

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE PARTENARIAT ENTRE L'ALDI ET LE CRDI NORMAND-LARAMÉE :
LE POINT DE VUE DES PRINCIPAUX ACTEURS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN INTERVENTION SOCIALE

PAR
JOSÉE LEMAY

Décembre 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Voilà, c'est terminé, j'ai peine à y croire. Sans l'appui de plusieurs personnes, cette aventure aurait sûrement été beaucoup plus ardue. J'aimerais avant tout remercier ma famille, en particulier ma mère, lors des périodes de découragement et mon fils Xavier, pour sa patience à mon égard. Un merci à mes précieux amis, France, Bernard, Geneviève, Guylaine et les autres. Un petit coup de fil, peut parfois faire toute la différence. Une mention spéciale à M. Jérôme Guay, sans lui mon sujet de mémoire n'aurait pas été le même.

Mes remerciements s'adressent aussi aux dirigeants de l'ALDI (Association lavalloise de la déficience intellectuelle) et aux directeurs du CRDI (Centre de réadaptation en déficience intellectuelle) Normand-Laramée. Leur soutien ainsi que leur transparence m'ont permis d'explorer abondamment mon sujet de recherche. Un gros, gros merci aux participants des entrevues tant individuelles que de groupe. La confiance qu'ils m'ont accordée m'a permis de récolter une somme considérable d'information.

Un merci tout particulier à M. Yves Boisvert pour son œil de lynx et à Mme Lyne Roy, pour son soutien technique et sa grande disponibilité. Je m'en voudrais de passer sous silence la patience, dont a fait preuve les membres de mon équipe. Merci du fond du cœur à l'équipe A du territoire Ste-Rose qui a su composer avec une chef de service, parfois, pas de service.

Concilier études, travail et vie familiale est parfois essoufflant, c'est pourquoi je tiens à remercier le Consortium national de recherche sur l'intégration sociale (CNRIS) pour son soutien financier par l'octroi d'une bourse d'étude.

En terminant, je tiens à remercier tout spécialement Mme Nancy Guberman qui m'a soutenue tout au long de ce périple. Ses conseils, ses encouragements et son expertise m'ont guidée tout au long de ce travail. Elle est rigoureuse, certes, mais aussi combien généreuse.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	vi
RÉSUMÉ	Erreur ! Signet non défini.
INTRODUCTION.....	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE I	
SURVOL HISTORIQUE.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Les politiques et pratiques dans le réseau de la déficience intellectuelle ...	Erreur ! Signet non défini.
1.2 La transformation des pratiques professionnelles et la réorganisation des services au CRDI Normand-Laramée.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3 L'implication des parents fondateurs.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4 La problématique	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE II	
CONTEXTE THÉORIQUE.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Certains principes à la base des changements organisationnels	Erreur ! Signet non défini.
2.2 Le statut attribué aux différents partenaires.....	Erreur ! Signet non défini.
2.3 Moyens pour surmonter les différences et oppositions	Erreur ! Signet non défini.
2.4 Différents cadres de compréhension du partenariat.....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.1 Définitions du partenariat.....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.2 Des modèles de co-production de services	Erreur ! Signet non défini.
2.5 Processus d'implication de nouveaux acteurs	Erreur ! Signet non défini.
2.6 Le partenariat avec les familles	Erreur ! Signet non défini.
2.7 Un levier pour le partenariat, <i>l'empowerment</i>	Erreur ! Signet non défini.
2.8 Objectif et questions de recherche	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1 Le type de recherche.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2 Les méthodes.....	Erreur ! Signet non défini.

3.3.2	L'observation directe	36
3.3.3	L'observation participante	36
3.4	L'échantillonnage	36
3.5	Le traitement des données	38
3.6	Les considérations éthiques	39
3.7	La diffusion des résultats	41
CHAPITRE IV		
RÉSULTATS		43
4.1	Les participants définissent le partenariat.....	43
4.2	Le partenariat, un idéal non réalisé.....	44
4.3	Un point tournant dans les relations entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée.....	56
4.3.1	Les bases actuelles du partenariat	58
4.3.1.1	Les caractéristiques partenariales des deux organisations	60
4.3.2	Les attentes des participants face au partenariat	66
4.3.3	Les conditions favorisant le partenariat	68
4.4	Défis liés au partenariat	70
4.5	Recommandations des participants.....	75
4.5.1	Réduire l'écart entre le discours et la réalité.....	76
4.5.2	Entretenir et consolider le climat	77
4.5.3	Corriger les irritants concernant les rencontres conjointes et les comités	78
4.5.4	Soutenir le travail de partenariat de l'ALDI.....	80
4.5.5	Participer à des formations conjointes	81
4.5.6	Accroître le <i>membership</i> de l'ALDI	81
4.5.7	Préparer une argumentation rationnelle	82
4.5.8	Clarifications conjointes des relations attendues	83
4.5.9	Relation entre le comité des usagers du CRDI Normand-Laramée et l'ALDI	85
4.5.10	Processus de traitement des plaintes	85
CHAPITRE V		
ANALYSE.....		88
5.1	Un nouveau directeur général porteur d'espoir	88

5.2 Se définir soi-même.....	90
5.3 Une vision du partenariat à partager avec différents acteurs.....	93
5.3.1 Une définition commune du partenariat.....	93
5.3.2 Un processus de prise de décision à mettre en place.....	94
5.3.3 Des lieux d'échange favorables pour tous.....	95
5.3.4 L'asymétrie des ressources.....	98
5.4 Des conditions favorables au partenariat.....	99
5.5 Des discussions et des débats restent à venir.....	100
5.5.1 Partager les irritants.....	101
5.5.2 Des craintes à liquider.....	102
5.5.3 Partage équitable du pouvoir entre les usagers et leur famille.....	103
CONCLUSION.....	107
APPENDICE A.....	109
RECHERCHE DE VOLONTAIRES.....	109
APPENDICE B.....	116
FORMULE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ.....	116
APPENDICE C.....	118
SCHÉMAS D'ENTREVUES.....	118
BIBLIOGRAPHIE.....	123

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau

2.1	Modèle du processus démocratique	26
2.2	Composantes du processus d' <i>empowerment</i>	31
4.1	Caractéristiques du CRDI Normand-Laramée	60
4.2	Caractéristiques de l'ALDI	63
4.3	Conditions et indicateurs d'un partenariat satisfaisant	67
5.1	Comparaison entre la relation intervenant/famille et la relation association/institution	98

Figure

2.1	Un lien d'influence : La dynamique de coopération	28
-----	---	----

RÉSUMÉ

Dans ce mémoire de maîtrise en intervention sociale, nous étudions le processus de partenariat vécu entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée, deux acteurs oeuvrant auprès de la clientèle vivant avec une déficience intellectuelle à Laval.

La dernière décennie est marquée par un changement de pratiques au sein du réseau de la santé et des services sociaux. Ces changements reconnus, tant par les gestionnaires, les intervenants que les familles, concernent le rapprochement du milieu de l'intervention auprès des populations cibles. Depuis la réorganisation des services du CRDI Normand-Laramée, en 1997, les valeurs véhiculées par l'organisation affirment que les usagers et leur famille peuvent influencer la planification des activités ainsi que l'organisation des services. Plusieurs moyens pour atteindre ces objectifs ont été expérimentés au cours de ces années : soirées thématiques de parents, comités de toutes sortes, recherches sur le terrain, modifications de l'organisation de l'assemblée générale annuelle du CRDI, etc. Malgré ces valeurs affichées et ces tentatives de rapprochement, l'insatisfaction quant à la relation de partenariat est notable tant auprès de l'ALDI que du CRDI Normand-Laramée.

Cette recherche, par le biais d'une démarche qualitative, identifie les facteurs explicatifs d'un tel état de situation. De plus, elle répertorie les conditions favorables à l'établissement d'un partenariat avantageux pour les deux organisations et à la mise en place d'un processus de prise de décision démocratique plus satisfaisants pour les différents acteurs.

Mots clés : association de parents, déficience intellectuelle, démocratie, *empowerment*, partenariat

INTRODUCTION

Au Québec, depuis quelques années, le secteur de la santé et des services sociaux vit des transformations considérables tant au niveau de ses structures organisationnelles que dans ses philosophies de dispensation des services. Ces changements ont comme impact de modifier les relations entre les acteurs des organisations et leurs clientèles.

Le présent projet de mémoire s'intéresse aux parents des personnes vivant avec une déficience intellectuelle et recevant des services d'un CRDI. Au cours de la récente histoire du réseau de la déficience intellectuelle, ce dernier a été influencé par divers courants idéologiques qui ont entraîné des modifications majeures dans l'approche auprès de cette clientèle. À peine cinquante années se sont écoulées entre leur exclusion et la mise en place d'une politique prônant leur participation sociale. Comme vous pourrez le constater, les parents ont vécu, et parfois subi, tout autant que leurs enfants, ces différentes transformations, passant du retrait de leur droit de regard quant aux services dispensés à leurs proches à un statut de partenaire de première ligne.

Travaillant depuis bientôt vingt ans dans le domaine de la déficience intellectuelle, nous avons développé un intérêt marqué pour la relation parents/intervenants. Au fil de ces années de pratique, nous avons été à même de constater que le fossé séparant ces deux types d'acteurs tend à se rétrécir peu à peu. En effet, la mise en place de politiques (MSSS, 1988; MSSS, 2001) s'adressant aux personnes vivant avec une déficience intellectuelle ainsi qu'à leur famille et leurs proches, et les différentes transformations du réseau, ont permis de soutenir ce rapprochement. Il n'est plus nécessaire de démontrer l'importance d'une alliance saine entre les intervenants des CRDI et les familles pour améliorer la qualité de vie des personnes vivant avec une déficience intellectuelle.

La dernière décennie est marquée par un changement de pratiques majeur des intervenants, passant d'un modèle de prise en charge axé sur la disponibilité des services à celui d'offrir une aide normative en fonction des besoins identifiés par la personne et sa famille, en collaboration avec l'intervenant. Toutefois, force nous est de constater que ce rapprochement semble moins signifiant au niveau des organisations et c'est cette dimension que nous voulons aborder dans la présente recherche.

À l'ère du partenariat, nous tenterons d'examiner comment celui-ci est perçu et vécu par les principaux acteurs. Le pouvoir d'influence, la démocratie sont-elles des valeurs actualisées qui modifient les rapports entre les dirigeants des institutions et les familles qui bénéficient de leurs services?

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier fait un survol des diverses politiques et pratiques professionnelles qui concernent les personnes présentant une déficience intellectuelle. Par la suite, nous examinerons de plus près la transformation des pratiques et la réorganisation des services au CRDI Normand-Laramée. Nous terminerons ce chapitre par l'implication des parents fondateurs ainsi que l'identification de la problématique que nous souhaitons explorer dans le présent mémoire. Le deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique ainsi qu'aux objectifs poursuivis. Nous explorerons certains principes à la base des changements organisationnels, les statuts multiples que peuvent avoir les acteurs, les différentes conceptions du partenariat dans le domaine de la santé et des services sociaux, ses défis et ses conditions d'établissement. Les questions auxquelles nous voulons trouver réponses cloront ce chapitre. Le troisième chapitre fera mention de la méthodologie que nous avons retenue pour cette recherche-action, les acteurs liés à cette démarche et les outils que nous avons utilisés pour la cueillette de données. Viendront, par la suite, les deux derniers chapitres, soit celui consacré à la présentation des résultats, qui incluent des pistes de solutions envisagées par les participants et finalement celui de l'analyse de l'auteur.

CHAPITRE I

SURVOL HISTORIQUE

1.1 Les politiques et pratiques dans le réseau de la déficience intellectuelle

Avant les années 60, il n'existe pas de politique spécifique aux personnes vivant avec des incapacités intellectuelles. L'État n'intervient pas auprès de cette clientèle. Pour les personnes rejetées par leur milieu familial, il existe des institutions religieuses qui les accueillent avec d'autres clientèles laissées pour compte. C'est au cours des années 50 que les premiers regroupements de parents voient le jour dont l'Association québécoise pour l'intégration sociale (AQIS). Ces regroupements revendiquent alors la mise sur pied de services pour leurs enfants (Gauthier, 1992). Les personnes vivent dans leur famille et les services appropriés à leurs besoins sont dispensés d'une façon très mitigée. De ce fait, les familles ne bénéficient d'aucun soutien spécialisé leur permettant de mieux comprendre les besoins de leur enfant.

Les services publics pour cette clientèle débutent au cours des années 60. Le type d'intervention retenu est principalement axé sur le modèle asilaire. Les institutions sont refermées sur elles-mêmes, les familles sont exclues des décisions, les personnes n'ont aucun droit reconnu. Ne recevant aucune aide des institutions, les initiatives des parents, qui choisissent de garder leur enfant à la maison, se multiplient sous forme d'ateliers de travail protégés, des écoles spécialisées et des activités de loisirs (Boucher et Charbonneau, 2000). Les parents deviendront, en fait, les pionniers des services actuels. Déjà, à cette époque, ils se battaient pour l'intégration sociale de leur enfant vivant avec une déficience intellectuelle en refusant qu'ils soient internés dans des institutions.

Les propos des parents recueillis dans le cadre d'une formation au CRDI Normand-Laramée (Guay et Lemay, 2002), retraçant leur cheminement dans les services sociaux, illustrent bien le climat de cette époque. « On a créé l'école, j'étais le trésorier donc ils acceptaient notre fille. » « Une lutte qui a duré plus d'une année, j'étais sur le comité d'école. On s'est battu, j'ai convaincu les autres parents. Nous avons réussi à changer l'horaire. »

Les parents ont aussi mis la main à la pâte pour améliorer des services inadéquats. « On leur a montré à lire, à écrire, pas juste du macramé. » « On leur a appris à utiliser le transport en commun. » (Guay et Lemay, 2002)

La reconnaissance des droits des personnes vivant avec un handicap voit le jour au cours des années 70. Toutes les personnes vivant avec un handicap sont enfin reconnues comme des personnes à part entière, incluant les personnes présentant des incapacités intellectuelles. C'est dans la même foulée que l'État reconnaît aux familles le droit de vivre uni et d'utiliser des ressources répondant à leurs besoins (Gauthier, 1992). Les services spécialisés pour cette clientèle s'organisent paradoxalement selon les principes de la prise en charge. Ces services sont essentiellement dispensés à l'intérieur des murs de l'institution, sans concertation avec les personnes concernées et leurs proches; plusieurs centres privés sont intégrés au réseau public. À la fin de cette décennie, le mouvement de la désinstitutionnalisation s'amorce mais sera vécu fort différemment selon la région concernée (Boucher et Charbonneau, 2000).

Au cours des années 80, l'intégration des personnes vivant avec une déficience intellectuelle devient une priorité, tant par le fait de rendre accessible des activités socioprofessionnelles comme les stages en milieu de travail dans les entreprises de la communauté que par la création des résidences de groupes qui hébergent les personnes au cœur des quartiers résidentiels. C'est aussi durant cette décennie, plus spécifiquement en 1988, que le Ministère de la Santé et de Services Sociaux (MSSS) dépose un guide d'action et d'orientation intitulé : *L'intégration des personnes ayant une déficience intellectuelle : Un impératif humain et social.*

Les grands objectifs de ce document sont de restreindre le nombre d'admissions en institution pour seul motif de présenter une déficience intellectuelle. On y reconnaît l'autonomie des personnes, on affirme qu'il faut leur rendre disponible un réseau de services communautaires, leur donner accès aux services génériques, améliorer la qualité des services, favoriser l'implication des parents et accroître la participation de la communauté dans leur démarche d'intégration sociale. Spécifions que les personnes et leur famille n'ont pas été conviées à l'élaboration de cette vision quoiqu'elle ait fait l'objet de nombreuses démarches de consultation et de concertation des différents partenaires.

Les années 80 marquent la transformation de l'État providence. C'est la remise en question du rôle de l'État comme dispensateur de services et la mobilisation d'autres acteurs s'amorce. En 1992, la politique de la santé et du bien-être proclame que les personnes vivant avec une déficience intellectuelle doivent être intégrées dans leur communauté et ce, à travers les différentes sphères de leur vie : travail, loisirs, habitat, école du quartier, etc. Cette politique affirme que les intervenants du réseau devront offrir un soutien aux familles et aux ressources de la communauté. Pour ce faire, le personnel devra développer de nouvelles compétences. En bref, cette politique affirme que l'intégration des personnes vivant avec des incapacités intellectuelles est une responsabilité qui doit être partagée entre les services de la santé et les services sociaux ainsi que les différents acteurs publics. Plusieurs intervenants, dirigeants, parents et organismes communautaires soulignent que cette politique voit le jour au moment où l'État vit des contraintes budgétaires importantes ce qui nuit à la philosophie proposée (Boucher et Charbonneau, 2000; Martin, 2002).

La lecture de l'histoire des services dispensés aux personnes vivant avec une déficience intellectuelle démontre que, dans les faits, il y a peu d'investissement financier qui vient soutenir cette transformation. On observe l'alourdissement du fardeau des familles, ce qui engendre de plus en plus leur épuisement. Pour ces familles, c'est la course aux services qui s'amorce. Le parent qui ne revendique pas est souvent moins bien servi qu'un autre plus audacieux. Ces familles sont à la merci des changements qui leur sont imposés, ce qui a pour conséquence de leur faire vivre insécurité et découragement. Dans les organisations qui hébergent les personnes vivant avec une déficience intellectuelle, il y a augmentation des

budgets afin d'accélérer le processus de désinstitutionnalisation alors que les allocations financières accordées aux familles qui n'ont pas eu recours à leurs services sont réduites (Bouchard, 1999).

