de la concertation, les participants doivent se donner une compréhension commune du problème et de ses enjeux et doivent définir et comprendre les résultats attendus. À l'intérieur du groupe de concertation, il demeure important qu'il y ait un partage démocratique du pouvoir et les leaders formels doivent également agir en ce sens. La qualité de l'information est aussi considérée essentielle. Les informations pertinentes doivent donc circuler de façon efficace à l'intérieur du groupe puisque la qualité de la concertation est intimement liée à la communication de laquelle elle est tributaire. Au terme du processus, il s'avère important d'évaluer l'atteinte et l'impact des objectifs et des résultats attendus et obtenus du groupe. Cette rétroaction doit se faire également en cours de processus et apporter des arguments allant au-delà de la simple et facile justification (ARQ, 1997).

Ces conditions considérées davantage importantes lors de la pratique de la concertation n'apparaissent toutefois pas parmi celles évaluées par les répondants comme étant les plus difficiles à atteindre. Par contre, la condition affirmant qu'en

concertation, « les participants (individus et organismes représentés) doivent reconnaître qu'il y a une question, un problème et/ou des intérêts communs à se concerter » figure parmi celles considérées comme étant les moins difficiles à rencontrer. Ceci peut se justifier par le fait que tout processus de concertation devrait inéluctablement naître à partir de cette condition.

D'autres résultats apparaissent significatifs en ce qui a trait à l'évaluation de l'importance des conditions de réussite énumérées à l'intérieur de la grille du questionnaire. Nous retenons, entre autres, que, lors de l'organisation de la concertation, il demeure important d'élaborer un plan d'action définissant clairement les rôles et les responsabilités des participants. Les stratégies et les moyens envisagés pour la réalisation de ce plan doivent également être acceptés par le groupe de concertation. De plus, le degré d'importance accordé aux conditions portant sur les notions de liberté d'engagement des individus à l'intérieur du groupe et de liberté du groupe par rapport aux obligations imposées par des acteurs externes n'est pas négligeable. En effet, il nous apparaît nécessaire qu'il y ait, tout au long du processus, manifestation d'une volonté d'agir en concertation de la part des participants et du groupe. Comme le souligne Schneider (1987), l'adhésion volontaire est sans aucun doute le modèle qui caractérise la très forte majorité des pratiques concertistes. « De façon ultime, c'est à chaque participant que revient la décision d'investir dans la transaction et de définir non seulement la nature mais le volume des énergies qu'il entend y consacrer ». L'engagement dans la concertation peut être de type formel ou ouvert (Schneider, 1987). Même si certains résultats de notre enquête nous révèlent que les démarches de

concertation pratiquées par les répondants sont davantage structurées que spontanées, la formalité de l'engagement par l'élaboration d'un protocole entre les participants est considérée moins importante comparativement aux autres conditions évaluées. Est-ce à dire que la concertation se fait à l'intérieur de structures d'accueil pré-existantes ou régulières; ce qui expliquerait qu'il n'est pas important d'avoir des contrats, mais plutôt de travailler sur l'engagement et le sens de l'entreprise de concertation? Cependant, Carrier (1999), qui œuvre dans les CDR où les structures sont formalisées et souvent pré-existantes, précise que ce qui est important de saisir par rapport à la notion de concertation c'est qu'il n'y a pas de structure type de concertation mais un esprit de concertation.

Un autre résultat qui nous apparaît utile d'aborder se réfère au leadership à l'intérieur de l'organisation de la concertation. Comparativement aux autres conditions, les répondants considèrent moins important qu'il y ait une délégation d'autorité au leader à l'intérieur du groupe de concertation. Mucchielli (1989) précise quant à lui que le leader doit disposer de deux attitudes (directivité et non directivité) qu'il doit adapter selon les situations ou les tâches de son équipe. Les répondants considèrent également moins important que les leaders formels soient choisis parmi les leaders naturels. Mucchielli (1989) ajoute que le meilleur chef d'équipe est celui qui est reconnu comme le chef et estimé par les membres du groupe. Il poursuit en précisant que la popularité du leader réside dans sa capacité d'exercer avec succès les responsabilités et les rôles assignés et surtout dans la confiance des membres du groupe envers son leadership.

Bien que les répondants se soient affirmés généralement satisfaits (6,93 sur 10) de leurs expériences de concertation, certaines conditions de réussite semblent néanmoins difficiles à atteindre. Parmi les sept conditions considérées par les répondants comme étant davantage difficiles à atteindre, cinq se situent à l'étape de l'organisation du processus, c'est-à-dire de la structuration des objectifs, des tâches et des rapports entre les partenaires. Trois parmi ces dernières se réfèrent aux attentes des participants (individus et organismes) envers la concertation et deux font référence au pouvoir d'agir du groupe de concertation. L'organisation de la concertation semble régulièrement sous-estimée de la part des acteurs de la concertation. Par contre, comme le mentionne Schneider (1987), la concertation implique un partage d'idées, de perceptions et parfois de ressources mais la notion de partage devient rapidement confuse lorsqu'il s'agit de l'appliquer au niveau des rôles, des incidences sur les pratiques administratives et des conceptions sous-jacentes du pouvoir.

Selon les répondants, il est aussi difficile pour les organismes qui se concertent de s'assurer de la motivation de leurs représentants à participer au groupe de concertation. Mucchielli (1989) précise à ce sujet que chacun des membres du groupe de concertation doit être conscient des motivations sous-jacentes des autres membres et que la motivation commune demeure essentielle à l'existence de la concertation. Il demeure aussi difficile d'impliquer tous les gens utiles à l'atteinte des résultats recherchés. Tout comme le souligne Schneider (1989) à l'intérieur de sa définition de la concertation, cette dernière doit réunir des gens d'action et d'influence possédant un pouvoir décisionnel et étant en mesure d'engager des ressources et d'enclencher des

changements. Il semble davantage ardu pour les acteurs en concertation de définir les attentes communes du groupe et d'assurer leur compréhension que de définir les attentes individuelles de chacun des participants. Il apparaît pourtant important de s'y attarder car le consensus en vue d'une action commune est un des points majeurs comme résultat de la concertation (ARQ, 1997). Les répondants estiment qu'il est compliqué pour les individus de posséder le pouvoir de prendre des décisions en concertation et de déclencher les décisions de l'organisme qu'ils représentent. La notion de pouvoir semble également poser problème en ce qui a trait au groupe de concertation puisque les répondants ont souligné qu'il s'avérait ardu de s'assurer que le groupe possède le pouvoir formel de prendre des décisions et de mener ses actions.

Le temps disponible des participants pour la concertation peut aussi en compliquer le processus. Selon les résultats de l'enquête, les répondants pratiquent la concertation de quelques fois par semaine (27,9%) à quelques fois par mois (26,9%). La pratique de ce mode de participation occupe donc une place d'importance parmi les tâches qu'ont à effectuer ces acteurs oeuvrant dans le secteur du loisir. Bien que la concertation soit une démarche d'action orientée vers l'atteinte de petits succès, il demeure néanmoins fondamental de rappeler que cette dernière s'inscrit dans une logique orientée vers l'avenir. Cette logique est considérée par Carrier (1999) comme étant un des obstacles de la mise en place de la concertation. De plus, selon les répondants, il s'avère difficile de faire preuve de solidarité et d'engagement envers la concertation. La décision de se concerter implique une entente, un engagement collectif, une co-responsabilité des participants et des compromis. L'engagement dans la

concertation et l'établissement d'une relation de confiance entre les partenaires apparaissent comme étant primordiaux à l'existence de tout processus de concertation (Mucchielli, 1989).

Il apparaît évident que les conditions difficiles à atteindre en concertation se situent davantage au niveau de sa mise en œuvre. Les problématiques rencontrées lors de l'organisation de la concertation compromettent ainsi sa réussite à long terme et amènent ses acteurs à se questionner quant à son efficacité à court terme.