Le processus de désinstitutionnalisation, amorcé au cours des années 80, s'achève avec les années 90. C'est à cette époque que l'on convie les personnes et leur famille à participer aux rencontres relatives à leur plan de services individualisé. Cette même période est témoin de l'intensification de la recherche afin de développer diverses approches visant à supporter ces nouvelles réalités. On convie de plus en plus les familles aux différentes rencontres concernant l'avenir de leurs proches (Boucher et Charbonneau, 2000). L'État affirme dorénavant que les connaissances détenues par les parents sont pertinentes et essentielles à la mise en place de services adaptés. Toutefois, dans certains établissements, on peut observer deux types de *pseudo-partenariat* tel que défini par Bouchard (1997) : le *pseudo-partenariat* d'imposition qui consiste à faire reproduire aux parents ce que les intervenants prescrivent pour leur enfant et le *pseudo-partenariat* de transparence qui offrira comme seule opportunité aux parents de connaître pourquoi les intervenants ont pris une orientation clinique plutôt qu'une autre.

À la même époque, la réinsertion sociale des personnes présentant des incapacités intellectuelles est soutenue par le courant de la valorisation des rôles sociaux dont les principaux objectifs sont le développement des compétences des personnes et l'amélioration de leur image sociale (Wolfesberger, 1991; MSSS, 2001). Les nouveaux milieux de vie des personnes se trouvent maintenant plus près de leurs concitoyens. Toutefois, un objectif n'est toujours pas atteint, leur réelle intégration sociale. Pour bien comprendre les différents aspects du concept de l'intégration sociale, référons-nous à la définition proposée par le MSSS (2001, p. 15) :

L'intégration sociale comporte trois volets, le premier a trait aux différents aspects physiques (partager les mêmes lieux de vie), le second concerne les aspects fonctionnels (utiliser les mêmes services et équipements collectifs) et le troisième

concerne les aspects communautaires (bénéficier de relations variées et de qualité, d'intimité et avoir accès à des rôles et statuts valorisés).

Un constat se dessine à la fin des années 90, l'intégration sociale des personnes ayant des incapacités intellectuelles demeure, pour la majorité, limitée à une intégration physique. Pour tenter de répondre à cette lacune, différents partenariats émergent entre les organismes concernés : Centre local de services communautaires (CLSC), Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) et écoles. De l'avis même de Boucher et Charbonneau (2000), ces collaborations demeurent trop souvent éphémères.

Avec le passage des années 90 aux années 2000, les réflexions visant l'amélioration des services pour les personnes vivant avec des incapacités intellectuelles, sont influencées par plusieurs recherches qui démontrent que le réseau social de ce groupe est extrêmement limité et que l'intégration sociale n'est pas atteinte (Boisvert, Chiocchio et Duquette, 1997; Boisvert et al., 1994). Leur réseau se compose essentiellement de la famille proche, du personnel rémunéré et d'autres personnes présentant des incapacités intellectuelles. Plusieurs indicateurs démontrent que le mouvement de la désinstitutionnalisation alourdit le fardeau des familles qui, elles aussi, se retrouvent souvent isolées dans leur propre réseau (Chiocchio et Boisvert, 1996; Guay et Lemay, à paraître).

En 2001, le MSSS dépose sa première politique clientèle: *De l'intégration sociale à la participation sociale : Politique de soutien aux personnes présentant une déficience intellectuelle, à leurs familles et autres proches*. Le groupe de travail ayant participé à l'élaboration de ce document représente plusieurs paliers gouvernementaux et associatifs : Régies régionales, CRDI, OPHQ (Office des personnes handicapées du Québec), AQIS, le Mouvement Personnes d'Abord, etc.

Cette politique affirme que, pour permettre une réelle intégration des personnes vivant avec des incapacités intellectuelles, l'ensemble des acteurs de la société devra contribuer à l'atteinte de cet objectif. Le but ultime de cette politique est :

Le fonctionnement d'un réseau de services intégrés qui offrira aux personnes visées la gamme des services dont elles ont besoin et leur fourniront des outils de nature à soutenir adéquatement le développement optimal de leur potentiel et leur processus d'intégration sociale, en collaboration avec les différents acteurs de la communauté (MSSS 2001).

Le réseau de la santé et des services sociaux s'y voit attribuer trois grandes responsabilités, soit l'adaptation des services destinés à la clientèle déficiente intellectuelle, l'assistance à la personne elle-même afin qu'elle puisse avoir accès aux services disponibles dans la communauté et, finalement, la mise en place de liens de collaboration avec les différents partenaires : centre de la petite enfance, milieu scolaire, marché du travail, etc. L'un des enjeux majeurs de cette politique est aussi d'offrir le soutien nécessaire aux familles et autres proches des personnes vivant avec une déficience intellectuelle afin de répondre à leurs différents besoins, par l'intermédiaire des ressources informationnelles, du soutien psychosocial, du soutien au développement des compétences parentales, etc.

Dans ce contexte, la transformation des services s'impose tant pour les gestionnaires que pour les intervenants qui travaillent au sein des centres de réadaptation.

1.2 La transformation des pratiques professionnelles et la réorganisation des services au CRDI Normand-Laramée

Le CRDI Normand-Laramée, situé à Laval, est l'un des établissements au Québec qui a su innover quant à sa pratique auprès des personnes vivant avec une déficience intellectuelle ainsi qu'avec leur famille et leurs proches. La transformation des pratiques professionnelles s'est amorcée en 1995 avec une première équipe décentralisée selon les principes de l'approche milieu. Cinq autres équipes se sont déployées deux années plus tard. L'organisation des services s'est départie de son modèle axé sur la dispensation des services (services résidentiels, services socioprofessionnels, services de soutien à la personne) passant ainsi d'une logique de prise en charge à une logique d'entraide (Guay et al., 2000) et de réciprocité (Gagnier et al., 2001). L'éducateur spécialisé devient le principal intervenant auprès de la personne et de sa famille. Avec eux, il identifie la nature des besoins et les

services à mettre en place. Toutes les sphères de la vie de la personne et de sa famille peuvent être considérées. Il est important de préciser que d'autres professionnels, organismes communautaires ou bénévoles sont interpellés afin d'actualiser les services requis. Ce défi est un de taille car il signifie que les intervenants doivent tenir compte du point de vue des usagers, leur famille et les proches pour définir les cibles d'intervention et les rendre actifs dans la poursuite des objectifs fixés (Le Bossé et Dufort, 2001; Levert et Quimper, 1995).

Voilà un peu plus de dix ans que les gestionnaires, les intervenants, les familles et les personnes recevant les services du CRDI Normand-Laramée tentent de vivre au jour le jour de nouvelles relations basées sur la collaboration et le partenariat afin de favoriser le partage des connaissances et de l'expertise professionnelle dans le but de développer des réponses mieux adaptées aux différents besoins identifiés collectivement.

Différents moyens ont été mis en place et expérimentés au cours de ces dix années comme des soirées de parents mises sur pied par les équipes de territoires ayant pour objectifs de leur fournir un lieu de rassemblement ainsi que de leur transmettre différentes informations tant sur la dispensation des services du CRDI que sur d'autres organisations telle le curateur public, etc. L'assemblée générale annuelle, jusqu'alors jugée aride par plusieurs, est préparée, depuis les quatre dernières années, avec la participation d'usagers et de représentants des associations de parents suite à une invitation de la direction générale. De plus, quelques recherches ont été menées au sein de l'établissement, notamment sur le réseau social des familles et la programmation des équipes (Guay et al., 2000; CRDI, 2004). Chacune de ces recherches a favorisé la participation des familles par le biais de *focus group*, entrevues individuelles, comité de lecture, etc.

Suite à la recherche-action sur le réseau social des familles, neuf parents ont participé, à l'automne 2002, aux sessions de formation destinées aux intervenants de chacune des équipes du CRDI. Notons que, pour cette activité, les parents ont exigé « que les membres de la haute direction soient présents, pas juste les chefs de services » (Guay et Lemay, 2002) Les parents exprimaient leur impression que la direction est peu sensible à leur réalité et qu'elle est loin de leurs préoccupations quotidiennes. Les parents reconnaissent

que les éducateurs sont plus présents auprès d'eux depuis la réorganisation des services et semblent mieux comprendre ce que vivent les familles, ce qui favorise des interventions mieux adaptées à leurs besoins et réalités. Les parents rencontrés observent le même phénomène pour les gestionnaires terrain. La visibilité de ces derniers, grâce notamment aux différentes activités mises en place dans les équipes de territoire, favorise la création de différents liens (Guay et Lemay, 2002). Le comité de gestion de la direction générale a répondu favorablement à la demande des parents. Ainsi, tous les gestionnaires de l'établissement, incluant les services administratifs, ont entendu les témoignages des parents.

De ces journées de formation, un nouveau comité de travail est né, incluant des représentants des familles et deux personnes désignées par le comité de gestion de la direction générale, dans le but de tenter de répondre à une préoccupation importante des parents, soit le besoin de répit pour les familles vivant avec une personne présentant des incapacités intellectuelles. Suite aux témoignages des parents, la nécessité d'avoir accès à des services de répit de qualité, financièrement raisonnables et offrant des horaires répondant aux besoins des familles, est devenue une évidence incontournable. Les parents, las de se faire répondre par les différents représentants du CRDI que ce n'est pas leur mandat, ont émis le souhait d'obtenir du soutien afin de faire valoir ce besoin à qui de droit.

Un groupe de travail s'est penché sur cette préoccupation, de décembre 2003 à mai 2005. Soulignons qu'à chacune des réunions de travail conjoint, les parents exprimaient leurs craintes face au CRDI. Celles-ci se résumaient essentiellement à « Nous avons peur de nous retrouver seul avec le problème et l'obligation de mettre sur pied le service de répit. » De plus, une divergence quant aux démarches persistait. Les parents souhaitaient soutenir le CRDI dans ses différentes représentations auprès des instances concernées alors que la direction du CRDI désirait offrir ce même soutien aux parents impliqués dans le projet. Pour ce projet bien précis, il a été convenu, par les principaux acteurs de ce dossier, que les recommandations découlant d'un sondage seraient déposées conjointement aux dirigeants du Centre de santé et de services sociaux de Laval. Toutefois, aucune rencontre n'a encore été déterminée plus de neuf mois plus tard.

Cet exemple soulève un point crucial, toute volonté de collaboration demeure sans effet si elle ne débouche pas sur une action concrète produisant des retombées tangibles.

1.3 L'implication des parents fondateurs

À Laval, comme probablement dans d'autres régions du Québec, les parents fondateurs des premiers services offerts aux personnes vivant avec des incapacités intellectuelles sont toujours présents sur les scènes locale et provinciale. Certains d'entre eux militent au sein des organismes de défense des droits des personnes, d'autres sont actifs dans la dispensation des services, par le biais de ressources résidentielles ou organismes communautaires. Ces parents se souviennent des batailles qu'ils ont livrées et nous affirment, qu'encore aujourd'hui, ils doivent toujours demeurer au front afin de développer ou accéder à de nouveaux services adaptés aux besoins actuels de leur enfant et de leur propre situation.

Les témoignages des parents rendent compte d'une certaine amélioration de la relation qu'ils ont avec les intervenants qui assurent le suivi auprès de leur fils ou leur fille depuis la transformation des services au CRDI Normand-Laramée.

Maintenant c'est changé, on a envie d'écouter les parents, mais on n'est pas rendu à travailler ensemble, on est juste à écouter. Travailler ensemble c'est plus qu'écouter et consulter.

Quand vous venez dans la famille, il s'établit plus un lien de confiance. On va plus vous dire ce qu'on pense, ça a permis que vous ayez une idée plus globale.

Le pouvoir se partage plus maintenant avec nous, vous venez sur notre terrain. Je suis plus à l'aise sur mon terrain, dans les bureaux de Normand-Laramée j'étais sur votre terrain.

À Normand-Laramée, il y a de la place pour s'affirmer. Mais c'est pas tous les parents qui peuvent s'affirmer. Ceux qui ont plus de caractère se défendent.
(Guay et Lemay, 2002)

Par contre, quand ils s'adressent à l'organisation, à la *haute direction* comme ils le disent eux-même, les propos diffèrent quelque peu.

Nous sommes à la merci de Normand-Laramée. Nous sommes dans l'inquiétude quant à la stabilité des services.

On est à la merci des services, on ose pas trop critiquer; si vous acceptez pas on ferme le dossier. On a le sentiment de se sentir floué, lésé. C'est toujours présent, on n'ose pas critiquer.

On se sent un peu prisonnier, on a un organisme Normand-Laramée qui peut nous aider, on se la ferme, on veut pas le perdre.
(Guay et Lemay, 2002).

Cette dichotomie, au plan du ressenti, selon que les parents s'adressent aux intervenants ou aux gestionnaires, pose très bien notre problématique. La réorganisation des services, la transformation des pratiques professionnelles, engendrent-elles un réel partenariat entre les familles et les différents acteurs du réseau des services sociaux?

1.4 La problématique

Les parents d'un enfant vivant avec une déficience intellectuelle assument, dès le bas âge de leur enfant, une bonne partie de leur intégration sociale. Plus l'enfant vieillit, plus le parent s'inquiète pour son avenir (Bouchard et Dumont, 1996) et souvent la charge s'alourdit pour eux. Notons que c'est l'une des caractéristiques de cette clientèle de faire en sorte que la famille demeure mobilisée tout au long des étapes de vie de la personne (Martin, 2002; Tassé et Morin, 2003). Il n'est pas rare que les personnes vivant avec une déficience intellectuelle demeurent chez leurs parents malgré le fait qu'elles sont elles-mêmes des adultes. Ayant un rôle actif auprès de leur proche, les parents souhaitent que les travailleurs du réseau, incluant les dirigeants, reconnaissent leur expertise.

Lors du processus d'agrément du CRDI Normand-Laramée, qui s'est déroulé en 2003-2004, les représentants de l'Association de Laval pour la déficience intellectuelle

(ALDI) ont déclaré qu'ils aspiraient à s'impliquer dans les différents comités de l'établissement. Toutefois, ils se questionnaient quant à leur réelle influence sur les décisions à prendre par les dirigeants du CRDI. Par ailleurs, les associations de parents ne tolèrent plus de recevoir une réponse négative formulée ainsi : « Ce n'est pas notre mandat. » Elles souhaitent être soutenues dans leurs démarches même si les services jugés appropriés ne relèvent pas de la responsabilité du CRDI (Guay et Lemay, 2002).

En octobre 2004, la direction générale du CRDI Normand-Laramée conviait les dirigeants de l'ALDI à participer à des échanges touchant la dispensation des services de l'établissement. Les objectifs de cette rencontre étaient d'entendre les inquiétudes et les insatisfactions de l'ALDI face au CRDI Normand-Laramée, d'accueillir les demandes ou suggestions afin d'améliorer le niveau de collaboration et d'amorcer une démarche visant à modifier le rapport entre les organisations facilitant un travail de partenariat. D'entrée de jeu, les représentants de l'ALDI ont exprimé le même souhait quant à l'amélioration des liens de collaboration. De plus, l'ALDI reconnaît que le CRDI comprend bien la réalité des familles et des proches. Toutefois, elle souligne que les actions tardent à se concrétiser. Les parents de l'association se demandent s'ils ont réellement été écoutés : « Qu'est-ce que ça donne de participer aux différents comités? » (Lemay, 2004)

Lors de cette rencontre, l'ALDI demandait aux représentants du CRDI s'ils étaient disposés à modifier leurs orientations, leurs façons de faire suite à leurs différents échanges (Lemay, 2004). Quelques suggestions et commentaires concernent spécifiquement les comités de l'établissement où des représentants de l'ALDI siègent :

- Les parents sont souvent minoritaires dans ces comités.
- Les parents n'ont pas beaucoup de poids, leur pouvoir d'influence est pauvre.
- Les mandats sont souvent trop longs ou encore ils s'étirent dans le temps. Les rencontres se tiennent aux six semaines, on arrête pendant la période estivale.
- Le langage utilisé par les représentants du CRDI a pour effet de rendre difficile la participation des parents.

- Une suggestion est faite : mettre en place un comité de liaison où parents et représentants de l'institution seraient à égalité.

Bien que le CRDI Normand-Laramée ait modifié ses façons de faire, bien qu'il ait sollicité les parents dans différentes instances, le sentiment d'être pris en otage et d'être bâillonné demeure encore présent chez plusieurs familles. Malgré la volonté partagée des organisations d'établir un partenariat de qualité, il semble que les résultats ne soient pas satisfaisants pour les principaux intéressés, tant d'un côté que de l'autre.

CHAPITRE II

CONTEXTE THÉORIQUE

Le troisième chapitre de notre mémoire touche différents aspects liés au partenariat car le partenariat est le concept central de ce mémoire. Nous aborderons ce qu'il exige comme changement pour les organisations ainsi que les différents statuts attribués aux partenaires. Nous identifierons des moyens permettant de surmonter certains écueils liés à l'actualisation du partenariat et nous terminerons par l'exploration de différents cadres de compréhension du partenariat, passant des différentes définitions à des moyens pour le favoriser de la façon la plus constructive possible.

2.1 Certains principes à la base des changements organisationnels

Pour répondre aux différentes attentes inscrites dans les politiques et orientations ministérielles, il devient essentiel que l'organisation des services se modifie en fonction des principes qui y sont véhiculés. Selon le modèle de Glouberman et Mintzberg (1994), les organisations du monde de la santé sont constituées de quatre univers distincts qui sont régis par des philosophies et des règles différentes. Ces quatre univers sont le traitement, le soutien à l'intégration, les gestionnaires et le contrôle et, finalement, la communauté. Pour ces auteurs, tant que ces mondes resteront divisés, il demeure impensable d'entrevoir des changements fondamentaux au sein des organisations publiques qui ont pour mandat d'offrir des soins de santé et des services sociaux à une population, dont celui de passer de l'unique pourvoyeur de services au partenariat.

Le modèle de l'approche milieu semble permettre l'interrelation entre ces quatre univers organisationnels en impliquant dans l'ensemble de l'établissement quatre acteurs : 1) la gestion; 2) la pratique de l'intervention; 3) la clientèle; 4) la communauté (Guay et al., 2000).

Par approche milieu, nous entendons un modèle d'intervention qui se caractérise par une importante décentralisation des services vers les petites communautés locales (ou quartiers). Elle entraîne une proximité accrue entre les intervenants professionnels et les citoyens ainsi qu'une collaboration étroite avec les systèmes informels d'aide comme avec les voisins, les amis, les commerçants du quartier et les différents regroupements de citoyens. Cette approche a pour objectifs de partager la responsabilité professionnelle avec les ressources informelles d'entraide, de favoriser une intervention précoce et, finalement, de rejoindre les clientèles à risque. L'approche milieu véhicule le rapprochement des services avec les citoyens et par le fait même la diminution du fossé qui existe entre les services et les communautés locales. Deux mots résument bien la pratique professionnelle de l'approche milieu: visibilité et accessibilité (Guay, 1997).

Deux des principes proposés par ce modèle devraient permettre aux usagers et leur famille de se rapprocher de l'institution et ainsi leur permettre d'influencer l'organisation des services (Guay et al., 2000).

1^{er} principe : La décentralisation des équipes d'intervention

Se rapprocher de la population par le biais de petites équipes implantées dans le milieu. Celles-ci doivent être facilement accessibles pour les usagers et leur famille et offrir des moyens pour qu'ils puissent se faire entendre : soirées d'information, lieux de rencontres entre eux et avec les intervenants, groupes d'usagers, etc.

2^e principe : L'autonomie des équipes

Redistribution et délégation du pouvoir politique et décisionnel aux gestionnaires locaux. Les équipes devraient être rapidement capables de s'engager avec leurs partenaires du milieu donc de se mobiliser avec les usagers et les familles quant aux services à offrir ou au soutien à mettre en place.

Pour réussir la mise en place d'une nouvelle structure basée sur ces principes, les gestionnaires doivent eux-mêmes opérer une transformation de leur propre pratique. Ils doivent être disposés à revoir le partage des responsabilités ainsi que leur philosophie de gestion. Le mode de fonctionnement de l'organisation doit être adapté en conséquence afin de s'assurer que le discours est soutenu par la pratique (Guay et al., 2000). Ces mêmes auteurs précisent que l'esprit qui guide les transformations doit mettre de l'avant les valeurs à partager par tous les acteurs de l'organisation. Cette dernière considération est d'autant plus difficile à atteindre qu'une étude révèle la présence constante d'écarts entre le discours et la pratique, entre les perceptions des acteurs décisionnels et celles des équipes locales et, finalement, entre le projet de changement souhaité et la réalité mise en place (Larivière, Bernier et Lapierre, 2000, cité dans Larivière, 2001).

Ces principes exigent des gestionnaires l'utilisation ou encore l'acquisition de nouvelles qualités ou compétences, tant aux niveaux personnel, professionnel que politique (Guay et al., 2000). Sur le plan personnel, il s'avère important que le gestionnaire démontre du leadership, qu'il soit rassembleur, qu'il ait des croyances et des valeurs et qu'il n'ait pas peur de se mouiller dans les dossiers tant à l'interne qu'à l'externe. Au niveau des qualités professionnelles, les gestionnaires doivent démontrer une grande capacité d'adaptation afin de répondre aux différents besoins exprimés par les usagers de leur établissement tout en sachant entreprendre le processus de changement au moment propice en ajustant son rythme d'évolution. Leurs actions doivent être tangibles, les objectifs se traduire en stratégies répondant à ces besoins, le tout en partageant un même engagement. Quant au niveau des compétences politiques, les principales sont : développer et consolider des liens de partenariat, tant à l'interne qu'à l'externe, être plus flexible et accepter d'explorer de nouveaux modèles d'organisation du travail (Guay, et al., 2000). De plus, ces auteurs rapportent que les études sur les changements organisationnels indiquent que la présence d'un leader charismatique au sein d'une organisation contribue à mobiliser les troupes vers les nouveaux objectifs à atteindre.

2.2 Le statut attribué aux différents partenaires

Comme nous pouvons le constater, plusieurs changements de rapports sont en évolution au sein des organisations de l'État. Malgré les principes énoncés par la politique *De l'intégration sociale à la participation sociale. Politique de soutien aux personnes présentant une déficience intellectuelle, à leurs familles et autres proches*, l'ambiguïté du statut de la famille demeure. En effet, tantôt elle est interpellée comme représentante de la personne vivant avec des incapacités intellectuelles, tantôt elle devient elle-même bénéficiaire de services pour répondre à ses besoins de répit ou encore pour être guidée dans le développement des habiletés parentales. La politique insiste sur l'importance d'offrir du soutien aux familles, tout en reconnaissant que les parents sont les principaux éducateurs de leurs enfants. Cette ambiguïté semble créer de l'embarras tant chez les intervenants, les parents que les gestionnaires des organisations.

Nous pouvons considérer la famille de trois façons comme le suggèrent Maheu et Guberman (1999). Notre regard sur la famille modifiera nos modes d'intervention et d'entrée en relation avec celle-ci. Une première façon de définir la famille est de la considérer comme partie prenante des difficultés de son proche; elle devient alors co-cliente. Attribuant ce statut, les intervenants auront comme objectifs de fournir de l'information, de conseiller, d'offrir du soutien, etc. Une deuxième façon est de favoriser la réappropriation, par la famille, de ses responsabilités de prise en charge face à son proche. Elle devient alors une ressource que les intervenants tenteront d'outiller afin de favoriser son autonomie, de redonner du pouvoir à la famille, de transférer des savoirs, etc. Le danger de cette approche est que la responsabilité de prise en charge demeure essentiellement sur les épaules de la famille et ce, sans tenir compte de l'âge de la personne vivant avec une déficience intellectuelle et du contexte familial. Une troisième voie est de considérer la famille comme un partenaire, ce qui a pour effet de redéfinir les rapports hiérarchiques traditionnels entre les professionnels et la famille vers des rapports de collaboration, de complémentarité et de réciprocité. De plus, elle soutient la démarche d'appropriation des familles et favorise leur pouvoir de décision.

Dans la foulée de la politique actuelle, les trois approches semblent cohabiter. D'entrée de jeu, la politique décrit les besoins des parents et définit les services devant y répondre. De plus, elle affirme que la responsabilité principale du développement de leur enfant appartient aux parents, tout en précisant que les services doivent permettre aux parents des adultes vivant avec une déficience intellectuelle de ne pas exiger d'eux des efforts démesurés (MSSS, 2001).

Au CRDI Normand-Laramée, cette même ambiguïté quant au statut des familles est présente. Le partenariat avec les familles est affirmé par l'organisation et des engagements sont présents tant dans le plan triennal que dans les principes de l'intervention (Boisvert et Deschênes, 2005; CRDI Normand-Laramée, 2002). Parallèlement à ces affirmations, les programmes cadres, les programmes clientèles et les outils d'intervention précisent les services à offrir à ces mêmes familles.

Regardons maintenant les différents statuts, rôles et caractéristiques qu'une organisation publique, comme le CRDI Normand-Laramée, peut aussi se voir attribuer. Souvent ces organisations sont vues par des partenaires communautaires comme étant des courroies de transmission de politiques de l'État sans autonomie ou même comme des représentants de l'État. De plus, elles ont, dans la majorité des cas, des moyens plus développés tant au niveau des ressources humaines que financières que leurs partenaires communautaires actifs ou potentiels (René et Gervais, 2001), ce qui laisse entrevoir une inégalité dans leurs rapports. Les partenaires actifs ou potentiels leur attribuent ainsi des caractéristiques influençant conséquemment leur perception quant au type de partenariat possible. Certains perçoivent les institutions ancrées dans leur techno-bureaucratie, ce qui suppose une difficulté de voir au-delà des chiffres et des programmes cadres. D'autres représentent l'action des institutions gouvernementales comme des rouleaux compresseurs forts de leur pouvoir. La monopolisation du pouvoir, la professionnalisation du savoir, la logique de production de services qui prévaut à l'approche globale sont d'autres caractéristiques souvent reprochées aux gestionnaires et intervenants du réseau de la santé et

des services sociaux (TRPOCB, 2003; Lamoureux, 1994) qui colorent la façon dont les organismes hors réseau perçoivent les possibilités du partenariat.

L'ALDI, en tant que groupe communautaire, peut ainsi se situer dans un rapport de dominant-dominé avec le CRDI. Par ailleurs, souvent le modèle organisationnel des organismes communautaires leur offre l'avantage d'une plus grande flexibilité pour résister et, par le fait même, faire bouger le pouvoir et le contrôle (René et Gervais, 2001). Ce dernier pouvoir demeure un atout important pour les associations de parents dans leurs différents partenariats avec les centres de réadaptation.

Plus particulièrement pour les familles des personnes vivant avec une déficience intellectuelle, ces dernières mentionnent que le monopole détenu par les CRDI, quant à la dispensation des services auprès de leur fils ou leur fille, les rendent dépendants. Ils craignent de soulever des critiques quant aux services qui leur sont dispensés de peur de voir, comme conséquence, une diminution de leur qualité (Guay et Lemay, 2002). Tel que mentionné par Guberman (2004), il est souvent extrêmement difficile pour des personnes qui sont dans un rapport de services avec des intervenants de se voir comme égales à ces derniers dans d'autres contextes et surtout de se confronter à eux.

Les assises d'un partenariat de qualité reposent sur les caractéristiques des organisations impliquées. Certaines d'entre elles peuvent agir comme un levier pour le partenariat alors que d'autres ne peuvent que provoquer des embûches. Caillouette (2001) précise que le partenariat vise l'addition et l'orchestration des forces en vue de la participation à une action commune. De son côté, Bouchard (1997) insiste sur la nécessité de reconnaître les compétences de l'autre.

2.3 Moyens pour surmonter les différences et oppositions

Jusqu'à maintenant, ce que l'on peut apprendre de l'analyse des partenariats vécus entre les organisations publiques et les organismes communautaires, c'est que la logique

traditionnelle de structuration des services sociaux cloisonne les pratiques de chacun aux frontières de sa propre organisation. De son côté, le mouvement communautaire s'actualise dans les milieux de vie de la population (Larivière, 2001). De plus en plus, les occasions de partenariat réunissent, autour d'une même table, des acteurs ayant différents points de vue, missions et moyens. L'un des obstacles, souvent pointé du doigt pour qu'un partenariat s'actualise à la satisfaction de tous, est celui du caractère asymétrique du partenariat (René et Gervais, 2001).

Considérant que les réalités sont différentes pour chacun, les demandes de partenariat peuvent avoir des impacts différents selon que l'on est une institution publique bénéficiant d'un bon nombre de moyens ou un organisme communautaire ayant des ressources limitées. Dans un échange entre partenaires autour d'une action commune, en soi, le pouvoir n'existe pas. Il est présent et se manifeste dans la relation qui est aussi, par moment, une coopération pouvant engendrer une négociation. En fait, le partenariat engage les acteurs dans une démarche commune; il a d'ailleurs comme conséquence d'élargir la responsabilité de tous et chacun. Le partenariat peut donc être à la fois porteur de menaces et d'opportunités (René et Gervais, 2001).

Le rapport entre les acteurs est une transaction sociale qui s'établit sur un lien volontaire et qui vise à négocier un espace commun propice à la mise en place et à la réalisation d'actions visant à résoudre un problème social. Cette façon de faire peut venir rééquilibrer les rapports entre les acteurs qui occupent des positions inégales. L'expertise des acteurs, considérés au départ plus faible, peut devenir la connaissance essentielle au partenariat ou l'objectif visé par ce dernier, ce qui est bien souvent le cas pour les organismes communautaires (René et Gervais, 2001).

Dans son analyse de l'approche partenariale, Rollin (2003) relève que les conditions pour que se réalise un partenariat doivent englober trois types de facteurs. Les premiers sont les facteurs humains qui font référence aux différentes attitudes personnelles des partenaires, incluant la reconnaissance des compétences de l'autre. Les deuxièmes facteurs sont d'ordre professionnel dont la compétence, la connaissance du milieu et de la clientèle, etc.

Finalement, les troisièmes facteurs sont de type organisationnel et renferment, entre autres, la qualité de la communication ainsi que « la connaissance et la reconnaissance mutuelles des rôles et limites de chacune des organisations concernées. »

2.4 Différents cadres de compréhension du partenariat

2.4.1 Définitions du partenariat

Le concept de partenariat est très présent dans les sciences sociales, en pédagogie et dans le domaine de la psychologie, particulièrement dans le champ de la déficience précoce et les retards de développement (Favez et Métral, 2002, p.6). Ces derniers citent une définition du concept de partenariat développé par Pelchat (1998) : «Le partenariat est un rapport d'égalité entre les acteurs par la reconnaissance réciproque de leurs ressources et de leurs expertises, par le partage de décisions visant le consensus. »

Ajoutons que le partenariat est un processus et non un état qui passe par des moments de rapprochements, voire même de fusion, à une conduite d'éloignement (Detraux, 1997). Il peut être un espace de conflits, de négociations et de médiation (Caillouette, 2001). Pour qu'il n'y ait pas de rupture au niveau de la relation partenariale, cela présuppose que tous les acteurs s'accordent une confiance mutuelle (Detraux, 1999).

Quant à Bouchard (1997), il nous propose une définition opérationnelle du partenariat entre famille et intervenant; le partenariat nécessite la reconnaissance des compétences de l'autre, vise le rapport d'égalité, implique le partage de la décision par consensus et lorsque la décision est prise, il y a partage des responsabilités, des rôles et tâches entre les différents partenaires.

À moins que certaines conditions ne soient satisfaites, le partenariat risque de demeurer un cadre de gestion des rapports sociaux et de servir d'abord les intérêts de l'élite dirigeante (Gagnon et Klein, 1991).

2.4.2 Des modèles de co-production de services

L'implantation et l'actualisation des principes du partenariat modifient les rapports entre tous les acteurs d'une organisation : la direction, les employés (intervenants) et les clients (usagers/familles) ayant entre eux une relation distincte (Bélanger, 2002). Considérant que la direction dicte les structures organisationnelles et les modes de gestion, c'est dire qu'elle est tributaire des relations de services entre les intervenants et les usagers. Prenons, par exemple, l'impact qu'a le niveau de responsabilité ainsi que l'autonomie de la gestion de temps auprès d'un intervenant. Plus ces dimensions sont accrues et plus l'intervenant s'ajustera aux besoins et disponibilités de l'utilisateur. La manière dont se définit cette triple relation sur le plan organisationnel a un impact quant aux comportements de l'utilisateur et de sa famille.

Six types de relations de services peuvent dicter les attitudes du client : le consommateur passif, le modèle professionnaliste, le modèle de la fusion identitaire ou communautaire, le modèle du nouveau management, la relation professionnelle personnalisée et le mode de co-production (Bélanger 2002). Au CRDI Normand-Laramée, le modèle de la co-production est préconisé puisqu'il s'avère compatible avec les différents principes de l'approche milieu. Ce modèle favorise une construction conjointe de l'offre et de la demande de services. Dans ce type de relation de services, le rôle de l'intervenant se transforme. Il devient un intervenant sociocommunautaire visant à valoriser les rôles sociaux et à construire le partenariat, entre autres, avec la famille. Pour les dirigeants, la transformation consiste à établir un rapport axé sur une démocratie représentative quant aux décisions qui concernent l'identification des besoins et l'organisation des services (Bélanger, 2002).

Pour actualiser le modèle de co-production, l'établissement dispensateur de services doit mettre en place des moyens et des conditions afin d'atteindre l'objectif de la participation des usagers et de leur famille. Nous avons répertorié quelques moyens qui concernent, à la fois, la gestion et l'organisation du travail, l'accessibilité à l'information, la représentativité et les diverses opportunités de partenariats (Bélanger, 2002; McMillan, 2002; St-Onge et al., 2002; Guay et al., 2001; Bouchard, 1997 et 1999; Detraux, 1999).

Gestion et organisation du travail

- S'engager formellement pour la direction de l'établissement quant au modèle de coproduction.
- Revoir les valeurs de l'établissement au sein du conseil d'administration afin d'éviter de simplement approuver tout ce qui est en lien avec la gestion.
- Encourager les liens formels avec les associations d'usagers, des familles et autres proches.
- Mettre en place les conditions de travail permettant le soutien aux familles.
- Favoriser les liens avec les organismes communautaires et publics.