Certaines conditions ont été considérées par les répondants comme étant moins difficiles à atteindre comparativement aux autres. Parmi ces conditions énumérées à l'intérieur du Tableau 13 (p. 89), nous retenons qu'il n'est pas considéré difficile de la part des répondants qu'il y ait présence de leaders à l'intérieur du groupe dès les débuts de la concertation. Cette évaluation peut s'expliquer par le fait que la concertation suppose nécessairement la mobilisation de gens d'action; aptitude indispensable chez un leader. En outre, lors de l'évaluation du processus de concertation, il apparaît moins difficile pour les participants de se féliciter des résultats et d'identifier les aspects positifs. Il s'avère par contre plus difficile d'en identifier les aspects négatifs.

Les résultats de cette question sur la difficulté d'atteindre les différentes conditions de la concertation nous ont donc permis de répondre à un de nos objectifs spécifiques qui consistait à cerner, évaluer et à mesurer les problématiques rencontrées dans l'organisation de la concertation, notamment dans le domaine du loisir.

6.4 Section 4 : L'opinion des répondants face à la concertation

Les questions soulevées à l'intérieur de cette section nous ont permis d'identifier les dimensions à privilégier en concertation et de dégager les principaux qualificatifs du processus de concertation. Nous avons également pu obtenir l'opinion des professionnels en loisir quant aux défis qui apparaîtront au cours des prochaines années en concertation et avec qui ces défis devront être relevés.

La concertation réfère à un progrès social qui peut difficilement exister sans efforts considérables de la part des individus concertistes. Pour ce qui est des résultats de notre enquête, il paraît évident que si nous devions mettre un effort particulier en concertation, c'est sur la dimension « engagement des participants » qu'il faudrait insister. Les répondants ont donc majoritairement affirmé que leurs motivations à se concerter et leurs relations avec les partenaires demeurent primordiales en concertation. Pour Mucchielli (1989), les relations socio-affectives naissent de la motivation commune pour la tâche, de la confiance interpersonnelle ainsi que de la solidarité du groupe dans l'action. L'organisation de la concertation semble moins prioritaire quant aux efforts à fournir en concertation. Cette dimension n'est toutefois pas à négliger puisque c'est à cette étape qu'il y a structuration de la concertation par la définition des attentes, du pouvoir d'agir du groupe, du plan d'action et du leadership. Olson (1966) ajoute que « lorsqu'il s'agit d'objectifs communs ou de biens collectifs, une action de groupe ou une organisation se révèle indispensable ». Le suivi de la concertation arrive au troisième rang relativement à l'effort particulier à déployer en concertation.

L'évaluation et l'ajustement continu de son processus demeurent tout de même parmi les conditions considérées parmi les plus importantes pour la réussite de la concertation.

La question sur les qualificatifs du processus de concertation nous a donné l'opportunité d'analyser la perception des répondants sur la concertation. En se fiant à la moyenne des réponses (sur un total de 4), nous constatons que le processus de concertation est plus spécifiquement considéré comme exigeant, nécessaire, fructueux et efficace. De plus, comme le précisent les analyses factorielles effectuées, le processus de concertation est considéré non seulement « exigeant et complexe » mais également « nécessaire et pertinent ». Nous pouvons donc conclure que malgré les compromis qu'il est nécessaire d'effectuer en concertation tels que la perte de liberté, le partage du pouvoir, la normalisation des processus et des résultats, etc. (Olson, 1966), certains efforts valent la peine d'être déployés afin d'assurer la réussite de son processus.

L'opinion des répondants quant à la dernière question de l'étude précisent que les récentes réorganisations municipales du Gouvernement du Québec (2002) font sans aucun doute parties des défis qui apparaîtront en concertation dans les prochaines années et auxquels devront faire face les professionnels en loisir. Ce réaménagement structurel des organisations a considérablement changé la nature, le nombre de lieux de décision, la nomenclature et le nombre de décideurs capables de réaliser les conditions d'une concertation réussie.

La concertation entre le monde du loisir et le monde scolaire apparaît également parmi les défis à relever en concertation. Voilà une question qui est régulièrement mise

de côté dans les préoccupations des professionnels du loisir au Québec. Tout au cours des trente dernières années, plusieurs études et avis publics ont permis d'élaborer les principes et les justifications de la concertation municipale/scolaire. On a aussi procédé à des analyses de contenu (objets de concertation), des acteurs (partenaires et bénéficiaires de la concertation), des réussites et des échecs qui ont permis d'identifier des irritants (structuraux et conjoncturels), des conditions (réglementaires, politiques, communautaires, gestionnaires et humaines) et des modèles favorables à cette concertation. L'examen de cette riche littérature montre que, si quelques problèmes ont été réglés ou sont devenus obsolètes avec les années, il n'en demeure pas moins que des constantes émergent encore de nos jours. Les principaux sujets à débattre en concertation, soulevés par les répondants, portent justement sur quelques-unes de ces constantes soit sur la mise en commun, l'harmonisation et le partage des ressources, sur la structure et l'offre de services ainsi que sur l'utilisation des équipements et des infrastructures. La question de la concertation municipale/scolaire, à l'ordre du jour depuis la municipalisation du loisir durant les années soixante, est, en effet, une question complexe et mouvante.

Un autre défi de la concertation apparaît entre le secteur du loisir et le secteur de la santé et des services sociaux. Les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux travaillent de plus en plus en partenariat avec les autres acteurs de la collectivité, particulièrement en ce qui a trait aux problématiques reliées aux jeunes, à la famille et aux aînés. La promotion de la santé et la prévention notamment par le loisir, la vie communautaire et l'activité physique apparaissent de plus en plus comme des moyens à

privilégier pour l'amélioration de la qualité de vie et du mieux-être des individus et de la communauté.

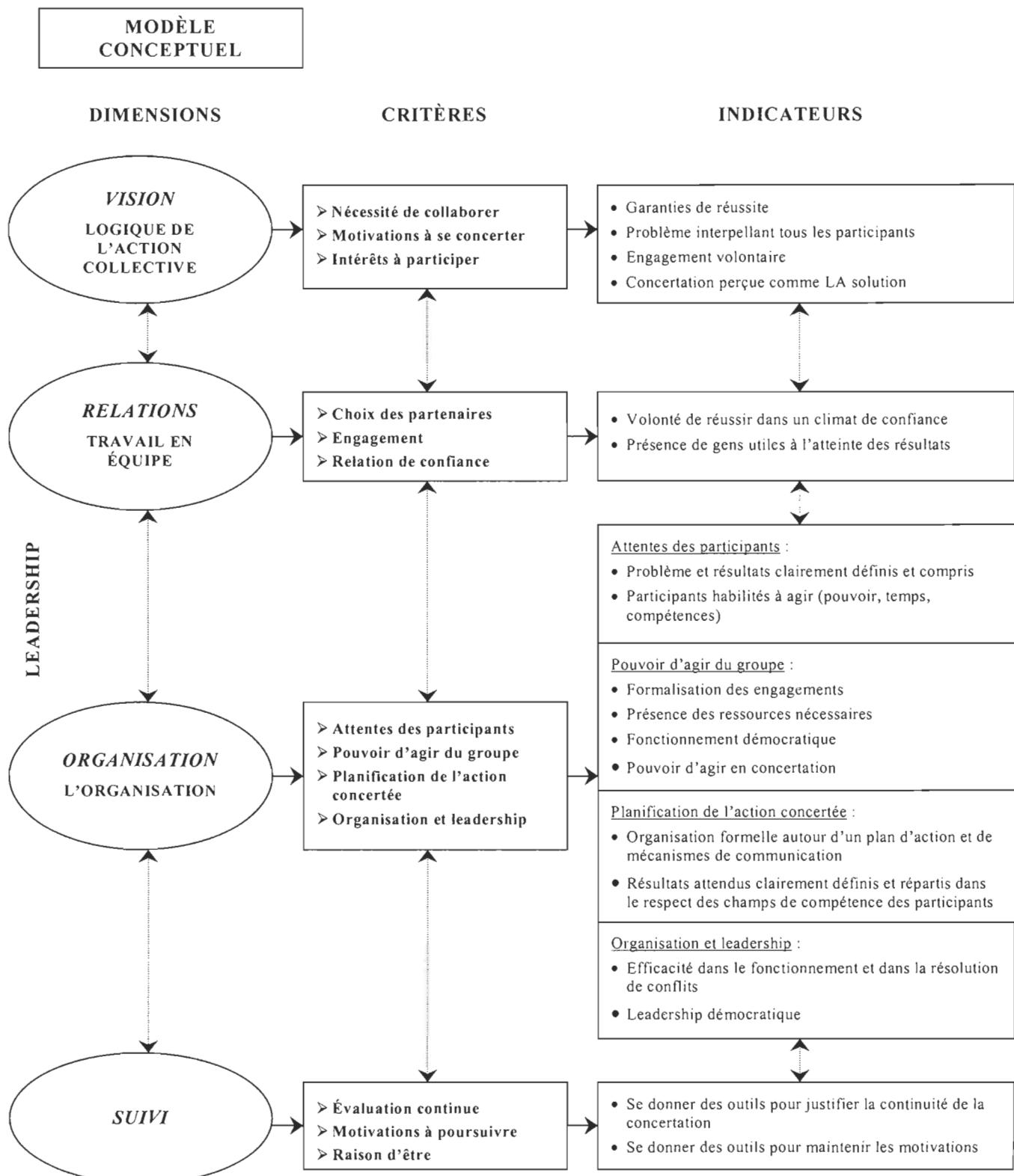
L'analyse des résultats de l'enquête et leur interprétation ont permis de dégager des constats intéressants en ce qui a trait à la perception des professionnels en loisir à propos de la définition de la concertation, de son utilité, de ses conditions de réussite, des difficultés rencontrées et de la dimension à privilégier lors de sa pratique ainsi que sur les principaux qualificatifs caractérisant son processus. Les résultats nous ont également éclairés quant à la vision des répondants à propos de l'avenir de la concertation. Nous avons pu dégager les sujets sur lesquels apparaîtront les défis futurs en concertation et avec quels acteurs ces défis susciteront une action collective avec les professionnels en loisir oeuvrant sur le territoire québécois.

6.5 Présentation du cadre de référence sur la concertation

L'atteinte de l'objectif général de cette étude qui consistait à « dégager les fondements théoriques et les dimensions spécifiques de la notion de concertation en tant qu'action collective et organisationnelle afin de planifier et d'évaluer son action » a permis d'identifier les dimensions, les critères et les indicateurs de qualité de la concertation, de mesurer leur poids relatif et d'en dégager des regroupements qui constituent le cadre de référence. Ce cadre, qui est présenté sous forme de modèle à l'intérieur du Tableau 15 (p. 115), expose les différentes dimensions et les critères de la recherche élaborés à partir de fondements théoriques ainsi que les principaux indicateurs de qualité de la concertation dégagés suite aux analyses factorielles. Cette

modélisation constitue le tableau synthèse du cadre théorique et du cadre méthodologique de la présente recherche. L'atteinte de l'objectif général a également permis de rencontrer l'objectif opérationnel qui consistait, quant à lui, à doter les praticiens de la concertation d'un cadre de référence c'est-à-dire d'un outil théorique et pratique leur permettant d'en connaître davantage sur la notion de concertation, d'évaluer leur propre pratique en concertation et d'en identifier les éléments problématiques.

Tableau 15 Modélisation du cadre de référence en concertation



Les analyses effectuées nous ont également permis de dresser un portrait des répondants selon leur catégorie d'employeur. Nous avons dégagé les caractéristiques spécifiques des répondants selon la catégorie de leur employeur. Les principales conditions ont été retenues en se basant sur les résultats obtenus suite à une analyse de comparaison des moyennes. Pour ce qui est des conditions considérées davantage problématiques, nous nous sommes fié à la fréquence des réponses affirmatives à la question suivante : « Est-il difficile de rencontrer ces conditions? ». Ce modèle davantage pratique fournit des informations utiles pour les intervenants de chacun des milieux désireux d'utiliser la concertation comme démarche d'action et de participation tout autant qu'aux organismes pratiquant déjà la concertation. Le Tableau 16 nous présente ce modèle.

Tableau 16 Conditions les plus importantes et les plus difficiles à rencontrer selon la catégorie d'employeur

CONDITIONS LES PLUS IMPORTANTES	CONDITIONS LES PLUS DIFFICILES À RENCONTRER
Moins de 5000 habitants	<ul style="list-style-type: none"> Il doit y avoir reconnaissance d'une question, problème et/ou des intérêts communs à se concerter (3,63) Il doit y avoir élaboration d'un plan d'action par le groupe de concertation (3,63) Le groupe de concertation doit être convaincu de la pertinence de la concertation (3,56)
De 5000 à 9 999 habitants	<ul style="list-style-type: none"> Il doit y avoir une nécessité de collaborer bien ressentie par participants (3,67) Il doit y avoir présence d'un contexte incitant fortement à agir (3,58) Les attentes communes doivent être clairement définies et comprises par tous (3,58)
De 10 000 à 24 999 habitants	<ul style="list-style-type: none"> Il doit y avoir reconnaissance d'une question, problème et/ou des intérêts communs à se concerter (3,87) Le groupe de concertation doit être convaincu de la pertinence de la concertation (3,80) Il doit y avoir évaluation de l'atteinte des objectifs du groupe de concertation (3,53)
De 25 000 à 49 999 habitants	<ul style="list-style-type: none"> Le groupe de concertation doit être convaincu de la pertinence de la concertation (3,75) Il doit y avoir reconnaissance d'une question, problème et/ou des intérêts communs à se concerter (3,67) Les résultats attendus des participants doivent être clairement définis et compris par tous (3,64)
De 50 000 à 99 999 habitants	<ul style="list-style-type: none"> Il doit y avoir reconnaissance d'une question, problème et/ou des intérêts communs à se concerter (3,75) Le groupe de concertation doit être convaincu de la pertinence de la concertation (3,75) Les participants doivent se donner une compréhension commune du problème et des enjeux (3,75)
De 100 000 à 499 999 habitants	<ul style="list-style-type: none"> Le groupe de concertation doit être convaincu de la pertinence de la concertation (3,75) Il doit y avoir reconnaissance d'une question, problème et/ou des intérêts communs à se concerter (3,63) Les informations pertinentes doivent circuler de façon efficace dans le groupe (3,63) La qualité du leadership doit être considérée comme primordiale à la réussite concertation (3,63) Il doit y avoir évaluation de l'atteinte des objectifs du groupe de concertation (3,63)
URLS	<ul style="list-style-type: none"> Les attentes communes doivent être clairement définies et comprises par tous (3,73) Il doit y avoir reconnaissance d'une question, problème et/ou des intérêts communs à se concerter (3,64) Les participants doivent se donner une compréhension commune du problème et des enjeux (3,64)
	<ul style="list-style-type: none"> Les politiques et procédures de l'État doivent favoriser une action collective où les participants ont le pouvoir d'agir (92,3%) L'entreprise de concertation doit posséder les ressources nécessaires à la concertation (85,7%) Il faut consentir les meilleurs efforts au recrutement des partenaires (81,3%)
	<ul style="list-style-type: none"> Les individus mandatés par leur organisme doivent posséder le pouvoir de prendre des décisions et de déclencher les décisions de leur institution (90,9%) Il doit y avoir acceptation collective des stratégies et moyens envisagés pour réaliser le plan d'action (90,9%) Les participants et les organismes qu'ils représentent doivent faire preuve de solidarité et d'engagement envers la concertation (90%)
	<ul style="list-style-type: none"> Il doit y avoir une identification des aspects négatifs de la concertation et recommandations des gestes à poser dans le futur (85,7%) Les attentes communes doivent être clairement définies et comprises par tous (80%) Il doit y avoir une évaluation de l'engagement, des rôles et des responsabilités des participants envers la concertation (80%) Les motivations et la persévérance à poursuivre la concertation doivent être soutenues (80%)
	<ul style="list-style-type: none"> Les participants doivent posséder le temps nécessaire à la concertation (90,9%) Le groupe doit avoir le pouvoir formel de prendre des décisions et de mener ses actions (90,9%) Les attentes communes doivent être clairement définies et comprises par tous (83,3%)
	<ul style="list-style-type: none"> Les participants doivent posséder le temps nécessaire à la concertation (91,7%) Le groupe doit avoir le pouvoir formel de prendre des décisions et de mener ses actions (91,7%) Il faut consentir les meilleurs efforts au recrutement des partenaires (83,3%) Les individus mandatés par leur organisme doivent posséder le pouvoir de prendre des décisions et de déclencher les décisions de leur institution (83,3%)
	<ul style="list-style-type: none"> Le groupe de concertation doit être convaincu de la pertinence de la concertation (100%) L'entreprise de concertation doit se doter d'outils pour augmenter les chances de réussite du processus de concertation (100%) Les motivations et la persévérance à poursuivre la concertation doivent être soutenues (100%)
	<ul style="list-style-type: none"> La concertation doit impliquer tous les gens utiles à l'atteinte des résultats recherchés (90%) Les attentes communes doivent être clairement définies et comprises par tous (88,9%) Le groupe doit avoir le pouvoir formel de prendre des décisions et de mener ses actions (88,9%)