Accessibilité à l'information

- Offrir aux usagers/familles suffisamment d'information pour actualiser leur rôle.
- Clarifier les mandats des instances ou comités afin d'éviter de fausses attentes.
- Former les membres du conseil d'administration afin de favoriser la maîtrise des aspects d'une telle fonction : langage, responsabilités et mandats, etc.
- Mettre en place des procédures conviviales.
- Promouvoir la vulgarisation.

Représentativité

- Permettre une représentativité suffisante des usagers/familles.
- Offrir un pouvoir équivalent aux familles et usagers afin d'éviter qu'ils se retrouvent assimilés à l'univers des producteurs de services.

Diverses opportunités

- Offrir et animer différents espaces de parole pour les usagers/ familles.
- Offrir plusieurs comités et structures de participation afin de rejoindre une plus grande variété d'acteurs.
- Mesurer les retombées de l'implication des usagers et de leur famille.

Selon les différents auteurs, ces moyens atténuent les principaux obstacles répertoriés tels que l'implication inconstante des usagers, les différentes malaises qu'ont les usagers et les familles à s'exprimer dans des structures intimidantes, le manque de représentativité de certains acteurs, le manque de formation ou d'information ainsi que la divergence d'intérêts qui existe entre les usagers et les travailleurs du réseau (MacMillan, 2002).

2.5 Processus d'implication de nouveaux acteurs

Au-delà des espaces de paroles accordés aux usagers et leur famille, qui prend les décisions et comment se prennent-elles? Le partenariat nécessite plus que de simplement donner la parole à une personne comme ça se fait dans un processus de consultation (Beeman, 2004; Favez, 2004; Lamoureux, 1994). Sans une prise de décision commune, on ne peut parler ni de partenariat, ni de processus démocratique.

Le modèle du processus démocratique, proposé par Beeman (2004), indique un cheminement permettant l'intégration de nouveaux acteurs dans un processus de prise de décision. Ce modèle va bien au-delà d'une simple consultation auprès des nouveaux acteurs

conviés au partenariat. Il implique que les organisations, souhaitant élargir l'espace démocratique, acceptent de modifier grandement leurs façons de faire quant aux différents processus décisionnels. Il est constitué de six étapes qui s'arriment avec la définition fonctionnelle du partenariat proposée par Bouchard (1997) malgré le fait qu'il questionne l'absolu du consensus, comme le montre le tableau 2.1.

Tableau 2.1

Modèle du processus démocratique

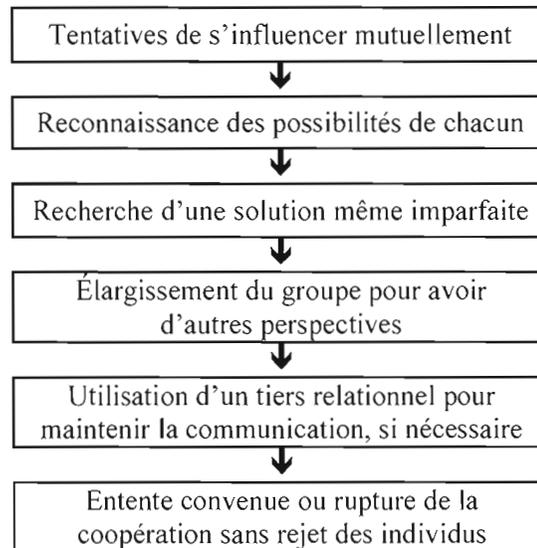
Étape	Définition	Conditions
Stade préliminaire	Climat qui favorisera une démarche démocratique.	Climat d'acceptation Respect Ouverture Être à l'écoute Adapter le rythme
L'accès à l'information	Offrir l'accès à l'information tant fonctionnelle que celle contenue dans les dossiers à traiter.	Apprentissages des pratiques et du langage Formation et temps d'assimilation quant aux structures (C.A., comités etc.) Fournir le soutien Vulgariser l'information et l'expliquer
La délibération	L'espace temps qui permettra aux participants de cerner ensemble la problématique, les alternatives offertes, les informations disponibles et nécessaires, les questions, opinions et tendances. C'est, en fait, le lieu de discussion qui mènera à la prise de décision.	Groupe défini Valeurs communes définissant les principes directeurs Rechercher l'intérêt public Accepter d'être influencé Prendre le temps nécessaire, son accélération exclut automatiquement des interlocuteurs Créer l'égalité entre les parties en donnant accès à l'information Chercher des moyens pour compenser les iniquités
La prise de décision	Décider l'orientation qui convient au groupe et établir	Que la décision soit prise par les mêmes personnes qui ont participé à

Étape	Définition	Conditions
	les conditions permettant son actualisation.	la délibération Choisir le mode de prise de décisions privilégié (consensus ou majorité) Si c'est la majorité qui est retenue, préciser les moyens qui favoriseront le ralliement de la minorité
Les mesures qui en découlent	Choisir concrètement les moyens qui seront mis en place pour répondre à la décision prise.	Éviter l'inaction après la prise de décision Avoir en main toutes les informations pertinentes pour actualiser cette étape; budget et ressources diverses disponibles
L'évaluation du processus	Le groupe évalue le processus de décision et apporte les corrections nécessaires afin de bonifier ses pratiques.	L'évaluation fait partie intégrante du processus démocratique et peut se faire tout au long de la démarche Offrir un lieu d'échange qui permet une évaluation juste et bonifiée par les propos des autres membres du groupe.

Concernant le processus de prise de décision commune, Beeman (2004) attire notre attention sur la dimension de la dissidence. Toute cette dimension semble susciter de nombreux malaises au sein des groupes. On doit s'attendre dans un partenariat que les collaborateurs ne soient pas d'accord sur tout. Ce constat ne prépare pas toujours à composer avec l'émotivité que peut revêtir la dissidence. Prévoir des modes de fonctionnement, quant aux prises de décision moins consensuelles, peut aider à éviter des situations de conflits.

La dynamique de coopération, proposée par Beauséjour (2002), peut s'intégrer au modèle de Beeman (2004) lors de la période de délibération et de prise de décision. Beauséjour suggère qu'un lien d'influence soit mis en place pour assurer une dynamique de coopération, ce qui a pour effet de permettre la cohabitation des différences. La figure 2.1 illustre cette dynamique « liée par l'influence ».

Figure 2.1 Un lien d'influence : La dynamique de coopération.



Ce type de lien est l'une des conséquences de notre perception d'une vie sociale complexe où, malgré notre soif d'autonomie quant à nos agirs et pensées, nous avons tout à gagner à rester unis puisque nous avons besoin des uns et des autres pour atteindre nos objectifs. Malgré le fait que nous ne pouvons imposer à l'autre la coopération, certains éléments peuvent contribuer à créer un contexte propice à celle-ci. Voici différents aspects à considérer selon Beauséjour (2002) :

- Reconnaître les territoires et responsabilités de chacun des acteurs.
- Miser sur les compétences et les solutions.
- Respecter les vulnérabilités et les limites de chacun des acteurs. (Ce qui devrait éviter la tentation d'imposer son point de vue sous prétexte que nous l'estimons dans le meilleur intérêt de l'autre.)
- Être attentif au contenant autant qu'au contenu. Pour les intervenants et les gestionnaires d'une organisation, la résistance et la manipulation sont souvent l'accusation faite aux familles plutôt que de vérifier ce qui ne va pas.
- Poser le problème plutôt que de présenter les solutions.

- Mettre en présence les personnes concernées par le problème et qui ont besoin de consentir au plan qui sera mis en place pour le résoudre.
- Présumer que des obstacles se présenteront et convenir de se revoir plutôt que de changer les règles unilatéralement.

Finalement, afin de bien vivre dans un contexte que certains appellent la coopération conflictuelle, il peut être opportun de convenir d'une entente partenariale comme le souligne Lamoureux (1994). Cette entente peut prendre diverses appellations comme plan de travail ou contrat, mais il est judicieux qu'elle établisse clairement les modalités convenues entre les partenaires : objectifs, rôles et responsabilités de chacun, échéancier, etc. Y inclure la stratégie de gestion commune est un élément qui favorise une protection accrue quant au partage du pouvoir et, du même coup, elle contribue au maintien de chacune des identités organisationnelles (Rollin, 2003).

2.6 Le partenariat avec les familles

Le partenariat est une valeur dans les services de santé et des services sociaux qui existe depuis longtemps. Toutefois, l'État providence lui a fait ombrage en favorisant le savoir professionnel au détriment des ressources des familles et des citoyens (Bouchard, 1997). Les pratiques de partenariat, actuellement prônées par les différents ministères, se veulent un renouvellement du rapport de l'État à la société civile, en passant de maître d'œuvre à partenaire (Caillouette, 2001). Chacun peut y tirer ses avantages; la famille bénéficie du transfert des savoirs et du savoir-faire des intervenants, alors que ces derniers apprennent d'elle ses connaissances et moyens d'intervention (Bouchard, 1994).

Avec la nouvelle politique des services offerts aux personnes vivant avec une déficience intellectuelle, leur famille et leurs proches, le partenariat semble reprendre ses lettres de noblesse. Par contre, vigilance oblige car « Pour être vivant le partenariat doit se construire et non seulement être décrété. » (Boutin et Gambrelle, 1997)

Plusieurs recherches ont fait état des indicateurs que les familles considèrent dans leurs relations de partenariat avec les professionnels. Blue-Banning (2004) les répertorie sous six thèmes : la communication, l'engagement, le rapport égalitaire, les habiletés, la confiance et le respect. Ces derniers serviront de cadre exploratoire pour la présente recherche. Bien que s'adressant aussi à la relation intervenant/famille, nous utiliserons la définition opérationnelle de Bouchard (1997) qui affirme que le partenariat nécessite la reconnaissance des compétences de l'autre, vise le rapport d'égalité, implique le partage de la décision par consensus et lorsque la décision est prise, il y a partage des responsabilités, des rôles et tâches entre les différents partenaires. Cette dernière nous semble pertinente et aisément utilisable afin d'évaluer la relation de partenariat entre le CRDI Normand-Laramée et l'ALDI.

2.7 Un levier pour le partenariat, *l'empowerment*

Les valeurs de démocratisation des services et *d'empowerment* des familles sont véhiculées dans les différents documents du CRDI Normand-Laramée (Boisvert et Deschênes, 2005; CRDI Normand-Laramée, 2002). Concernant le processus *d'empowerment*, plusieurs auteurs tentent de le définir. La littérature relève de nombreux concepts mais il ne se dégage pas de consensus. Des nuances sont observées d'un auteur à l'autre, les différentes traductions de ce terme anglais créent d'ailleurs des confusions dans la multitude d'expressions utilisées. Voilà donc un concept dont le sens nous échappe et où chacun est renvoyé à sa propre définition selon l'aspect qu'il veut mettre en lumière (Deslauriers, 1999). Il s'avère donc hasardeux de définir *l'empowerment*. Toutefois, un consensus semble se dégager; *l'empowerment* offre aux personnes ciblées par l'intervention sociale une plus grande place au cœur de cette intervention tant pour la définition des besoins que pour la recherche et la mise en œuvre de solutions.

Pour Ninacs (2002), il est essentiel de favoriser et soutenir tant *l'empowerment* individuel que *l'empowerment* communautaire. Dans la philosophie de démocratisation des services du CRDI Normand-Laramée, ces deux voies sont incontournables. Le soutien à

l'*empowerment* individuel des familles favorise leur propre *empowerment* et, par ricochet, celui de leur association. Les processus *d'empowerment* comptent quatre composantes distinctes. Pour le processus individuel, il y a la participation, la compétence technique, l'estime de soi et la conscience critique. Quant au processus communautaire, il y a la participation, les compétences, la communication et le capital communautaire (Ninacs, 2002). Examinons plus en détail deux des composantes dans le tableau 2.2.

Tableau 2.2

Composantes du processus d'*empowerment*

<i>Empowerment</i> individuel	<i>Empowerment</i> communautaire
La participation Assistance muette Participation aux discussions (droit de parole) Participation aux débats (droit d'être entendu) Participation aux décisions	La participation Intégration dans les espaces décisionnels Équité dans la redistribution du pouvoir
L'estime de soi Auto reconnaissance de la légitimité de l'identité propre Auto reconnaissance de sa propre compétence Reconnaissance de sa compétence par les autres	La communication Circulation de l'information Accès à de l'information précise Transparence dans les processus décisionnels

Comme nous pouvons le constater, il devient possible pour les gestionnaires et les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux d'offrir des lieux de paroles, diverses formes de soutien favorisant ces deux formes *d'empowerment*. Pour que la participation des usagers et des familles s'actualise, ces derniers doivent être considérés comme « des sujets agissant dans la relation de services » (Caillouette, 2002). Le même auteur propose aussi trois voies de participation: l'individu isolé, l'acteur dans une communauté ainsi que la vie associative.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéresserons à cette troisième voie, soit par le biais de l'ALDI. La vie associative permet aux personnes impliquées de participer aux débats de société ainsi que d'exercer un contrôle sur les organisations telle que le CRDI, par le biais de leur mandat de défense des droits des personnes qu'elles représentent. Notons que les associations de parents détiennent un savoir expérientiel riche pour les intervenants et dirigeants des services publics. Ce savoir peut contribuer grandement tant à l'identification des besoins des usagers et leur famille qu'aux pistes de solutions à mettre en œuvre.

2.8 Objectif et questions de recherche

La présente recherche a pour objectif de faire le point sur la qualité du partenariat qui se vit entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée. Dans un premier temps, nous tenterons d'identifier et de comprendre les facteurs de précarité décrivant la relation entre les deux organisations. Dans un deuxième temps, nous tenterons de dégager les conditions favorisant l'émergence d'une meilleure relation entre les organisations.

La recherche de réponses à certaines questions guideront la réalisation de notre recherche.

- Pour l'association de parents, quels sont leurs indicateurs d'un partenariat de qualité avec le CRDI?
- Quelle est la définition du partenariat pour chacune des organisations?
- Quant au CRDI, veut-il entreprendre une démarche où la prise de décision sera réalisée conjointement, tel que le processus démocratique de Beeman le suggère, ou désire-t-il simplement se faire influencer ou obtenir des informations complémentaires avant de prendre ses propres décisions?
- Est-ce que les deux organisations se reconnaissent des compétences partenariales mutuelles?

CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous décrivons le processus méthodologique de notre recherche. Nous présentons le type de recherche privilégié, les différents outils de cueillette de données, notre stratégie d'échantillonnage, les caractéristiques des personnes interviewées et les considérations éthiques qui nous ont guidées tout au long du processus.

3.1 Le type de recherche

Le choix initial de ce sujet de recherche provient d'observations relevées par la chercheure dans le contexte de son emploi au CRDI Normand-Laramée. Depuis quelques années nous étions témoin de différentes situations de tensions vécues entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée. Nous entendions aussi que les personnes directement concernées dans l'une comme l'autre organisation souhaitaient améliorer le travail de partenariat tant pour son climat que les différents travaux communs. Étant donné que la chercheure siège elle-même sur différents lieux de rencontre mutuels entre ces deux organisations, le choix d'une recherche-action comme méthode de recherche s'est donc imposée d'elle-même, car comme le dit Goyette et Lessard-Hébert (1987) l'objet de ce type de recherche provient habituellement d'une expérience ou encore d'un problème concret vécu par l'un ou l'autre des acteurs, qu'il soit praticiens, clients, acteurs ou chercheur lui-même. Ce modèle de recherche permet de favoriser la prise de conscience du problème et favorise l'identification de pistes de solutions afin de remédier à la situation jugée problématique par les acteurs concernés. Ainsi deux objectifs ont été donc identifiés pour la présente étude, soit la production de connaissances sur le sujet de la relation de partenariat entre une association de parents et un centre de réadaptation et le changement de la relation actuelle par une action générée par la recherche effectuée.

Paillé (1994) indique que la recherche-action comporte trois principales caractéristiques. Elle est d'abord appliquée car elle s'amorce avec l'action du sujet. Elle est aussi impliquée car le sujet participe à la recherche et finalement elle est engagée car elle ne peut s'actualiser sans l'engagement du chercheur, de l'acteur et du milieu. Comme la recherche proposée dans le présent mémoire s'arrimait avec la démarche qui s'amorçait entre les deux établissements, cette dernière visait une meilleure définition de leur niveau de collaboration ainsi que la mise en commun de leurs attentes mutuelles. Dans ce cas, le « sujet » est la chercheuse elle-même, mais aussi les deux organismes qui se sont engagés à s'impliquer dans le processus au niveau de l'opérationnalisation des résultats.

Afin de permettre à la chercheuse d'avoir toute la latitude possible, une première démarche fût de rencontrer le directeur de l'établissement où elle occupe un emploi afin de connaître sa volonté de s'engager dans une telle démarche. La réponse étant favorable il fût clarifié que si le CRDI Normand-Laramée s'engageait dans cette recherche il acceptait par le fait même à composer avec les résultats. Il a été convenu avec la chercheuse qu'aucune information privilégiée ne seraient disponibles aux différentes directions du CRDI afin d'assurer la confidentialité lors de la cueillette des données. Ainsi elle se voulait être la plus neutre possible non pas envers le sujet de recherche mais bel et bien envers les deux organisations impliquées.

Nous croyons que cette neutralité affirmée aux deux organisations a favorisé le lien de confiance qui nous a permis d'approfondir avec les acteurs concernés leur compréhension ainsi que leur analyse du partenariat vécu sur le terrain au cours des dernières années. De plus, cette démarche a favorisé l'identification de pistes de solutions par les protagonistes eux-mêmes. Ce type de recherche-action est reconnu comme étant tout à fait approprié pour soutenir un processus à la fois évaluatif (faire un diagnostic des problèmes) et prospectif (définir ensemble des pistes de solution) (Mayer et Ouellet, 2000).

3.2 Les méthodes

La recherche-action a comme caractéristique de s'actualiser dans les lieux même de l'action (Paillé, 1994) nous avons retenu des outils permettant la plus grande conciliation avec le milieu choisi. Trois outils de collecte de données ont été utilisés dans le cadre de cette recherche. Deux de ces outils sont des entrevues. La première est l'entrevue individuelle semi-structurée et la seconde est l'entrevue thématique de groupe. L'utilisation de ces deux modèles d'entrevues a permis de récolter le point de vue de chacune des instances des deux organisations visées par la présente recherche.

Le dernier outil est l'observation. L'observation directe et libre a été utilisée lors de rencontres entre les dirigeants des deux organisations. Elle a permis à la chercheuse de prendre des notes d'observation lors de ces rencontres, en plus d'agir comme rédactrice des comptes rendus. Une deuxième forme d'observation a aussi été utilisée et c'est celle dite participante. L'observation participante sur le terrain s'est déroulée par la participation à différentes réunions, assemblée générale annuelle du CRDI et comité regroupant les deux organisations. Cette forme d'observation a permis de valider certaines perceptions et de rencontrer les participants de la recherche dans des situations réelles de partenariat.

3.3 Les instruments

3.3.1 Les entrevues

Afin de répondre aux différents objectifs de cette recherche, nous avons procédé, dans un premier temps, à quatre entrevues individuelles. Un premier schéma d'entrevues destiné aux dirigeants de chacune des organisations a été produit. Ce dernier comporte des questions ouvertes et s'est inspiré de notre cadre théorique (voir app. C.1, p. 117).

Suite à l'analyse de ces premières entrevues, nous avons conçu le schéma d'entrevues de groupe. Ce dernier était composé de quatre scénarios hypothétiques suivis de questions ouvertes (voir app. C.2, p. 118). Précisons que les mêmes schémas d'entrevues, tant individuelles que de groupe, ont été utilisés pour les deux organisations.

3.3.2 L'observation directe

La chercheure a participé à trois rencontres réunissant essentiellement les dirigeants du CRDI Normand-Laramée et les dirigeantes de l'ALDI. Les comptes rendus des rencontres rapportaient l'essentiel des propos échangés entre les représentants. Leurs contenus ont été validés auprès des deux organisations. Les notes d'observation, quant à elles, répertoriaient les attitudes non verbales des participants.

3.3.3 L'observation participante

Considérant que la chercheure est aussi chef de service au CRDI Normand-Laramée et qu'elle est elle-même une actrice active de la relation de partenariat avec l'ALDI, outre les entrevues et les rencontres d'observation, plusieurs discussions informelles avec des différents acteurs des deux organisations lui ont permis de prendre note de diverses observations.

3.4 L'échantillonnage

Ce projet de mémoire concerne des acteurs spécifiques, nous avons donc retenu le mode d'échantillonnage direct dans un premier temps (Blanchet et Gotman, 1993). Nous avons d'abord approché individuellement les dirigeants des deux organisations afin d'obtenir leur engagement pour la présente recherche. Suite à leur consentement, nous avons procédé à

des entrevues individuelles avec la présidente du conseil d'administration de chacune des organisations ainsi qu'avec les directeurs généraux des deux établissements.

Concernant les entrevues thématiques de groupe, nous avons procédé à un appel de volontaires (Beaud, 1997). Pour les parents membres de l'ALDI et répondant aux critères établis, cet appel a été rendu possible grâce à la directrice générale de l'ALDI. Elle a diffusé l'appel de volontaires auprès des membres de son association. Un projet écrit de la recherche lui a été transmis par la chercheuse afin de lui faciliter la tâche (voir app. A.1, p. 108).

Du côté du CRDI Normand-Laramée, un appel de volontaires a été fait par la chercheuse, avec l'autorisation préalable du directeur général, lors d'une réunion regroupant l'ensemble des gestionnaires de l'établissement. La description de la recherche ainsi que les objectifs poursuivis ont été transmis verbalement, tout en invitant les personnes concernées à demander une version écrite du projet, s'ils le souhaitaient (voir app. A.2, p. 111).

Notons que les critères de sélection étaient les mêmes pour les représentants des deux organisations; avoir participé à l'une ou l'autre des activités conjointes de l'ALDI et du CRDI Normand-Laramée comme par exemple des comités, des projets, la planification d'évènements spéciaux, etc.

Voici quelques caractéristiques des personnes rencontrées.

La directrice de l'ALDI travaille depuis plus de cinq années au sein de son organisation. Le directeur général du CRDI Normand-Laramée travaille depuis près de vingt ans au sein de cette organisation. Il a assumé d'une façon plus importante les responsabilités liées au poste de directeur des services professionnels et de réadaptation. Précisons, qu'au moment des entrevues individuelles, il assumait un intérim à la direction générale et qu'il a été confirmé dans ses fonctions quelques semaines avant les entrevues de groupes. En ce qui a trait à la présidente du conseil d'administration de l'ALDI, elle est membre de cette association depuis plus de quarante ans et membre du conseil d'administration depuis près de huit ans. Pour terminer, la présidente du conseil d'administration du CRDI Normand-

Laramée est impliquée depuis six ans et présidente pour une deuxième année, au moment de l'entrevue.

Concernant les entrevues de groupe, celle avec les membres de l'ALDI regroupait sept personnes. En fait, seules des mères de personnes adultes vivant avec une déficience intellectuelle ont répondu à l'appel, à l'exception d'une seule, leur fils ou leur fille reçoivent actuellement des services du CRDI Normand-Laramée. Du côté des gestionnaires du CRDI Normand-Laramée, toutes les personnes qui avaient participé à l'une ou l'autre des activités conjointes avec l'ALDI, ont répondu à l'appel; ils étaient au nombre de cinq.

3.5 Le traitement des données

Puisque le cadre d'analyse de la présente recherche est qualitatif, les données issues des entrevues individuelles et de groupe ont été analysées selon les techniques propres à l'analyse de contenu. Les données issues des entrevues individuelles et de groupe ont été analysées à partir de la méthode proposée par Miles et Huberman (1994), à savoir une méthode itérative à l'intérieur de laquelle les données sont résumées, annotées, codées, présentées puis vérifiées (saturation et validation).

Une fois les entrevues individuelles retranscrites, nous avons procédé à la codification et à l'analyse des quatre entrevues individuelles avant de retourner sur le terrain. Ces premières analyses nous ont permis de concevoir les schémas d'entrevues de groupe et de construire, plus particulièrement, des scénarios hypothétiques autour de différentes dimensions liées aux expériences partenariales vécues par les deux organisations. Ces scénarios ont permis de susciter la discussion autour de différentes préoccupations, ce qui a enrichi la cueillette de données.

Suite aux deux entrevues de groupe, nous avons procédé à leur retranscription intégrale. Nous avons, par la suite, accompli leur codification, ce qui consiste à donner une signification à des unités de sens répertoriées dans les textes des entrevues (Laperrière, 1997).

Nous avons ensuite passé à l'étape de la catégorisation, où les codes ont été regroupés et étiquetés en concepts (Laperrière, 1997). La mise en relation des données s'est illustrée dans un schéma composé des catégories répertoriées, toujours selon la méthode proposée par Laperrière (1997). Précisons que tant pour la codification que pour la catégorisation des thématiques issues des différentes entrevues nous avons conçu des grilles comparatives entre les deux organisations, ces dernières précisant l'origine des propos lorsque les directeurs ou présidentes des conseils d'administration étaient concernés. Cette façon de procéder nous a permis de relever aisément les aspects perçus similairement par les deux organisations ainsi que ceux qui les distinguent, que se soit pour les facteurs explicatifs, les conditions ou encore pour les pistes de solutions à mettre en place.

3.6 Les considérations éthiques

Étant donné que la chercheuse est gestionnaire au CRDI Normand-Laramée, qu'elle est elle-même impliquée dans l'actualisation de certains projets de partenariat avec l'ALDI et que toute recherche doit tenir compte de considérations éthiques, différentes modalités ont été mises en place afin de nous assurer du bien-être de chacun et aussi pour favoriser la plus grande objectivité possible. La transparence du rôle de la chercheuse tout au long du processus ainsi que la clarté des objectifs poursuivis par cette recherche, demeuraient des éléments essentiels à sa bonne marche. Voici comment nous avons tenté de répondre à ces différentes préoccupations.

Pour les rencontres d'observation

Lors de la prise de rendez-vous entre les dirigeants des deux organisations, où la chercheuse serait présente, le directeur général du CRDI Normand-Laramée a proposé la démarche aux personnes concernées, soit la directrice et la présidente du conseil d'administration de l'ALDI. Avant le début de la rencontre, nous avons réitéré l'objectif de la recherche ainsi que le but de la présence de la chercheuse à cette réunion. Nous nous

sommes assuré que les participants étaient toujours confortables face à notre présence comme observatrice.

Pour les entrevues individuelles

Avant le début de l'entrevue individuelle, nous avons à nouveau expliqué les objectifs de la recherche. Les participants ont été invités à signer un consentement écrit lors de la rencontre et chacun a préalablement autorisé l'enregistrement audio de la rencontre (voir app. B.1, p. 115). Nous avons de plus spécifié, à chacun des participants, qu'ils pouvaient mettre un terme à l'entrevue sans avoir à justifier une telle demande. De plus, il a été mentionné, qu'advenant le cas qu'un participant éprouverait certains malaises, nous le référerions aux services ou personnes appropriés, si la personne en exprimait le besoin.

L'une des caractéristiques des directeurs et présidentes des conseils d'administration c'est qu'ils occupent des fonctions à caractère unique au sein de leur organisation respective, il s'averrait par le fait même impossible de garantir leur anonymat car, dans le chapitre des résultats. Nous avons choisis de rapporter leurs propos tout en précisant leur titre et organisation. Cette façon de procéder avait été convenue avec eux lors de la signature de la lettre de consentement. De plus, nous avons validé auprès de chacune de ces personnes les citations que nous souhaitions utiliser afin d'enrichir les résultats de cette recherche. Ainsi, une fois le travail d'analyse complété, la chercheuse a communiqué avec chacune de ces personnes afin de leur faire part des « verbatim » utilisés et ainsi obtenir leur consentement pour chacune d'elles.

Pour les entrevues de groupe

Pour les entrevues de groupes, nous avons aussi expliqué à nouveau les objectifs de la recherche. Les participants ont été invités à signer un consentement écrit lors de la rencontre et tous ont autorisé l'enregistrement audio de la rencontre (voir app. B.1, p. 115). Nous avons de plus spécifié à chacun des participants qu'ils pouvaient mettre un terme à l'entrevue sans avoir à justifier une telle demande. De plus, il a été mentionné qu'advenant le

cas qu'un participant éprouverait certains malaises, nous le référerions aux services ou personnes appropriés, si la personne en exprimait le besoin.

Une seule distinction concerne le groupe de parents membres de l'ALDI. Nous avons fait une rencontre préalable avec un groupe de parents intéressés à en connaître plus sur la recherche avant de s'impliquer. Lors de cette rencontre, nous avons clarifié les objectifs poursuivis ainsi que l'ensemble du processus incluant les personnes qui seraient rejointes par celui-ci. Un questionnement majeur a été au centre de cette rencontre et concernait l'impartialité de la chercheure, considérant ses fonctions au CRDI Normand-Laramée. Une des préoccupations des parents présents était de savoir si leurs propos auraient la même considération que ceux émis par les représentants du CRDI. Cette rencontre a aussi permis de clarifier notre statut et confirmer que la présente démarche est supervisée par l'université. Les précisions semblent avoir répondu aux attentes des participants. Au cours de l'entrevue proprement dite, nous avons dû rappeler à deux occasions que nous ne répondrions à aucune question concernant les services du CRDI dans le cadre de cette rencontre, rappelant ainsi notre rôle de chercheure dans ce contexte.

Concernant la question autour de la confidentialité, nous avons spécifié à l'ensemble des participants des deux organisations, qu'aucun de leurs propos cités dans les résultats de cette recherche ne permettrait leur identification.

3.7 La diffusion des résultats

Considérant les rôles et responsabilités de la chercheure au sein du CRDI Normand-Laramée, la diffusion même des résultats devient un enjeu à tenir compte. Afin d'éviter de donner préséance à l'une ou l'autre des organisations il a été proposé aux directions des deux organisations, dès le début du processus de recherche, de recevoir simultanément les conclusions de la présente recherche. Les dirigeants ont accepté qu'une présentation conjointe leur soit organisée à la fin du processus. Cette rencontre regroupera les quatre

participants des entrevues individuelles, soit les deux directeurs et les deux présidentes des conseils d'administration. Par la suite, les résultats seront diffusés au sein de chacune des organisations en tenant compte de leurs choix respectifs. Une copie du présent mémoire leur sera remise et l'auteure sera disponible pour une présentation des résultats aux acteurs qu'ils identifieront.

De plus, toutes les personnes ayant participé à l'une ou l'autre des entrevues de groupe seront rencontrées afin d'avoir la présentation des faits saillants du présent mémoire, ils pourront en recevoir une copie si tel est leur désir.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Les résultats de cette recherche ont été répertoriés selon différents thèmes. Dans un premier temps, nous aborderons la conception idéale du partenariat des personnes interrogées. Nous verrons, par la suite, les facteurs expliquant la précarité de la relation entre l'ALDI et le CRDI ainsi que le point tournant qui laisse croire à toutes les personnes interviewées qu'une transformation des relations est sur le point de s'opérer. Par la suite, à travers les propos recueillis, nous verrons comment les participants perçoivent les bases actuelles d'un partenariat. Les souhaits et attentes des participants quant au partenariat seront, par la suite, survolés. Les différentes conditions favorisant le partenariat, émanant des entrevues, seront considérées ainsi que les défis qui restent à relever pour les organisations. Ce chapitre se terminera sur les recommandations identifiées par les acteurs rencontrés.

4.1 Les participants définissent le partenariat

De façon unanime, les représentants des deux organisations considèrent que le partenariat regroupe deux ou plusieurs partenaires. Ces partenaires doivent ensuite faire équipe, poursuivre des objectifs communs qui tiennent compte des capacités de contribution de chacun. « Avec des moyens différents pour contribuer, trouver des solutions, à résoudre un problème qui est là. Ces différentes contributions vont concourir à réaliser un projet, à définir une vision qu'on veut mettre en place. » (propos du directeur général du CRDI)

L'entraide et la collaboration sont des éléments spécifiés par les parents membres de l'ALDI. « S'échanger des services, le centre Normand-Laramée est capable de faire ça, nous autres on est capable de faire ça ou eux autres sont pas capables. Nous aider comme en nous prêtant des éducateurs, mais en échange de service, c'est ça être partenaire. » Pour les parents rencontrés, le partenariat c'est pouvoir s'appuyer l'un sur l'autre.

La directrice de l'ALDI estime que le partenariat doit se construire autour d'un projet défini conjointement ayant un début et une fin. Pour que ce projet témoigne d'un réel partenariat, il doit produire des résultats tangibles c'est-à-dire qu'une action doit être entreprise après le projet. Pour elle, si ces éléments ne sont pas réunis, il est plutôt question de simple collaboration.

Il s'avère primordial pour la présidente du conseil d'administration de l'ALDI que le partenariat permette le maintien de l'indépendance entre les parties. « ... autrement dit faut pas qu'il ait une relation de dépendance, si y'a une relation de dépendance entre les deux de n'est plus du partenariat. ». Plusieurs des participants de chacune des organisations considèrent que l'identité organisationnelle ainsi que les rôles spécifiques de chacun doivent être respectés.

Pour être partenaire, selon les gestionnaires du CRDI, il faut éviter de travailler isolément, ce qui implique de demeurer uni dans le processus de recherche de solutions satisfaisantes pour tous, même si parfois les visions semblent, à prime abord, opposées. « Le partenariat n'est pas synonyme d'harmonie continue » comme le souligne un gestionnaire.

4.2 Le partenariat, un idéal non réalisé

Bien qu'ayant des définitions du partenariat compatibles et comportant divers aspects similaires, les deux organisations estiment ne pas avoir de réelles relations de partenariat. En fait, elles s'entendent pour affirmer l'écart important qui existe entre la théorie et la pratique.

Du côté de l'ALDI, la direction mentionne que la collaboration est présente, voire même qu'elle est multiple. Toutefois, le partenariat en tant que tel demeure absent.

J'pense pas qu'on vive vraiment du partenariat, j'pense qu'on essaie de travailler ensemble ... Mais pour l'instant, j'pense pas qu'il y a du partenariat, beaucoup de collaboration par contre, des contributions, de discussions, du partenariat comme tel y'en a pas encore eu finalement.

Malgré plusieurs tentatives, aucun résultat tangible n'est observé. La directrice de l'ALDI précise que les difficultés vécues ont peu d'impacts quant aux activités de l'association. Selon elle, les parents membres de l'ALDI se sentent plus consternés par cet état de situation, leurs témoignages semblent d'ailleurs lui donner raison.