CONCLUSION

CONCLUSION

La concertation est une réalité complexe en soi puisqu'elle met en jeu des acteurs variés dont les besoins sont en constante mutation. Aujourd'hui, cette complexité se voit renforcée par les changements dans les systèmes politiques actuellement en cours en milieu municipal où la décentralisation risque de modifier radicalement la nomenclature des acteurs ainsi que les processus déjà en place. Elle doit de plus tenir compte, à l'intérieur de sa planification, des intérêts, des attentes et des objectifs de trois principaux acteurs soit : les individus participants, les organismes représentés et le groupe de concertation. La complexité de la concertation pourrait s'avérer d'autant plus grande puisque comme le souligne Deleuze (1973), il faut « penser comme autant d'événements humains les conditions d'un problème ».

Une autre problématique rencontrée en concertation se situe au niveau de sa vision. En effet, la nuance entre la concertation et les autres modes de participation n'est pas toujours distincte et la concertation peut prendre plusieurs sens selon l'époque de son utilisation, les acteurs l'utilisant, le contexte et le milieu à l'intérieur duquel elle est pratiquée, la problématique ou les intérêts défendus, etc. De plus, une concertation efficace peut difficilement exister sans efforts considérables de la part des individus concertistes. Ces efforts doivent être portés autant sur les motivations à se concerter et les relations avec les partenaires que sur l'organisation et la structuration de son processus et sur son suivi puisque la réussite d'une démarche de concertation est tributaire de l'ensemble de ces dimensions s'avérant complémentaires. Il est également

à considérer qu'au-delà des règles et des systèmes, la concertation a toujours été, sur le terrain, dépendante d'un leadership démocratique et de qualité qui puisse faire avancer le processus de concertation vers l'atteinte des objectifs.

En plus, il s'avère important de tenir compte du fait que la concertation s'inscrit dans une logique prospective, c'est-à-dire que son processus est orienté vers l'avenir. Notre vision de la concertation doit donc porter autant sur les pratiques actuelles que sur les tendances et l'avenir puisque demain les paramètres risquent de changer. En prenant en considération cet aspect, il est intéressant de s'interroger sur la question suivante : peut-on vraiment planifier la concertation ?

L'ensemble des facteurs énumérés ci-haut nous amène à nous questionner de plus bel sur la place qu'occupe la concertation dans la démocratie participative et sont autant de raisons qui justifient la proposition d'un cadre de référence en concertation. Le cadre de référence élaboré à l'intérieur de la recherche possède un contenu stratégique qui détermine les critères de réussite de la concertation qui en sont la base et dont la mise en œuvre peut s'avérer indispensable au développement d'une pratique de qualité. Ce document d'orientation sur la concertation s'inscrit dans un processus d'évaluation progressif et continu²² permettant de soutenir les praticiens de cette modalité de participation et d'action tout au long de leur démarche.

²² « Work in progress »

Enfin, bien que les recherches au niveau du mémoire de maîtrise aient permis de développer un cadre de référence dégageant des pistes intéressantes sur la concertation dans le secteur du loisir, d'autres investigations pourraient permettre, par l'utilisation d'une méthodologie plus poussée, d'élargir nos observations à d'autres secteurs et de développer davantage le cadre d'analyse déjà élaboré. Il serait intéressant, entre autres, de vérifier si les dimensions, les critères et les indicateurs de qualité de la notion de concertation diffèrent selon l'objet de concertation et le secteur d'activité à l'intérieur duquel elle est pratiquée. Les résultats de ces recherches pourraient sans nul doute soutenir et augmenter le succès de la concertation comme entreprise de communication et d'action collective.

RÉFÉRENCES

RÉFÉRENCES

- Association des régions du Québec. (1997). *Oser le partenariat : processus de concertation*. Rapport du comité de travail sur les processus de concertation.
- Balantzian, G. (1997). *Après l'avantage concurrentiel, l'avantage coopératif; le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique*. Les Éditions d'Organisation, Paris.
- Bratosin, S. (2001). *La concertation : Forme symbolique de l'action collective*. Collection Logiques Sociales, L'Harmattan.
- Carrier, L. (1999). *La concertation comme outil de régionalisation*, document de réflexion préparé pour le Comité de travail sur les processus de concertation.
- Courcy, D. (2002). L'agir optimal (consultation, concertation, partenariat et alliance), *Agora Forum*, vol. 25, no. 1, p.29-32.
- Dauphin, J.-C. (1986, Mai). La croisade des chefs meilleurs, *Revue Commerce*, p.113-120.
- Deleuze, G. (1973). *Logique du sens*. Paris : Éditions de Minuit.
- Dufresne, J., & Jacques, J. (1983). *Crise et leadership; les organisations en mutation*, Boréal Express, Montréal.
- Ferland, M.-F. (1986). *Les conditions de la concertation et la conférence sur les communications*. Thèse de doctorat, Faculté des Sciences Sociales, Université Laval.
- Gagnon, C. & Klein, J.-L. (1992). *Les partenaires du développement face au défi du local*. GRIR.
- Gravel, R. J. (1997, Juin-Juillet). Les Municipalités travaillent-elles isolément? *Revue Municipalité* , 7-8.
- Henderson, K. A. & Bialeschki, D. (1995). *Evaluating leisure services; making enlightened decisions*. University of North Carolina, Venture Publishing, Inc., State College, PA.

- Julien, P.-A. (1994). « L'entreprise partagée » : contraintes et avantages. *Revue Gestion*, vol. 19, no. 4, p. 48-58.
- Julien, P.-A. & Jacob, R. (1996). *Entreprises en réseau, information et apprentissage*. Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- Lahaie, P. (1986). Le maillage : un outil stratégique de développement; *Le Québec industriel*, vol. 41, no.7, p. 28-34.
- Lebel, P. (1980). *Pratique de la concertation et des réunions d'échanges*. Les Éditions ESF, Entreprise moderne d'édition et Librairies Techniques.
- Lecler, Y. (1993). *Partenariat industriel. La référence japonaise*. L'inter-disciplinarité, Lyon.
- Lehouillier, G. (1997). Pour soutenir le développement local et régional. *Revue Municipalité*, 4-7.
- Livian, Y.-F. (2001). *Organisation, théories et pratiques* (2^e éd.), Éditions Dunod, Paris.
- Mafore, N. (1990). *Aménagement du territoire et développement régional*. Thèse, Université Laval.
- McLagan, P. & Nel, C. (1995). *The age of participation : new governance for the workplace and the world*. San Francisco, Ca : Berrett-Koehler.
- Ministère des Affaires Municipales. (1995). *Volonté politique et ententes intermunicipales : Les facteurs clés pouvant mener à la réussite d'un regroupement*. Gouvernement du Québec, communiqué de presse. Site Internet : <http://www.mam.gouv.qc.ca>
- Ministère des régions. (1998). *Planification stratégique (1999-2002)*. Gouvernement du Québec. <http://www.mreg.gouv.qc.ca/plan.pdf>
- Ministère des régions. (1998). *Politique de soutien au développement local et régional (Livre blanc)*. Gouvernement du Québec. <http://www.mreg.gouv.qc.ca/poltic23.htm>
- Mintzberg, H. (1996). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions des Organisations, Éditions Agence d'Arc Inc., Paris.