Les gestionnaires du CRDI font un constat similaire. Plusieurs tentatives et collaborations de toutes sortes ont été vécues au cours des dernières années. Toutefois, ils ne peuvent affirmer qu'une relation de partenariat lie les deux organisations. Plusieurs facteurs expliquant cette situation ont été identifiés par les représentants des deux organisations.

Nous présentons d'abord ceux qui interpellent principalement le CRDI Normand-Laramée pour enchaîner avec ceux en lien avec la réalité de l'ALDI.

Incohérence au sein du CRDI Normand-Laramée

Au cours des dernières années, l'ALDI constate de l'incohérence de la part des gestionnaires du CRDI. Le directeur général du CRDI Normand-Laramée confirme cette incohérence vécue au sein de l'organisation.

Moi j'préconisais pis j'voyais une chose mais la direction générale qui était là en place voyait autre chose ... y'avait toujours cet écart là entre les deux que le monde sentait et que les représentants l'ALDI sentaient ... J'veux dire y'avait pas cette unité d'pensée là au niveau du comité de gestion de la direction générale pour porter ce partenariat là, ce qui fait que c'est des individus qui l'portaient, ce n'était pas l'établissement.

Un gestionnaire mentionne que l'écart entre les valeurs affichées du CRDI et celles parfois pratiquées au quotidien, est aussi source de mécontentement pour les représentants de l'ALDI. « De notre côté, il y avait un écart entre les valeurs affichées et les valeurs pratiquées. Moi j'pense que c'est ça que les représentants de l'ALDI ont senti pis ils nous l'ont fait sentir aussi en manifestant leur insatisfaction ».

Manque de structure pour soutenir le partenariat

Le directeur général du CRDI reconnaît que l'ALDI n'a, en fait, aucune relation privilégiée avec son organisation puisque aucune structure formelle ne la soutient. Ce manque de lieux d'échange communs a eu comme impact de laisser plusieurs discussions en suspens au fil des années. Les séances publiques du conseil d'administration du CRDI ainsi que les assemblées générales annuelles semblent avoir été les seules tribunes accessibles à l'ALDI pour saisir les dirigeants de leurs préoccupations et manifester leurs insatisfactions. La présidente du conseil d'administration du CRDI se souvient particulièrement de l'assemblée générale annuelle de 2003 qui a mis au grand jour les tensions existantes entre les deux organisations.

Lors d'une assemblée générale annuelle, ... le sentiment de divergence entre les deux organisations s'est fait sentir, à l'ensemble des membres, et là on sentait vraiment que le niveau de confort était vraiment pas là. Je pense que les deux organisations tenaient à avoir le dernier mot puis cela a provoqué des discussions qui auraient pas dû se tenir à cet endroit là, pas que les discussions n'étaient pas bonnes mais parce que c'était pas le moment propice ...

Elle souligne que les procédures strictes du conseil ne permettaient pas de satisfaire les requêtes de l'ALDI, ce qui provoquait de la frustration.

... malheureusement selon la procédure du conseil d'administration, on était pas en mesure de les écouter ou de recevoir ce qu'ils avaient à dire. Et plutôt que de comprendre que c'est pas parce qu'on veut pas vous écouter c'est parce que c'est pas le bon endroit, oui on a une période de questions mais on doit recevoir les questions avant. Pour eux c'était on a une tribune, on peut aller exprimer nos inconforts, ce qui nous frustre et là de se faire fermer la porte à répétition en se faisant dire vous vous y prenez pas d'la bonne façon, pis non on peut pas vous écouter, pis on va vous d'mander à l'avenir de sortir si jamais vous continuez parce que là nous faut avancer.

En fait, toujours selon la présidente du conseil d'administration du CRDI Normand-Laramée, la tribune offerte par les séances publiques du conseil était utilisée inadéquatement par les représentants de l'ALDI. Cette instance n'a pas permis de répondre aux attentes de l'ALDI. Dans la majorité des situations, ce n'est pas parce que le sujet n'était pas pertinent mais plutôt le lieu qui était mal choisi. Lors des interventions des différents représentants de l'ALDI, leur discours était jugé répétitif et l'émotivité dont il était empreint augmentait le malaise vécu par les différents membres du conseil.

Décisions unilatérales quant aux transformations des services

Au cours de l'entrevue de groupe avec les gestionnaires du CRDI, ces derniers rappellent que ce sont des parents qui ont mis sur pied, voilà trente à quarante ans, les services offerts aux personnes vivant avec une déficience intellectuelle, dont les ateliers protégés. Ces derniers constatent que plusieurs militants actuels de l'ALDI ont été ces parents fondateurs. Au cours de la dernière décennie, les services du CRDI passèrent d'un modèle de prise en charge à un modèle axé sur les principes de l'approche milieu, ce qui provoqua, entre autres, la fermeture des ateliers protégés afin que les services socioprofessionnels soient dispensés au sein de la communauté.

Alors que les parents ont été les initiateurs des services, la décision de les transformer, voire même de les fermer, a été prise sans égard à leurs recommandations ou à leurs commentaires. De plus, comme le soulignent certains gestionnaires du CRDI, ces modifications ont eu des conséquences auprès du milieu communautaire. « ... les obligeant à se mobiliser pour développer des services pour les personnes vivant avec une déficience intellectuelle. » Tous ces changements ont laissé sur leur passage des parents et des organismes frustrés, rapporte un gestionnaire du CRDI.

Selon le directeur général du CRDI, la décision prise par les dirigeants du CRDI de prendre position seul pour avancer dans différents dossiers est le principal déclencheur d'une longue période de tension entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée.

Convaincre plutôt que de se faire influencer

Le CRDI Normand-Laramée, ayant pris seul ses décisions concernant la réorganisation des services, a dû faire face aux insatisfactions et aux frustrations qu'il a provoquées. Elles obligèrent les dirigeants de l'établissement à se lancer dans une expédition de séduction auprès des différents acteurs du réseau de la déficience intellectuelle dont l'ALDI. Le directeur général du CRDI Normand-Laramée se souvient : « on avait une expédition très importante, c'était d'aller les convaincre que ça allait être meilleur dans leur vie à eux-autres, dans leur vie d' famille ainsi qu'au niveau de la vie de leur fils ou de leur fille. Y'avait une expédition importante à faire par rapport à ça.»

Au fil des années, la direction du CRDI a mis en place un bon nombre de comités où étaient invités à siéger différents acteurs du réseau dont des représentants de l'ALDI. Dans ces comités, le directeur général mentionne que, malgré une volonté affichée de se faire influencer, le CRDI s'est retrouvé, à maintes occasions, dans la position de tenter de convaincre ses partenaires de ses idées et de ses solutions.

Une série d'insatisfactions

Selon la présidente du conseil d'administration du CRDI, c'est une escalade d'évènements de toutes sortes qui accentua peu à peu l'inconfort ressenti entre les deux organisations. Les éléments identifiés, par cette dernière, sont le manque de transparence de la direction du CRDI face à certains dossiers, une demande d'enquête de l'ALDI acheminée au ministre, plusieurs dossiers *chauds* simultanément ainsi que le manque d'écoute et d'ouverture de la précédente direction générale du CRDI à l'égard des préoccupations soulevées par l'ALDI.

Un climat où règne une méfiance mutuelle

Lors de ses différentes rencontres avec l'ALDI, la direction du CRDI se retrouvait en position défensive, ce qui questionna la présidente du conseil d'administration du CRDI Normand-Laramée quant à l'authenticité des propos tenus tant par l'ALDI que par le CRDI. Selon elle, le climat de méfiance augmentait de part et d'autre. Le directeur général du CRDI corrobore ces propos. Il se souvient du sentiment exprimé par le mouvement associatif de ne pas être considéré par la direction du CRDI et souligne que la frustration était mutuelle. En effet, du côté du CRDI, la direction se sentait menacée des propos tenus par les représentants de l'ALDI.

Les gestionnaires du CRDI impliqués dans différents dossiers avec l'ALDI disent avoir vécu un sentiment d'incompétence à certaines occasions. Dans divers contextes, ils se sont sentis méprisés de la part de la direction ou de certains parents membres de l'ALDI.

Du côté de l'ALDI, le climat est qualifié de méfiance mutuelle. Pendant cette période, les représentantes de l'ALDI ressentent le sentiment d'être laissées pour compte, d'être flouées, voire même méprisées pour certaines. Plusieurs déceptions se succèdent dans différents dossiers. Les parents mentionnent qu'ils ont alors le sentiment d'avoir été abandonnés par le système. L'écoute n'est pas présente du côté des dirigeants du CRDI Normand-Laramée, la sensation de ne pas être crédible à leurs yeux soulève un sentiment d'injustice.

Un processus lent où les résultats sont absents

Du côté de l'ALDI, l'une des origines importantes du climat de méfiance est la progression lente, voire même absente, des dossiers selon certaines représentantes. « C'est des discussions, discussions, discussions qui aboutissent un an et quelques mois plus tard. » Doubler de l'absence de résultats tangibles liés à leurs récriminations, le lot de frustrations et de déceptions est important pour ces parents militants.

La lenteur de l'avancement des travaux des différents comités, où bien souvent le fait que les sujets traités sont jugés comme secondaires pour les représentantes de l'ALDI, ont un impact sur la motivation et l'engagement de leurs membres, comme le souligne la présidente du conseil d'administration de l'ALDI.

Mais la frustration v'nait du fait que c'était très lent. Ça aboutissait à rien. C'était bien de la paperasserie. Et les batailles qui nous tenaient le plus à cœur, nous n'avions aucun contrôle là-dessus, aucune influence. Ça, ça devient très frustrant; de là la réticence de plusieurs des parents de faire partie des comités.

L'ALDI reconnaît que des propositions de compromis sont faites par les différentes instances du CRDI Normand-Laramée mais celles-ci ne comblent pas les attentes. « Pour l'association quelque chose qui s'rait positif ça s'rait quelque chose qui donnerait des résultats concrets. Ça revient toujours à ça. » souligne la présidente du conseil d'administration de l'ALDI. Elle ajoute qu'il y a peu de réalisations concrètes. « Jusqu'à date, ... j'peux pas dire qu'on a eu une réalisation concrète dans un dossier auquel l'association a participé. »

Manque de considération

Le manque d'engagement formel de la part du CRDI, l'absence de leurs représentants lors de certaines rencontres convenues ainsi que les contretemps qui prolongent le processus sont différents facteurs d'insatisfactions qui influencent négativement le partenariat selon les représentantes de l'ALDI. Celles-ci questionnent l'absence de certains représentants du CRDI, à savoir si elle n'est pas une tactique de leur part pour faire traîner les choses. Ces façons de faire révèlent, selon elles, le manque de considération qu'ont les dirigeants du CRDI Normand-Laramée à leur égard. Cet extrait d'entrevue illustre leur sentiment.

... c'est comme si nous on pouvait, qu'on est malléable, vu comme du Jello. On change de jour, ben oui on va être là, on change d'heure, ben oui on va être là. ... des fois j'avais l'impression que le CRDI oubliait qu'on était des bénévoles et que même si on est des bénévoles, ça veut pas dire qu'on a juste ça à faire attendre qui nous appelle pis qu'on est comme ça toujours disponible, c'est pas vrai.

De façon plus particulière, les parents membres de l'ALDI questionnent la volonté du CRDI Normand-Laramée à s'associer avec eux.

Des batailles qui se répètent mais pas de la même façon

Les représentantes de l'ALDI se disent découragées car elles ont le sentiment de livrer bataille comme il y a plus de vingt ans, c'est-à-dire revendiquer des services ajustés aux besoins de leurs enfants et de leur situation familiale. Par contre, certaines sont néanmoins nostalgiques et regrettent que les batailles ne se livrent plus de la même façon. Lorsque le centre de réadaptation était petit et intimiste, le partenariat existait vraiment selon les dires d'une mère. Les démarches étaient faites conjointement entre les dirigeants du centre et les parents, l'information était partagée et les résultats étaient tangibles et satisfaisants pour tous.

De l'information incomplète et inaccessible

Selon le point de vue de l'ALDI, la participation aux différents comités permet d'avoir accès à de l'information plutôt que d'influencer réellement. C'est l'un des aspects positifs relevés par la présidente du conseil d'administration de l'ALDI. « En terme d'information par contre c'était intéressant parce que on allait chercher d'l'information qu'on aurait pas eue sans ça. J'trouve que ça c'était pertinent. »

Malgré cet aspect positif, les membres de l'ALDI considèrent que, trop souvent lors de ces différents comités, l'information transmise par le CRDI est incomplète ou encore incompréhensible pour eux. En fait, le langage hermétique utilisé par les gestionnaires du CRDI, tant dans le discours que dans l'écrit, est un obstacle considérable doublé d'une utilisation massive d'acronymes qui rend le tout incompréhensible dans certains cas.

Un gestionnaire du CRDI constate que trop souvent le réflexe des dirigeants du CRDI est de déposer dans une même rencontre une quantité phénoménale d'information, de

documents de toutes sortes. Cette façon d'agir rend trop souvent l'information inaccessible et ne permet pas aux représentants de l'ALDI de l'assimiler.

Objectif commun absent et influence pauvre de l'ALDI

Pour l'ensemble des tribunes communes, les participants rapportent que les visions différentes sont demeurées irréconciliables au cours des différents travaux. Dans certains dossiers, le CRDI conviait l'ALDI à venir siéger sur des comités alors, qu'à la base, les objectifs poursuivis y étaient mal définis et qu'ils ne concernaient que les préoccupations la direction du CRDI Normand-Laramée. Les représentantes de l'ALDI considèrent qu'elles n'ont aucun contrôle quant aux dossiers qu'elles jugent prioritaires. De plus, le pouvoir consenti à l'ALDI était limité par un nombre de représentants insuffisant, ce qui avait comme impact de minimiser leur réelle influence. Le directeur du CRDI mentionne :

On avait une volonté de démocratiser et d'ouverture mais les conditions de partenariat égalitaire, les conditions permettant de bien définir c'est quoi notre bien commun, ce qui nous intéresse, ce sur quoi on va travailler, j pense que cela n'a pas été suffisamment bien défini avec eux. J'ai comme l'impression on était deux solitudes qui s'ajustaient pas qui s'comprenaient pas. L'ALDI est sortie au bout d'la ligne, elle avait pu d'pouvoir sur le processus. Elle s'est retirée pis c'est devenu très frustrant pour eux autres...

Les gestionnaires du CRDI reconnaissent que les parents sont trop souvent submergés par le nombre de professionnels.

... on les invitait mais on les noyait souvent dans un ensemble de professionnels, de partenaires ce qui faisait en sorte qu'ils avaient l'impression de ne pas avoir cette relation là privilégiée avec la direction. Ils n'avaient pas l'impression d'être entendu dans leurs préoccupations.

Quant à l'influence, tout comme en 2003-2004 lors du processus d'agrément du CRDI Normand-Laramée, l'ALDI considère qu'elle est mitigée, voire même pauvre. « On a pas toujours le pouvoir qu'on devrait avoir » mentionne la directrice de l'ALDI.

Concernant les ressources résidentielles qui sont sous la responsabilité du CRDI Normand-Laramée, l'ALDI est heureuse d'avoir mis en lumière certaines lacunes du système, ce qui est vécu comme une petite victoire. Une représentante de l'ALDI mentionne avoir parfois le sentiment d'être manipulée au sein de ces comités, sans pour autant que cela soit de la mauvaise intention de la part des gestionnaires du CRDI.

Les parents servent de caution au CRDI Normand-Laramée

La mise en place des comités au cours des dernières années est principalement initiée à partir des besoins des dirigeants du CRDI d'obtenir une réponse à une difficulté vécue ou pour instaurer de nouvelles pratiques. Les deux organisations constatent que ces comités ont servi surtout de lieu de consultation plutôt que de prise de décision. Toutefois, même dans ces circonstances, les représentantes de l'ALDI ajoutent qu'elles avaient l'impression que, de toute façon, les décisions étaient déjà prises et que la consultation à laquelle elles participaient, était de toute évidence bidon. « Y nous consultent parce qu'ils sont obligés pas parce qu'ils en ont envie », rapporte une représentante de l'ALDI.

Les insatisfactions individuelles

Les gestionnaires mentionnent que l'histoire individuelle vécue par le parent avec l'un ou l'autre des différents représentants du CRDI Normand-Laramée est aussi un facteur qui teinte la relation de partenariat avec l'ALDI, particulièrement si ce parent est actif dans l'association. Ce facteur explicatif est confirmé lors des entrevues de groupe avec les représentantes de l'ALDI. En effet, elles rapportent que les parents ont le sentiment de devoir crier pour se faire entendre du CRDI, ce qui, dans certaines situations, provoque une escalade de mécontentement conduisant la famille à utiliser le processus de plainte formalisé au sein de l'organisation. Ce processus est fortement critiqué par les parents et il semble avoir un impact considérable quant aux mécontentements de certains parents interrogés. Une mère ajoute que le CRDI aurait tout intérêt à entretenir ses relations avec les familles inscrites

dans leurs services et qui leur manifestent des insatisfactions, puisque leur témoignage au sein de l'ALDI teinte bien évidemment la perception du CRDI.