- Mintzberg, H. (1997). *Le management; voyage au centre des organisations.* (4^eed.). Les Éditions d'organisation.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation.* Presse de l'Université Laval, Éditions Eska.
- Mucchielli, R. & Maistriaux, R. (1977). *La formation à la concertation.* Entreprise moderne d'édition, les Éditions ESF, Paris.
- Mucchielli, R. (1989). *Le travail en équipe.* (6^e éd.). ESF, Paris.
- Nations Unies (ONU). (1969). *La participation locale à la planification du développement,* New York.
- Olson, M. (1966). *Logique de l'action collective,* Presses universitaires de France.
- Panet-Raymond, J. & Mayer, R. (1997), *The history of community development in Quebec,* dans Community Organizing; Canadian experiences. Oxford University Press, Édité par Brian Wharf et Michael Clague.
- Prévost, P. (1997). Le leadership et le développement : quelques réflexions, *Revue Organisation,* 5-17.
- Rodal, A. & Mulder, N. (1993). Les partenariats, la délégation et le partage de pouvoirs : répercussions sur la gestion. *Optimum; La revue de gestion du secteur public,* vol. 24, no. 3, p. 29-53.
- Schneider, R. (1987). *Gestion par concertation.* Les Éditions Agences d'ARC, Montréal.
- Thibault, A. (1988). *La concertation des municipalités et l'environnement.* Communication présentée lors du Colloque régional (04) d'environnement municipal Desjardins.
- Thibault, A. (2001). *Réseau et réseautage,* dans Le loisir au Québec; une vision moderne. Association québécoise du loisir municipal & Laboratoire en loisir et vie communautaire. Presses de l'Université du Québec.
- Thibault, A., Lequin, M. & Tremblay, M. (2000, Août). *Cadre de référence de la participation publique;* Proposé pour avis aux citoyens actifs du Québec.

- Thomas, Paul G. (2000). *La gestion collective des affaires publiques : changement de cap dans l'art de diriger*, pp. 28 à 33.
- Tourisme Québec. (1997). *Vers une stratégie de développement économique du tourisme au Québec*. Gouvernement du Québec, Forum de l'industrie touristique.
- Tourisme Québec. (1997). *Consultation pour une politique de développement touristique du Québec*, Gouvernement du Québec.
- Tremblay, D.-G. & Rolland, D. (1996). *Concertation : modèles et perspectives*. Notes de recherche, Télé-Université, Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (1995). *Concertation et performance économique : vers de nouveaux modèles*. Études d'économie politique, Presses de l'Université du Québec.
- UNESCO. (1986). *Administration participative et développement endogène*. Belgique.
- Vachon, B. (1993). *Le développement local : Théorie et Pratique*. Gaétan Morin éditeur.
- Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership; an organizational Perspective*. Allyn and Bacon, Boston.

APPENDICES

APPENDICE A : Questionnaire sur l'évaluation de la concertation



L'ÉVALUATION DE LA CONCERTATION

Madame, Monsieur,

Nous profitons de la recherche sur le bénévolat en loisir du Laboratoire en loisir et vie communautaire pour vous faire parvenir ce questionnaire portant sur la concertation. Cette recherche s'effectue dans le cadre d'un mémoire à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Le thème de la concertation étant majeur en loisir, nous nous permettons de vous demander un effort supplémentaire.

L'objectif de cette recherche est de dégager les principales conditions de réussite de la concertation afin d'élaborer un cadre de référence pouvant servir d'outil d'auto-évaluation aux intervenants en milieu concertiste. Votre opinion, basée sur vos expériences en matière de concertation, nous permettra de ressortir des éléments de définition de la concertation, d'évaluer son utilité en tant que processus de participation et d'identifier les difficultés rencontrées.

Nous vous serions reconnaissants de remplir ce questionnaire et de nous le retourner le plus rapidement possible à l'intérieur de l'enveloppe pré affranchie. Soyez assuré que vos réponses seront traitées en toute confidentialité. Si toutefois vous ne possédez pas le temps nécessaire pour remplir ce questionnaire, pourriez-vous, si possible, le remettre à un collègue qui sera en mesure d'y répondre.

Nous vous remercions de votre précieuse contribution à cette recherche qui, nous l'espérons, pourra être concrètement utile dans le domaine du loisir au Québec.

Julie Fortier
Maîtrise en loisir, culture et tourisme
Université du Québec à Trois-Rivières
Tél : (819) 376-5011 poste 3287
Fax : (819) 373-1988
julie_fortier@uqtr.uquebec.ca

André Thibault, Ph.D.
Directeur de recherche

Section 1

Vos expériences en concertation

1.1 En vous référant à la liste suivante, inscrivez, dans l'espace prévu à cette fin, le numéro correspondant à la catégorie de votre employeur (un seul; l'employeur le plus significatif pour vous).

--	--

Service municipal

1. Moins de 5 000 habitants
2. De 5 000 à 9 999 habitants
3. De 10 000 à 24 999 habitants
4. De 25 000 à 49 999 habitants
5. De 50 000 à 99 999 habitants
6. De 100 000 à 499 999 habitants
7. De 500 000 à 1 000 000 habitants
8. Plus de 1 000 000 habitants
9. Autre, précisez : _____

Niveau local

10. Association, club, ligue, comité de loisir, etc.
11. Patro, centre communautaire, YMCA
12. Base de plein-air, camp de vacances, etc.
13. Institution de santé et services sociaux
14. Institution d'éducation
15. Autre, précisez : _____

Niveau régional

16. Unité régionale de loisir et de sport
17. Association régionale, conseil régional sectoriel
18. Association, société, club, ligue, etc.
19. Autre, précisez : _____

Niveau québécois

20. Gouvernement provincial
21. Association, société, fédération
22. Autre, précisez : _____

Niveau canadien

23. Gouvernement fédéral
24. Association, société
25. Autre, précisez : _____

26. Autre, précisez : _____

1.2 À quelle fréquence participez-vous à des réunions ou rencontres de concertation à l'intérieur de votre travail en loisir?

- | | | |
|---|--|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Quotidiennement | 3. <input type="checkbox"/> Une fois par mois | 5. <input type="checkbox"/> Quelques fois par année |
| 2. <input type="checkbox"/> Quelques fois par semaine | 4. <input type="checkbox"/> Quelques fois par mois | 6. <input type="checkbox"/> Autre, précisez : _____ |

1.3 En général, de combien de personnes sont composés les groupes de concertation auxquels vous participez?

- | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| 1. <input type="checkbox"/> 1 à 5 | 3. <input type="checkbox"/> 11 à 15 | 5. <input type="checkbox"/> 21 à 25 | 7. <input type="checkbox"/> Plus de 30 |
| 2. <input type="checkbox"/> 6 à 10 | 4. <input type="checkbox"/> 16 à 20 | 6. <input type="checkbox"/> 26 à 30 | |

1.4 La majorité des concertations auxquelles vous participez sont-elles institutionnalisées ou spontanées?

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Institutionnalisées | 2. <input type="checkbox"/> Spontanées |
|---|--|

1.5 Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau situez-vous votre satisfaction générale face à vos expériences (actuelles et antérieures) de concertation?



Section 2

Votre vision de la concertation

2.1 Inscrivez par ordre de priorité, les 3 expressions qui selon vous définissent le mieux la concertation (inscrivez les chiffres correspondants). La concertation est avant tout :

Premier choix : _____

1. Une mise en commun des ressources (matérielles, financières, etc.)

Deuxième choix : _____

2. Une action collective

Troisième choix : _____

3. Un processus de développement socio-économique et participationniste

4. Une réalisation d'un projet commun

5. Une condition essentielle au partenariat

6. Une stratégie de représentation auprès de l'État

7. Une philosophie de relations avec les autres

8. Une solution à une situation problématique

9. Une façon de structurer la participation

10. Une nécessité issue de la décentralisation

11. Une fonction de la gestion

12. Une harmonisation des orientations, des stratégies d'intervention et des actions

13. Autre, précisez : _____

2.2 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant l'utilité de la concertation ?

La concertation sert principalement :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord
1. De méthode de développement local	1	2	3	4
2. De lieu de rencontres et d'échanges	1	2	3	4
3. De mécanisme d'opérations communes	1	2	3	4
4. De moyen d'inviter la population à se prendre en charge	1	2	3	4
5. D'outil de gestion de conflits	1	2	3	4
6. De technique de négociations et d'ajustement	1	2	3	4
7. D'analyse des problèmes économiques et sociaux des collectivités	1	2	3	4
8. D'outil de fonctionnement en réseau	1	2	3	4
9. À l'application de solutions aux problèmes économiques et sociaux des collectivités	1	2	3	4
10. Autre, précisez : _____	1	2	3	4

2.3 Les dimensions qui suivent servent-elles de critères pour distinguer la concertation de l'alliance stratégique, du partenariat et du réseau?

Si oui, placez un crochet dans les cases appropriées.

	Alliance stratégique	Partenariat	Réseau
1. Les objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Le niveau de liberté des participants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Les exigences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Le niveau d'institutionnalisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Les enjeux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Le nombre de partenaires (membership)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Les méthodes de fonctionnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Section 3
Les conditions de réussite de la concertation
et les difficultés rencontrées

3.1 En vous référant à vos expériences en matière de concertation :

1- Quelle importance accordez-vous aux conditions énumérées ci-dessous pour la réussite de la concertation? (encerclez la réponse correspondante)

2- Est-il difficile de rencontrer ces conditions? (encerclez la réponse correspondante)

- A - LES CONDITIONS PRÉALABLES AU DÉMARRAGE DE LA CONCERTATION	Sans importance	Secondaire	Importante	Essentielle	Oui		Ne s'applique pas					
					- 1 -							
					Importance	Difficile						
A 1 : Motivations à la concertation					1	2	3	4	Oui	Non	0	
1. Les participants (individus et organismes) doivent reconnaître qu'il y a une question, un problème et/ou des intérêts communs à se concerter.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
2. Il doit y avoir présence d'un contexte incitant fortement à agir.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
3. Il doit y avoir une nécessité de collaborer bien ressentie par les participants (individus et organismes).					1	2	3	4	Oui	Non	0	
4. La concertation doit être perçue comme l'une des meilleures solutions au problème.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
5. La concertation doit faire partie de la culture organisationnelle des organismes participants.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
6. Les organismes qui se concertent doivent s'assurer de la motivation de leurs représentants à participer au groupe de concertation.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
7. Il est préférable que les expériences antérieures des participants (individus et organismes) en matière de concertation soient positives.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
8. Les individus délégués par leur organisme doivent assumer <u>librement</u> leur engagement à l'intérieur du groupe de concertation.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
A 2 : Relations avec les partenaires					- 1 -		- 2 -					
9. Il faut consentir les meilleurs efforts au recrutement des partenaires.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
10. Il doit préexister une relation de confiance et de respect entre les partenaires.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
11. La concertation doit impliquer tous les gens utiles à l'atteinte des résultats recherchés.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
12. Il doit y avoir présence de leaders à l'intérieur du groupe dès les débuts de la concertation.					1	2	3	4	Oui	Non	0	
13. Le groupe de concertation doit être convaincu de la pertinence de la concertation.					1	2	3	4	Oui	Non	0	

<p style="text-align: center;">- B - L'ORGANISATION DE LA CONCERTATION Structuration des objectifs, des tâches et des rapports entre les partenaires</p>						Sans importance	Secondaire	Importante	Essentielle	Oui	Non	Ne s'applique pas						
				- 1 - Importance		- 2 - Difficile												
B 1 : Attentes des participants (individus et organismes)																		
14.	Les participants à la concertation (individus et organismes) doivent se donner une compréhension commune du problème et de ses enjeux.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
15.	Les résultats attendus des participants (individus et organismes) doivent être clairement définis et compris par tous.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
16.	Les participants (individus et organismes) doivent être confiants d'atteindre les résultats attendus.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
17.	Les attentes <u>individuelles</u> des participants (individus et organismes) doivent être clairement définies et comprises par tous.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
18.	Les attentes <u>communes</u> des participants (individus et organismes) doivent être clairement définies et comprises par tous.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
19.	Les individus mandatés par leur organisme doivent posséder le pouvoir de prendre des décisions en concertation et de déclencher les décisions de leur institution (organisme représenté).	1	2	3	4	Oui	Non					0						
20.	Les participants (individus et organismes) doivent posséder les habiletés pour agir et interagir en concertation.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
21.	Les participants (individus et organismes) doivent posséder le temps nécessaire à la concertation.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
B 2 : Pouvoir d'agir du groupe de concertation																		
22.	Le <u>groupe</u> de concertation (individus et organismes) doit avoir le pouvoir formel de prendre des décisions et de mener ses actions.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
23.	Les participants ainsi que les organismes qu'ils représentent doivent faire preuve de solidarité et d'engagement envers la concertation.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
24.	Il doit y avoir établissement d'un fonctionnement démocratique entre tous les partenaires engagés dans la concertation (<u>partage démocratique du pouvoir</u>).	1	2	3	4	Oui	Non					0						
25.	Les participants (individus et organismes) doivent connaître le pouvoir de leur concertation par rapport aux interlocuteurs externes.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
26.	Les politiques et procédures de l'État doivent favoriser une action collective où les participants (individus et organismes) ont le pouvoir d'agir.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
27.	La concertation ne doit pas être considérée comme une obligation imposée par des acteurs externes (gouvernements ou autres).	1	2	3	4	Oui	Non					0						
28.	Il doit y avoir élaboration d'un protocole (<u>engagement formel</u>) entre les participants (individus et organismes).	1	2	3	4	Oui	Non					0						
29.	L' <u>engagement formel</u> doit être accepté par tous les participants (individus et organismes).	1	2	3	4	Oui	Non					0						
30.	L'entreprise de concertation doit posséder les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires à la concertation.	1	2	3	4	Oui	Non					0						
31.	Il doit y avoir présence d'un soutien administratif, technique et informationnel fourni par tous les participants (individus et organismes).	1	2	3	4	Oui	Non					0						