À l'occasion, il arrive que certains parents membres de l'ALDI, ou encore la directrice, accompagnent des parents insatisfaits des services dans leurs démarches auprès du CRDI Normand-Laramée. Certains gestionnaires interviewés reprochent l'attitude parfois méprisante de certains de ces représentants dans ces contextes bien particuliers. En fait, ce qu'ils déplorent c'est que le soutien offert à ces familles par l'ALDI est teinté par la relation vécue entre les deux organisations. Cette façon de teinter les rapports contribue, selon les représentants du CRDI, à entretenir la précarité des relations entre les deux organisations.

Le manque de crédibilité de l'ALDI

Deux facteurs semblent influencer l'impact pauvre qu'a parfois l'ALDI auprès des gestionnaires du CRDI Normand-Laramée. Le premier mentionné par les gestionnaires du CRDI concerne le nombre insuffisant de parents actifs au sein de leur association. Leur représentativité exclue des tranches importantes de la population desservie par le CRDI Normand-Laramée notamment les parents d'enfants et d'adolescents ainsi que les familles recevant depuis peu les services du centre de réadaptation. « ... y représente pas l'ensemble de notre clientèle. En tout cas moi je pense que c'est un des éléments majeurs. ... 0-18 ans mettons qu'on a pas grand parents. »

Le deuxième facteur est en lien avec certaines façons qu'ont les représentants de l'ALDI de rapporter leurs doléances dans les différentes tribunes accessibles. Les gestionnaires du CRDI estiment qu'ils leur arrivent d'amplifier la situation ou encore de laisser entendre que des sévices sont vécus par certains usagers sans toutefois divulguer l'information permettant de corriger la dite situation. Cette façon de faire suscite de la méfiance quant à la véracité des propos tenus par les parents membres de l'ALDI. « ... quand j'entends quelque chose qui vient de l'ALDI malheureusement j'ai toujours le pied sul'break en disant : on parle tu d'une vraie affaire ou on m'parle d'une affaire qui a grossi... »

Quand l'émotivité nuit au partenariat

L'émotivité, qui sert la cause de l'ALDI, peut aussi leur jouer de mauvais tours à l'occasion quand l'effet qu'elle suscite chez leur interlocuteur devient de la résistance. « ... j pense que c'est le côté impulsif de l'émotion qui prend l'dessus puis qui fait qui sont, fonceurs oui mais pas d'la bonne façon, ils sont sur la défensive oui, mais en mode attaque ce qui n'est pas nécessairement toujours la bonne façon de faire » raconte la présidente du conseil d'administration du CRDI. Les représentantes de l'ALDI sont bien conscientes que leur émotivité nuit parfois aux relations avec les représentants du CRDI; leurs propos ne sont pas toujours gentils, leur promptitude jette parfois de l'huile sur le feu. Cette émotivité, selon les gestionnaires du CRDI, est peut-être l'une des instigatrices des communications jugées difficiles par ces derniers. Ils mentionnent que c'est particulièrement lors des discussions en groupe avec les représentants de l'ALDI que le dérapage se produit. Le radotage ou la dramatisation de certains événements, peut-être altérée par leurs inquiétudes, rend aussi les communications difficiles. Pour une représentante de l'ALDI, l'émotivité peut parfois être un frein pour la recherche de solutions. « En même temps que c'est une force, ça devient une faiblesse, l'émotivité j'te dirais dans l'discours, les discussions quand on veut essayer d'trouver des solutions ... »

Des représentantes de l'ALDI reconnaissent que l'ironie de certains parents ainsi que certains propos tenus par leurs membres les plus vindicatifs, ont eu un impact néfaste quant au climat lié aux différents travaux. Les gestionnaires du CRDI déplorent, quant à eux, certains propos jugés méprisants à leur égard, qui ont eu pour effet d'amplifier la méfiance à l'égard de certains représentants de l'ALDI.

Aucune prise de décision commune

Les participants à la présente recherche constatent qu'aucun modèle de prise de décision n'a été mis en place de façon formelle au sein des groupes de travail incluant exclusivement le CRDI Normand-Laramée et l'ALDI. Les principaux acteurs rencontrés

relatent qu'aucun comité ou projet n'a fait en sorte que des décisions ont été prises conjointement. « Y'en a pas de décisions d'prise. On a, en tout cas, de mémoire j'te dirais que, j'me rappelle pas d'avoir eu une table de travail où le, où on avait un dossier précis, un problème précis à régler pis qu'on a du prendre une décision. C'est aussi simple que ça », mentionne la présidente du conseil d'administration de l'ALDI.

Un gestionnaire raconte qu'une première tentative d'établir un mode de prise de décision démocratique avait été adopté par l'ensemble des partenaires dans un comité qui regroupait plusieurs partenaires liés à la déficience intellectuelle de Laval, dont l'ALDI et le CRDI. Les participants avaient convenu qu'un seul droit de vote par organisme présent autour de la table était attribué et qu'un résultat majoritaire serait décisionnel. Malgré cette entente préalable, l'ALDI, selon les représentants du CRDI, n'était pas satisfaite du processus. Les représentantes de l'ALDI confirment leur mécontentement de ce résultat. Elles estiment que la manipulation des usagers ou encore l'incompréhension de ces derniers peut avoir influencé le résultat final.

Pour terminer cette section, résumons que seize facteurs issus de l'analyse des entrevues, tentent d'expliquer la précarité de la relation entre les deux organisations. Certains d'entre eux touchent seulement l'un des acteurs mais aucune des organisations ne ressort comme la grande responsable de cet état de situation. En fait, la grande majorité concerne des facteurs organisationnels et, comme nous le verrons ultérieurement, les participants anticipent déjà des pistes de solutions pour y remédier.

4.3 Un point tournant dans les relations entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée

En juillet 2004, la directrice générale du CRDI Normand-Laramée quittait ses fonctions pour rejoindre un autre établissement du réseau. À ce moment, le directeur des services professionnels et de réadaptation du CRDI fût nommé directeur général intérimaire. Préoccupé par la nature de la relation entre le CRDI et le mouvement associatif de parents, il interpella le conseil d'administration afin de débiter une démarche de rapprochement.

J'ai interpellé le conseil d'administration, et la présidente du conseil d'administration pour qu'on aille à la rencontre des représentants de l'ALDI c'est de tenter de régler, de rétablir ou d'établir un mécanisme de communication, pour qu'il y ait un début de dialogue qui puisse s'installer. Parce que pour moi c'était clair c'est que le dialogue avait été rompu. Y'avait des questions, y'avait des préoccupations qui nous étaient acheminées pis on était en réaction par rapport aux questions pis on se sentait menacé, on sentait remis en question dans c'qu'on était par rapport à des orientations, des choix légitimes pis qui étaient sanctionnés par le conseil d'administration mais qui faisaient en sorte que de l'autre côté les parents avaient l'impression qu'on les entendait pas.

Au mois d'octobre de cette même année, le directeur général intérimaire, accompagné de la présidente du conseil d'administration, invitait leur vis-à-vis de l'ALDI à une rencontre. Cette rencontre est celle relatée au chapitre sur la problématique.

Pour les dirigeants des deux organisations, cette rencontre est le point tournant de la relation entre les deux organisations. Lors de l'entrevue individuelle avec la présidente du conseil d'administration du CRDI, celle-ci relate une retombée concrète en découlant.

... y'a une volonté de travailler ensemble en équipe, il y a de l'écoute des 2 côtés, si y'a quelque chose, en tout cas, c'est ce que j'ai vu par la suite, c'est que dès qu'il y a soit une incompréhension, une incertitude, bien les gens commencent pas à se r'virer pis dire ah bon ça rien donné la rencontre. Non, ils valident avant, est-ce que c'est vraiment ça que j'dois comprendre, est-ce que c'est vraiment ça que vous allez faire, non ok merci, j'avais mal perçu, j'étais par sûr, j'étais pas confortable.

Cette invitation à rétablir le dialogue a permis à l'ALDI de se faire entendre et les représentantes de l'ALDI ont eu le sentiment que le directeur général a bien entendu leurs récriminations. Sa propre reconnaissance de certaines lacunes du CRDI a eu pour effet d'encourager la confiance selon la présidente de l'ALDI.

... qu'il est capable de reconnaître qu'y a des lacunes au CRDI qu'il y a des besoins qui ne sont pas comblés. Déjà de reconnaître ça, ça change la dynamique parce que à partir du moment où tu reconnais que ton association, ton organisme arrive pas à satisfaire les besoins, que ce soit par manque d'argent ou bon pour toutes sortes de raisons, ça change beaucoup la perception des parents vis-à-vis un

organisme qui dans le fond souhaiterait pouvoir travailler avec l'organisme à aller chercher d'autres argents et d'autres supports d'la part du gouvernement.

La participation de la présidente du conseil d'administration du CRDI Normand-Laramée, lors de cette rencontre, semble avoir contribué au succès de cet échange. Sa présence aurait démontré le sérieux de la démarche et, par le fait même, rassuré leurs vis-à-vis. « Pour eux de voir qu'il y a de l'ouverture du conseil d'administration, de l'organisation ça été, je pense, un effet rassurant. » Quant au directeur du CRDI, il mentionne, qu'au cours de cette rencontre, il a tenté de convaincre les dirigeantes de l'ALDI de leur pouvoir d'influence.

4.3.1 Les bases actuelles du partenariat

Malgré des essais improductifs, la volonté d'actualiser une relation de partenariat satisfaisante demeure présente pour l'ensemble des participants de cette recherche. Voyons maintenant les assises en place pour actualiser cet objectif.

Tous s'entendent sur le fait que les relations se sont améliorées depuis 2004 et qu'une volonté de voir les tensions s'estomper est présente. « ... je pense qu'il y a une volonté de part et d'autre de voir cette relation s'améliorer » mentionne la directrice générale de l'ALDI. Un autre aspect déterminant, qui fait l'unanimité auprès des participants, est le désir manifesté par le nouveau directeur général du CRDI Normand-Laramée de se rapprocher des familles. La directrice de l'ALDI mentionne : « ... je pense que le pouvoir d'influence on va en avoir de plus en plus, j'espère que d'être, avec le nouveau directeur, y'a quand même une ouverture aussi. » Pour les gestionnaires du CRDI, l'un des principaux facteurs de cette amélioration semble, être en fait, la croyance qu'a la direction générale actuelle envers le travail de partenariat et plus particulièrement avec les familles. « J'te dirais qu'on a une direction générale qui est très partenariale qui est très collaboratrice, qui croit au communautaire, qui croit à ces associations là, qui croit au pouvoir des autres groupes d'agir sur la vie du monde pis ça transcende ... »

L'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche le mentionnent, l'écoute est maintenant présente, une volonté commune quant au partenariat est affichée, des projets communs pointent à l'horizon. Toutefois, la méfiance demeure, cette méfiance est partagée mais elle se vit maintenant dans un climat de détente.

Y'a d'la méfiance mais en même temps y'a du respect. J'pense que là on est rendu à une, à une étape où c'que le respect mutuel est présent ... Je pense que l'climat est bon mais fragile. Pis j'pense que ça prendrait pas grand chose ni sur un bord, ni sur l'autre pour que ça dérape. Bien déramer c'est peut-être un peu fort là mais que ça devienne un p'tit peu plus tendu comme climat. (propos des gestionnaires du CRDI).

Du côté de l'ALDI, l'espoir est présent mais on se questionne sur les réelles intentions; la crainte d'être flouée demeure. Une représentante mentionne : « Le climat actuel va vers le mieux mais pour moi il sera bon quand j'aurai compris que les gens de Laramée sont transparents avec nous, qu'ils n'essaient pas de nous avoir par telle stratégie, par telle autre. » On constate que l'écoute est abondante du côté du CRDI mais, à elle seule, n'est pas suffisante, comme le souligne la directrice de l'ALDI. « Les parents veulent se sentir non seulement entendus mais écoutés pis qu'il y ait une suite, quelque chose de concret qui suive la recommandation. » Malgré le fait qu'il est difficile de reconstruire la confiance, on tente de le faire. Les nouveaux lieux d'échanges sont appréciés par les représentantes de l'ALDI mais la mobilisation de leurs membres reste à faire pour les inciter à participer aux futurs comités. Le manque d'actions concrètes, de résultats visibles démontrant que la transformation en cours est vraiment tangible reste à venir.

Alors qu'avec la nouvelle direction, avec probablement l'esprit qu'il a essayé de transmettre à l'ensemble de son équipe, on pense que ça pourrait peut-être donner des résultats concrets. Si on gagnait quelques batailles c'est sûr que la confiance serait encore plus grande. Actuellement y'a des bonnes intentions qui sont mises et puis y'a beaucoup de rencontres mais ça va nécessiter des réponses pis des résultats concrets pour que le partenariat soit réel. Parce que le partenariat c'est d'travailler ensemble à un dossier et d'arriver à une décision qui satisfasse les deux, pis ça ben on attend encore. (propos de la présidente de l'ALDI).

Les gestionnaires rencontrés constatent que la précarité de la relation avec l'ALDI ne reflète pas leur volonté de travailler en partenariat avec celle-ci. Pour le directeur général du CRDI, la relation actuelle offre peu de retombées tangibles pour l'ALDI.

On participe seulement à quelque chose qu'on est vraiment convaincu qu'on peut influencer sinon on ne participe pas. Et c'est de ça qu'il faut réussir à les convaincre. Si ils n'ont pas la conviction profonde que leur participation peut changer quelque chose, y participeront pas ils ne croiront pas à la proposition qu'on va leur faire.

Les représentants du CRDI sont conscients que les efforts consentis pour améliorer la relation avec l'ALDI sont reconnus par celle-ci. L'obligation de partenariat avec l'ALDI se formalise: « On leur donne toujours la possibilité de prendre leur place. Pis quand on les oublie c'est même pas eux autres qui nous rappellent qu'on les oublie. C'est notre structure qui dit : hey on les avait oubliés. »

Malgré cette volonté de démocratisation, affirmée par la direction générale, des gestionnaires du CRDI affirment que la critique qui leur est adressée dérange parfois. Les membres de la direction estiment que le CRDI est une organisation qui bouge, qui se transforme alors que l'association de parents souhaite maintenir le statu quo. On reconnaît que l'actualisation de ces transformations sont parfois ardues même pour les gestionnaires et intervenants du réseau alors qu'ils détiennent une longueur d'avance face à leurs partenaires de l'ALDI. Une autre réalité qui influence les bases actuelles du partenariat c'est que l'ALDI revoit ses propres modes de fonctionnement. Beaucoup d'énergies sont consenties dans cette démarche par les membres de l'ALDI. Lors de la cueillette de données, plusieurs inconnus, quant à l'issue de leurs réflexions, demeuraient.

4.3.1.1 Les caractéristiques partenariales des deux organisations

Considérant que l'une des assises du partenariat repose sur les caractéristiques des organisations impliquées (Caillouette, 2001) et considérant la nécessité de reconnaître à l'autre ses compétences (Bouchard, 1997), nous avons tenté de répertorier, au cours des

différentes entrevues, les caractéristiques de chacune des organisations qui favorisent ou nuisent au partenariat selon son propre point de vue et à travers le regard du partenaire. Comme le souligne Beauséjour (2002), le respect des vulnérabilités est tout aussi important que les forces, c'est pourquoi les caractéristiques plus déifiantes ont aussi été répertoriées. Cet exercice permettra de connaître les défis qui attendent les deux organisations. Dans un premier temps, nous explorerons les caractéristiques du CRDI pour ensuite examiner celles de l'ALDI. Chacun des tableaux sera suivi de quelques précisions concernant certaines caractéristiques qui ont suscité plus de discussions auprès des participants. Débutons par les caractéristiques sur CRDI Normand-Laramée, tableau 4.1.

Tableau 4.1
Caractéristiques du CRDI Normand-Laramée

	Caractéristiques favorables	Caractéristiques défavorables
Vision partagée	Le directeur général L'engagement L'écoute L'ouverture La disponibilité La diplomatie La considération du partenariat	La structure organisationnelle Le langage hermétique L'action qui se fait attendre
Vision du CRDI	Les valeurs véhiculées La cohérence au sein de l'équipe d'encadrement face au partenariat	L'idéologie têtue L'impatience L'intellectualisation L'alliance à l'interne Inconscient de son ascendance
Vision de l'ALDI	Le personnel éducateur soutenant L'accueil	La déresponsabilisation L'auto protection Les services offerts insatisfaisants Un partenariat mitigé Les résultats insuffisants Des éducateurs démobilisés

La nomination du nouveau directeur général du CRDI fait l'unanimité auprès des deux organisations quant à l'impact positif qu'il aura face au futur partenariat. L'ALDI estime que son écoute, son accessibilité, son ouverture ainsi que sa volonté de considérer le

point de vue de l'ALDI sont des qualités qui rassurent. Comme il est maintenant le directeur général, l'ALDI est confiante que cette ouverture sera transmise à son équipe. Les représentants du CRDI ajoutent que son empathie, sa diplomatie ainsi que son anticipation dans certaines situations contribuent à favoriser la mise en place d'une relation de confiance essentielle à un partenariat de qualité.