B 3 : Planification de l'action concertée	- 1 - Importance				- 2 - Difficile		
	1	2	3	4	Oui	Non	
32. Il doit y avoir élaboration d'un plan d'action par le groupe de concertation.	1	2	3	4	Oui	Non	0
33. Il doit y avoir un mécanisme d'ajustement du plan d'action (au besoin).	1	2	3	4	Oui	Non	0
34. Dans ce plan, les rôles et les responsabilités des participants (individus et organismes) doivent être clairement définis et acceptés par tous.	1	2	3	4	Oui	Non	0
35. Les rôles et les responsabilités doivent être répartis en fonction des champs maîtrisés (compétences) par les participants (individus et organismes).	1	2	3	4	Oui	Non	0
36. Les rôles et les responsabilités des participants (individus et organismes) doivent être orientés vers des résultats concrets (engagements d'actions et de projets concrets).	1	2	3	4	Oui	Non	0
37. Il doit y avoir acceptation collective des stratégies et des moyens envisagés pour la réalisation du plan d'action.	1	2	3	4	Oui	Non	0
38. Il doit y avoir un engagement des participants (individus et organismes) à réaliser les mandats attribués dans les délais et échéances prévus.	1	2	3	4	Oui	Non	0
39. Chacun des participants (individus et organismes) doit régulièrement rendre compte au groupe des résultats obtenus dans l'exercice de sa responsabilité.	1	2	3	4	Oui	Non	0
40. Les informations pertinentes doivent circuler de façon efficace à l'intérieur du groupe.	1	2	3	4	Oui	Non	0
B 4 : Organisation et leadership	- 1 - Importance				- 2 - Difficile		
	1	2	3	4	Oui	Non	
41. Il doit y avoir des modalités de coordination et de contrôle à l'intérieur de l'entreprise de concertation.	1	2	3	4	Oui	Non	0
42. Il doit y avoir une délégation d'autorité au(x) leader(s) à l'intérieur du groupe.	1	2	3	4	Oui	Non	0
43. Il doit y avoir des mécanismes prévus pour la résolution de conflits.	1	2	3	4	Oui	Non	0
44. Le groupe de concertation doit compter un nombre restreint de participants (plus ou moins 10) afin de faciliter l'atteinte des résultats attendus.	1	2	3	4	Oui	Non	0
45. La qualité du leadership doit être considérée comme primordiale à la réussite de la concertation (honnête, compétent, visionnaire, inspirant, mobilisateur).	1	2	3	4	Oui	Non	0
46. Les leaders formels doivent être choisis parmi les leaders naturels.	1	2	3	4	Oui	Non	0
47. Les leaders formels doivent agir démocratiquement.	1	2	3	4	Oui	Non	0
48. Les leaders formels doivent posséder une expérience pertinente en matière de concertation.	1	2	3	4	Oui	Non	0

- C -
LE SUIVI DE LA CONCERTATION

	C 1 : Évaluation de l'entreprise de concertation au terme du projet	Sans importance	Secondaire	Importante	Essentielle	Oui	Non	Ne s'applique pas
		- 1 - Importance				- 2 - Difficile		
		1	2	3	4	Oui	Non	0
49.	Il doit y avoir une évaluation de l'engagement, des rôles et des responsabilités des participants (individus et organismes) envers la concertation.	1	2	3	4	Oui	Non	0
50.	Il doit y avoir une évaluation de l'action collective (travail d'équipe) des participants (individus et organismes) envers la concertation.	1	2	3	4	Oui	Non	0
51.	Il doit y avoir une évaluation de l'atteinte des objectifs (résultats) du groupe de concertation.	1	2	3	4	Oui	Non	0
52.	Il doit y avoir une évaluation de l'impact des résultats obtenus.	1	2	3	4	Oui	Non	0
53.	Les participants (individus et organismes) doivent savoir se féliciter des résultats.	1	2	3	4	Oui	Non	0
54.	Il doit y avoir une identification des aspects positifs de la concertation et recommandations des gestes à poser dans le futur.	1	2	3	4	Oui	Non	0
55.	Il doit y avoir une identification des aspects négatifs de la concertation et recommandations des gestes à ne pas poser dans le futur.	1	2	3	4	Oui	Non	0
56.	Il doit y avoir une évaluation de la pertinence de continuer la concertation (la problématique, les raisons d'être et les intérêts envers la concertation sont-ils les mêmes?).	1	2	3	4	Oui	Non	0
57.	L'entreprise de concertation doit se doter d'outils pour augmenter les chances de réussite du processus de concertation.	1	2	3	4	Oui	Non	0
58.	Les motivations et la persévérance à poursuivre la concertation doivent être soutenues.	1	2	3	4	Oui	Non	0
59.	Les participants (individus et organismes) doivent savoir capitaliser, dans le futur, les liens créés par la concertation.	1	2	3	4	Oui	Non	0

Section 4

Votre opinion face à la concertation

4.1 Si nous devions mettre un effort particulier en concertation, sur laquelle de ces 3 dimensions devrions-nous insister le plus?

Nous devrions insister sur :

1. L'engagement (motivations et relations avec les partenaires)
2. L'organisation de la concertation (structuration)
3. Le suivi (évaluation et ajustement continu)
4. Autre, précisez : _____

4.2 Veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les qualificatifs suivants.

La concertation est un processus de participation qui est généralement :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord
1. Facile	1	2	3	4
2. Fructueux	1	2	3	4
3. Coûteux	1	2	3	4
4. Spontané	1	2	3	4
5. Efficace	1	2	3	4
6. Exigeant	1	2	3	4
7. Complexé	1	2	3	4
8. Nécessaire	1	2	3	4
9. Structuré	1	2	3	4
10. Concret	1	2	3	4
11. Autre, précisez :	1	2	3	4

4.3 Dans les prochaines années, avec qui et à quels sujets (2) apparaîtront les défis en concertation?

Avec qui : _____

Sujet : 1- _____

Sujet : 2- _____

**APPENDICE B : Carton rappel du questionnaire sur l'évaluation de la
concertation acheminé à la population de l'échantillon**

Rappel**L'ÉVALUATION DE LA CONCERTATION**

Madame, Monsieur,

Vous avez reçu dernièrement un questionnaire portant sur l'évaluation de la concertation. Je sais que ce questionnaire demande un effort considérable. J'insiste tout de même sur l'importance de votre expertise et de votre contribution à cette question complexe qui habite le quotidien des professionnels en loisir. Je souhaite qu'avec votre participation, mon mémoire puisse vous être utile.

Veuillez ignorer cet avis si ce rappel vous parvient alors que vous avez déjà posté le questionnaire. Merci de votre précieuse collaboration.

Julie Fortier
Maîtrise en loisir, culture, tourisme
Tél : (819) 376-5011 poste 3287
Fax : (819) 373-1988

André Thibault, Ph.D.
Directeur de recherche

**APPENDICE C : Tableau des réponses de la question 4.3 du questionnaire
portant sur les défis futurs en concertation**

Questionnaire sur l'évaluation de la concertation

Question 4.3 Quels sont les intervenants avec lesquels les professionnels en loisir verront apparaître les défis en concertation dans les prochaines années et à sujets ces défis apparaîtront?

Q.	Avec qui	Sujet 1	Sujet 2
1.	Le réseau institutionnel santé / éducation	Le partage d'une vision du développement de la communauté	Les formes de partenariat à développer
2.	Le monde scolaire et social	Les rôles et responsabilités	La mise en commun des ressources
4.	Le milieu scolaire	L'utilisation des équipements	L'utilisation des ressources
5.	Les institutions scolaires, les organismes communautaires	L'aménagement des nouveaux équipements	Le partage des ressources
6.	Le monde municipal	La tarification	La qualité des services et la mondialisation
7.	Les commissions scolaires	La disponibilité budgétaire des commissions scolaires pour la concertation	
8.	Le réseau scolaire	La programmation loisir	Les infrastructures
9.	Les comités de citoyens versus les villes et commissions scolaires, etc.	L'autonomie de gestion et le partage des responsabilités	L'adéquation des ressources et des besoins
10.	Les municipalités de la Région de Québec et les organismes partenaires	L'équité des services (équipement)	La tarification
11.	Les commissions scolaires et le niveau régional		
12.	M.B.C. et la Commission scolaire	L'édifice	Les programmes
14.	La nouvelle ville suite aux fusions	La structure des services	Le dédoublement des ressources
15.	Les organismes régionaux et les municipalités	Le développement régional	La modification de l'offre de services
16.	Le monde scolaire	L'échange des équipements (gymnase, etc)	Le soutien à l'athlète (scolaire ou municipal)

17.	La population	Les organismes du milieu	Le partenariat avec le scolaire et les commerces / entreprises
19.	Les paliers de gouvernement	Les regroupement d'associations, les équipements	
20.	Le secteur médical, le secteur scolaire	Le loisir comme qualité de vie (santé physique et mentale)	Le loisir comme moyen de développement des habiletés
21.	Les municipalités, la commission scolaire, le gouvernement	L'utilisation des ressources matérielles (écoles, équipements, structures)	Les responsabilités financières, les regroupements et les fusions
22.	Les associations	La centralisation	Les services à rendre et à recevoir
23.	Le recrutement des participants	Le budget	Les services offerts
24.	Le citoyen	La qualité de vie « toutes dimensions »	L'environnement « toutes dimensions »
25.	Le milieu scolaire	Le partage des équipements	L'échange des expertises
26.	L'entreprise économique	Le développement social	La pauvreté
28.	Ville / scolaire / santé	La jeunesse	Le vieillissement de la population
29.	Les municipalités environnantes de la mienne	Le regroupement des services municipaux	L'harmonisation et la diversité des services
30.	Les groupes de pression et de revendications	Les nouveaux services	Le partage des ressources
31.	Le monde institutionnel	Les programmes	Les équipements
32.	Les bénévoles	Les ressources financières	Le membership
33.	Les municipalités	La fusion de services	
34.	Les citoyens	Le développement social à l'échelle locale	La mise en commun et le partage des ressources
35.	Les bénévoles	Le problème de recrutement	La participation active
37.	Les autres municipalités et villes	La mise en commun des ressources	Le partage de nouvelles responsabilités
38.	Les municipalités environnantes	Les fusions	

40.	Les centres intervenant en loisirs municipaux	La fusion : harmoniser l'intervention loisirs	La fusion : respect des intervenants et de leurs vécus
41.	La santé et les services sociaux	Le rôle socio-communautaire des villes	Les problématiques sociales
42.	Le milieu scolaire	Le protocole d'entente	L'échange de services
44.	Les municipalités et les milieux scolaires	Les infrastructures	L'harmonisation sportive
46.	OSBL / Municipalités / Gouvernements	Les services aux citoyens	La diminution des coûts
47.	Les arrondissements	Une île une ville?!	
48.		Les commissions scolaires	L'inter-services, l'inter-arrondissements
49	Les autres villes fusionnées	L'harmonisation des façons de faire	
50	Les autres municipalités	L'échange de services et d'équipements	Les employés
51	Les municipalités, la santé et les services sociaux, les commissions scolaires	La famille	Le partage des ressources
53		Les organismes à but non lucratif qui gèrent des équipements	
54	Les commissions scolaires	L'utilisation de locaux	Le partage des actions en matière d'activités
55	Les organismes multi-fonctionnels	La décentralisation	Les choix des priorités locales
56	Les organismes	Le regroupement des organismes	La définition des services offerts
58	La santé – Les institutions – La protection civile – La municipalité...	Le support à la jeunesse	
59	Les nouvelles villes	Le rôle du milieu associatif fédéré	Les besoins de la population versus les besoins de l'élite sportive
60	Les regroupements municipaux	L'équité entre les villes	La capacité de maintenir les services
62		La concertation scolaire - municipale	
63	Le milieu scolaire-municipal	La concertation municipale-scolaire en sport et culture et le développement	Le développement communautaire versus la ville

64	Le réseau des affaires sociales	La viabilité des organismes communautaires	Le développement des services
65	Les gouvernements, les écoles, les institutions, le privé	Les jeunes	L'emploi
66	L'ensemble des intervenants socio-économiques	La qualité de vie	L'utilisation maximale des ressources
67	Les divers groupes et les associations communautaires	L'organisation d'événements spéciaux	La planification des plateaux sportifs
68	La commission scolaire et les villes fusionnées	Les nouveaux protocoles et le soutien aux bénévoles	La définition des nouveaux mandats
69	Le scolaire et les CLSC	L'accès aux locaux et aux activités communes	Le soutien aux groupes communautaires et la santé en général des citoyens versus l'offre de loisirs
71	Nos partenaires et nos organismes qui offrent les services de loisirs	La qualité de l'offre de service à la clientèle	L'uniformisation de l'offre de services entre les divers organismes
72	La fusion des municipalités	Le partage du pouvoir local et municipal	La réorganisation des services avec tous les acteurs
73	Inter-organisationnel (ex : municipal, scolaire, autres, municipalités, etc.)	La mise en commun des biens et services	Les services à offrir (capacités, coûts, etc.)
74	Les MRC	La fusion de villes	La mise en commun de services
76	Entre OSBL	L'offre de services	Le partage des ressources
78	Les citoyens	Connaître les besoins en loisir	Les améliorations à apporter
79	Les commissions scolaires	Les conseils d'établissement et l'utilisation des locaux	Les parcs-écoles et l'entretien des infrastructures
81	Les partenaires publics et privés régionaux	La qualité de vie au sein des communautés locales dans des contextes culturel, social et économique	
82			La lutte à la pauvreté

84	Les autres municipalités de l'Île de Montréal	L'arrimage sur la prestation de services	Le support et l'échange au niveau des équipements et des installations
85	L'État – Les fédérations – La région (municipalités – écoles)	L'accessibilité et l'environnement du sport et du loisir	L'utilisation des équipements et les problématiques diverses (transport, animation, coûts)
86	Les instances gouvernementales	Savoir travailler avec les populations sans les contrôler	Les liens nécessaires entre l'économie sociale et l'économie dominante (juste équilibre).
87	Les organismes	L'organisation de différents événements	
88	Les instances gouvernementales	La perte de pouvoir de celle-ci	L'épuisement des ressources humaines (ce sont toujours les mêmes personnes autour des tables sectorielles).
89	Les municipalités voisines	Les fusions municipales	
91	Tous les intervenants concernés : institutions (ville, ministère, commission scolaire), organisme et citoyens	Le développement local et communautaire	Le développement régional (concertation et non compétition)
92	Le socio-communautaire	Les mandats, missions et les champs d'action	Les ressources
93	Les municipalités fusionnées	La dimension politique des nouvelles structures fusionnées	
97	Le réseau de la santé et les affaires sociales	La santé mentale	La santé physique
100	Les gestionnaires de ressources dans des espaces touristiques	Le développement touristique durable	La mise en valeur de ressources communes
102	Les municipalités	Le transfert des responsabilités, rôles et services	Le transfert des financements/soutien
103	Les partenaires		
104	Les intervenants du domaine	Le positionnement du loisir	L'organisation d'événements communs

APPENDICE D : Tableau des codifications des réponses de la question 4.3

du questionnaire portant sur les défis futurs en concertation

Codification de la question 4.3
**Dans les prochaines années, avec qui et à quel sujet apparaîtront
les défis en concertation?**

Avec qui apparaîtront les défis en concertation?	Nombre
1. Santé et services sociaux	30
2. Monde municipal (autres municipalités)	28
3. Milieu scolaire	24
4. Organismes, associations, OSBL, fédérations	11
5. ComitéS de citoyens, population, bénévoles	8
6. Gouvernement	7
7. Tous les intervenants et partenaires	7
8. Niveau régional	3
9. Entreprise économique	1
10. Gestionnaires de ressources touristiques	1
11. Groupes de pression et de revendications	1
12. Secteur privé	1
13. Protection civile	1

À quel sujet apparaîtront les défis en concertation?	Nombre
1. Mise en commun, harmonisation et partage des ressources	30
2. Structure et offre de services	22
3. Utilisation et aménagement des équipements et des infrastructures	19
4. Développement communautaire, social, économie sociale, pauvreté, santé	12
5. Rôles, responsabilités, mandats, mission, plan d'action	8
6. Budget	6
7. Organismes, associations	5
8. Membership, accessibilité, tarification	5
9. Qualité de vie	4
10. Connaissance des besoins, des améliorations à apporter, des priorités	4
11. Commissions scolaires, parcs-écoles	4
12. Programmation, programmes	3
13. Organisation d'événement	3
14. Jeunesse	3
15. Gestion, centralisation, décentralisation	3
16. Développement local, régional	3
17. Soutien aux athlètes - sport	2
18. Soutien à la population, aux organismes	2
19. Protocole d'entente	2
20. Positionnement du loisir - sport	2
21. Formes de partenariat à développer	2
22. Bénévoles (recrutement, soutien)	2
23. Vieillissement de la population	1
24. Participation active	1
25. Mondialisation	1
26. Environnement	1
27. Famille	1
28. Employés, ressources humaines	1
29. Emploi	1
30. Dimension politique	1
31. Développement touristique durable	1
32. Conseils d'établissement	1