À l'égard de l'ensemble des gestionnaires, les représentantes de l'ALDI mentionnent leur diplomatie qui s'illustre particulièrement lorsqu'ils doivent accueillir leur critique parfois caustique. Une représentante mentionne : « je trouve que, vous avez en règle générale, une façon de recueillir tout ce qu'on peut dire avec professionnalisme. Des fois c'est pas toujours plaisant. » L'accessibilité et l'écoute sont aussi des qualités jugées présentes par les parents. « Y'a peut-être plus d'écoute d'la part du CRDI à régler les dossiers individuels. » « D'la part de la direction j'pense qui a de l'ouverture, j'pense que vous êtes très accessibles pis vous laissez pas les parents dans l'ignorance en tout cas vous réagissez à leur appel. » Les gestionnaires désirent établir différentes relations de collaboration avec l'ALDI. Ils sont aussi conscients que, dans la vie de tous les jours, ils sont parfois gauches. « Maintenant quand on le fait on est pas toujours 100% habile, pis on l'fait pas toujours de la bonne façon, on dit pas toujours non plus ce qu'eux autres aimeraient entendre, pis ça j'pense que c'est correct mais notre principal atout c'est la volonté. » Cette ouverture, cette écoute sont des qualités qui ont été façonnées au cours des dernières années. Le directeur général du CRDI mentionne: « Une qualité qu'on a travaillée les 10 dernières années, c'est cette ouverture là, de sortir du rapport professionnel, pis de se mettre en position d'écoute, j'pense que cette qualité là, elle est présente. »

Malgré un discours de démocratisation, prôné par la direction du CRDI, ses pratiques institutionnelles sont parfois des embûches de taille pour son actualisation. Bien que ces frustrations soient aussi dénoncées par les gestionnaires du CRDI, il n'en demeure pas moins que les représentantes de l'ALDI en ont long à dire quant à cette machine bureaucratique du CRDI; les écrits à la tonne, les réunions, le monopole des services, les ambiguïtés de sa mission et de ses différents mandats. « On est dans un ère de réunionnites aiguës, il faut que

tout soit écrit de a à z, faire le procès-verbal du procès-verbal, du procès-verbal, la correction de la dictée. C'est effrayant. »

La structure organisationnelle n'est toutefois pas la seule responsable de cette situation. Des gestionnaires du CRDI rapportent que l'idéologie, parfois têtue des dirigeants du CRDI, fait en sorte que les orientations prises changent peu malgré les représentations qui leur sont adressées. La capacité d'être réellement remis en question et d'accepter de se faire influencer est ici questionnée par les gestionnaires.

Mais effectivement on est gros au CRDI, on s'appuie beaucoup entre nous autres. On a un ministère, on a une maudite grosse structure qui fait en sorte que des fois on peut être un peu bulldozer, des fois on va ralentir mais on va pas changer de direction pour autant. ... c'est le manque de patience des bouts qui fait que notre écoute peut diminuer, à ces moments là faudra vraiment faire attention.

Pour les parents, le manque de remise en question est perçu comme une attitude prétentieuse des dirigeants du CRDI Normand-Laramée. Les propos de la présidente du conseil illustre bien ce qui est ressenti par les membres de l'ALDI.

... ce qui frustre le plus les parents c'est d'avoir le sentiment que tout ce qu'ils font c'est parfait et que c'est eux qui connaissent la vérité c'est eux qui savent ce qui va être fait et c'est eux autres qui ont le droit de décider. Dans le fond nous avons pas à discuter de ça, nous ont à pas à remettre en cause leurs façons de faire ou les lacunes du système. Oui à quelque part les gestionnaires du CRDI tiennent compte un peu de ce que l'on dit. Mais pas nécessairement au point de changer leur orientation. Ils vont essayer de trouver un aménagement. De temps en temps on a l'impression de se sentir manipulé, pas méchamment là.

Un dernier aspect, qui fait l'unanimité dans les deux organisations, est l'action qui tarde à s'actualiser. Le directeur général du CRDI se dit conscient de cette lacune. « On nous a souvent reproché d'avoir de bien belles idées, de lancer l'affaire mais que ça tombe un moment donné et que ce n'est pas repris. Ce reproche nous vient autant des partenaires que de nos équipes à l'interne. Il va falloir vraiment être vigilant quant à cet aspect là. » La rareté d'actions concrètes, l'incapacité de régler rapidement les irritants et des actions qui ne sont pas toujours destinées à répondre aux besoins de la personne vivant avec une déficience

intellectuelle sont soulevées par les représentantes de l'ALDI. S'ajoute à cela l'auto protection qui semble vécue au sein du CRDI Normand-Laramée. Les parents ont la conviction que, dans certaines circonstances, les dirigeants du CRDI vont préférer protéger les incompetents, maintenir l'alliance avec leurs employés ou leurs responsables résidentiels plutôt que d'appliquer les correctifs nécessaires à certaines lacunes de leur organisation. « ... ce qui me dérange c'est que les cadres nous écoutent avec gentillesse mais ils ne disent pas toujours leur vrai point de vue, ils le gardent pour eux. » « ... je pense que tous les employés du CRDI se protègent entre eux. »

Voyons maintenant les caractéristiques reconnues à l'ALDI., tableau 4.2.

Tableau 4.2
Caractéristiques de l'ALDI

	Caractéristiques favorables	Caractéristiques défavorables
Vision partagée	<ul style="list-style-type: none"> L'actualisation de leur mission de défense des droits L'engagement La structure de l'association 	<ul style="list-style-type: none"> La représentativité insuffisante L'émotivité Les ressources humaines limitées
Vision de l'ALDI	<ul style="list-style-type: none"> La motivation La conciliation La solidarité La transparence L'émotivité L'idéalisme L'altruisme La capacité d'adaptation La patience Le savoir expérientiel 	<ul style="list-style-type: none"> La complexité du rôle de l'ALDI L'impatience L'inconstance L'exaspération Le manque de ténacité
Vision du CRDI	<ul style="list-style-type: none"> Les valeurs Des actions qui ont de l'impact L'autorégulation face aux attitudes de mépris L'ouverture La simplicité L'accessibilité L'engagement émotif 	<ul style="list-style-type: none"> La communication difficile L'attitude face au comité des usagers Ambiguïté du statut : client et partenaire

Les gestionnaires du CRDI sont d'avis que les relations avec l'ALDI sont facilitées par les caractéristiques personnelles de leurs membres, comme le souligne un gestionnaire du CRDI. « J'trouve que la simplicité avec laquelle ils apportent leur sujet, leur préoccupation, que ça c'est un élément facilitant dans l'cadre du partenariat. Ils sont meilleurs que nous autres là d'dans ça c'est pas mal sûr. » Les représentantes de l'ALDI semblent particulièrement satisfaites de l'engagement des parents actifs de l'association. Ils possèdent des qualités personnelles qui s'actualisent par diverses actions bénévoles autour de la cause entourant la déficience intellectuelle. Leur savoir expérientiel, leur engagement émotif et leur altruisme sont des qualités qui font en sorte que la transparence est toujours présente tant dans leurs propos que dans leurs actions.

L'identification de la patience ainsi que de l'impatience comme des éléments favorables et défavorables semblent contradictoires. Deux mères le définissent ainsi : « À force d'être trop patient et trop longtemps, on devient impatient. » « Pourquoi on est impatient ? Parce que ça fait trop longtemps qu'on attend. Ce n'est pas de l'impatience, c'est d'la patience poussée à l'extrême. »

Le rôle de chien de garde, assumé par l'ALDI, oblige les dirigeants du CRDI à s'approcher du monde selon le point de vue des gestionnaires. Toutes les personnes rencontrées, dans le cadre de cette recherche, reconnaissent et considèrent essentiel cette vocation de l'ALDI. En fait, elle prévient la nonchalance au sein des services offerts aux personnes vivant avec une déficience intellectuelle en préservant un niveau d'exigence élevé ce qui force le CRDI à s'ajuster.

Les représentants du CRDI apprécient la volonté de l'ALDI de contribuer à l'action en lien avec leurs dénonciations de certaines lacunes observées au CRDI Normand-Laramée. Les gestionnaires estiment que la structure même de leur association est une caractéristique favorable au partenariat. Leur mandat démocratique, le leadership de la présidente, leur pouvoir qui s'organise, leur sens des responsabilités ainsi que leur autonomie sont tous des

aspects reconnus positivement par le CRDI. Le directeur général du CRDI perçoit des transformations en cours au sein de l'association de parents.

... les préoccupations, les peurs qu'ils ont se transforment en plan d'action concret qui va les amener à influencer. Pis de faire en sorte que leur message porte, qu'il ait de l'influence de l'impact. Qu'ils puissent faire ça là, j'le reconnais actuellement, je vois qu'il y a comme un mouvement par rapport à ça.

La présidente du conseil d'administration confirme la perception du directeur général. L'ALDI compte bien devenir un acteur incontournable concernant la déficience intellectuelle. « ... y'a pu personne qui pourra penser à la déficience intellectuelle sans penser à l'association. Pis à part ça, les gens sauront que on est là, ils devront en tenir compte de cette réalité là. »

Pour les représentantes de l'ALDI, leur force de frappe, leurs exigences quant à la réciprocité, la place de la personne vivant avec une déficience intellectuelle au cœur de leurs préoccupations ainsi que leur volonté d'améliorer leur bien-être sont des atouts importants pour un partenariat égalitaire. La directrice de l'ALDI souligne, quant à elle, la grande capacité d'adaptation des parents membres de l'ALDI et engagés dans les différents dossiers; « ... leur capacité d'adaptation à s'organiser à s'réorganiser rapidement. »

4.3.2 Les attentes des participants face au partenariat

Différentes attentes, quant au futur partenariat, sont présentes pour les acteurs des deux organisations. L'ALDI souhaite poursuivre le rapprochement amorcé avec le CRDI et que les projets de partenariat qui les unissent soient porteurs de résultats concrets satisfaisants pour les deux organisations, tout cela dans un délai raisonnable. Des réponses plus rapides à leurs différents questionnements seraient appréciées. De plus, des parents de l'ALDI souhaitent être compris par les dirigeants du CRDI. Ils l'expriment ainsi : « C'est à eux de nous comprendre, on est leur clientèle. »

Pour l'ALDI, actualiser des projets, prendre des décisions communes concrétiseront tant la confiance envers le CRDI que la reconnaissance du CRDI à leur égard. En effet, l'ALDI souhaite que la confiance que leur témoigne le CRDI s'accroisse tout en acceptant leur rôle de défenseur des droits des personnes vivant avec une déficience intellectuelle. Considérant qu'ils sont avant tout des parents de personnes vivant avec une déficience intellectuelle, ces derniers reconnaissent avoir des attentes élevées. Ils souhaitent être reçus avec leurs émotions, être compris et crédibles pour les dirigeants du CRDI.

Quant aux gestionnaires du CRDI, ces derniers souhaitent migrer vers un rapport plus solidaire. La direction générale désire actualiser une plus grande démocratisation des services afin de promouvoir un réel *empowerment* des familles. Pour y arriver, le CRDI se dit conscient qu'il devra alléger ses processus, éviter la bureaucratie et soutenir l'écoute et l'ouverture tout en ajustant ses réponses aux besoins exprimés. Pour se faire, le CRDI est conscient qu'il devra se guérir de ses pratiques institutionnelles et traduire en gestes concrets une vision renouvelée des services. Notons qu'aucune piste plus précise pour modifier ses pratiques n'a été identifiée par les représentants du CRDI Normand-Laramée.

Un souhait formulé et partagé par les gestionnaires du CRDI consiste en ce que des modifications soient apportées au sein de l'ALDI afin que celle-ci puisse représenter un plus large éventail de familles recevant des services du CRDI. À ce sujet, certains gestionnaires mettent déjà en garde leurs collègues en mentionnant que cette représentativité accrue ne modifiera pas nécessairement la prise de décision des dirigeants du CRDI Normand-Laramée.

La journée qui vont être représentatifs de 350 membres tous âges confondus, toutes cultures confondues, est-ce qu'on est ouvert à faire un 180 degrés à partir d'une position majoritairement, prise par les 350 membres. Ça j'suis pas sûr, j'suis pas sûr qu'on irait jusque là.

4.3.3 Les conditions favorisant le partenariat

Différentes conditions favorisant un partenariat satisfaisant ont été identifiées tout au long des entrevues. Considérant leur nombre, nous avons tenté de les regrouper sous forme de tableau afin d'en faciliter la lecture. Nous explorerons, par la suite, plus à fond, certains de ces éléments.

Mentionnons qu'un préalable même aux conditions de partenariat a été identifié par l'un des gestionnaires du CRDI : « ... pour établir un partenariat de qualité on doit avoir besoin du partenaire pour atteindre l'objectif. » Le gain mutuel peut être à la fois une condition préalable et un résultat attendu. « Les partenaires doivent retirer des avantages tangibles ou intangibles de même importance. » (Duperré 1992 *dans* Rollin 2003 : 24)

Dans le tableau 4.3, nous avons identifié les différentes conditions qui favorisent un partenariat satisfaisant pour les acteurs rencontrés et nous avons aussi regroupé leurs indicateurs

Tableau 4.3

Conditions et indicateurs d'un partenariat satisfaisant

Conditions	Indicateurs		
Attitudes favorables	Respect Ouverture d'esprit Rigueur Volonté Admettre ses difficultés Aménager les horaires	Attentif à l'autre Écoute mutuelle Considérer l'autre S'investir Reconnaissance des compétences Ajustement mutuel	Partage Franchise Clarifier les ambiguïtés Valider les perceptions
Engagement des acteurs	Engagement mutuel Respect des rencontres Contribuer	Soutien au partenaire Ne pas doubler le partenaire	Se faire remplacer Rencontres régulières
Partage du pouvoir	Représentativité équilibrée Temps partagé équitablement	Participer aux décisions Avoir une latitude décisionnelle	Prise de décision commune Éviter le compromis Délibération possible

Conditions	Indicateurs		
	Représentants pertinents	Répartition des préoccupations	
Entente de partenariat	Objectifs communs définis Responsabilités partagées Tenir compte des iniquités	Bilans communs Mode de résolution de conflits convenu Plan de travail établi et écrit Indépendance des organisations	Échéancier établi Calendrier prévu Attentes clarifiées Mécanismes de suivi identifiés
Information	Résumer l'information Langage accessible	Circulation de l'information Information exacte	S'assurer que tous ont la même information
Climat sain	Confiance Plaisir Entraide	Satisfaction Vigilance saine	Relations interpersonnelles agréables
Résultats concrets	Actions, projet mis en chantier	Délais raisonnables	Résultats tangibles

Pour actualiser un partenariat adéquat, les directeurs des deux organisations mentionnent l'importance de partager le pouvoir équitablement. Le directeur général du CRDI le mentionne de cette façon : « Y'a un premier critère d'égalité, j'veux dire tu peux pas être partenaire d'une chose si t'a un statut moindre ou si t'a pas le même pouvoir ou la même capacité de décider ou d'influencer ce qui va s'passer. » Il reconnaît aussi qu'au niveau du partage du pouvoir, des modifications, des changements sont impératifs pour actualiser une plus grande démocratisation.

Il nous faut changer, pis si on veut aller vers un rapport plus solidaire, plus égalitaire, il va falloir à quelque part que les gens travaillent avec les mêmes armes, avec les mêmes outils et les mêmes possibilités de se préparer, avoir accès à des formations et à des contenus pour leur permettre de dire bon on s'assoit pis on va négocier.

Quant aux représentantes de l'ALDI, elles insistent sur la nécessité d'une représentativité supérieure à celle qui se vit actuellement. Certaines d'entre elles souhaitent « ... que les comités soient formés d'un nombre égalitaire » alors que d'autres vont plus loin « on doit pas être à égalité avec eux, avec Laramée, on doit être supérieur en nombre.»

Un réel partenariat ne peut s'actualiser sans une entente convenue et respectée par les acteurs concernés. Selon la directrice de l'ALDI,

Y va falloir qu'il y ait un plan, et qu'on l'suive, pis qui ait une rigueur à travers ça, que chacun sache c'est quoi son rôle, c'est quoi les limites, pis qu'on annonce que si on a un projet à mettre sur pied ben qu'on s'mette ensemble. Ça sera peut-être d'écrire c'est quoi nos objectifs, d'avoir vraiment un mandat clairement établi avec des balises au niveau du mode de fonctionnement, sans que ça soit trop, trop formel.

Une condition visant à améliorer le partenariat, selon les gestionnaires du CRDI, c'est que les différents représentants de l'ALDI leur soumettent leurs situations préoccupantes sans crier au loup. Les gestionnaires mentionnent que, dans certains cas, la situation est réellement préoccupante mais n'est pas nécessairement aussi dramatique que les représentants de l'ALDI le laissent entendre. L'effet généré par cette dramatisation ou encore par une généralisation d'une seule situation, leur fait perdre de la crédibilité. Rapporter l'information dans sa forme la plus juste permettrait d'unir les efforts afin de corriger les situations jugées inadmissibles tant pour l'ALDI que pour le CRDI.

4.4 Défis liés au partenariat

Malgré la bonne volonté de chacune des organisations de vouloir instaurer de meilleures bases de partenariat pour le futur, plusieurs défis seront aux rendez-vous. Voici ceux énumérés par les différents participants. Dans un premier temps, la reconstruction et la consolidation du lien de confiance sont des défis en soi. Tous les acteurs rencontrés sont confiants mais demeurent prudents. Quelques-uns soulignent l'importance d'entretenir cette relation au fil du temps.

Du côté de l'ALDI, on mentionne que leurs deux rôles, soit celui de défenseur des droits et celui de partenaires dans d'autres dossiers, leur exigera d'apprendre à concilier ces deux responsabilités. La présidente du conseil d'administration de l'ALDI le mentionne ainsi : « ... être partenaire et en même temps être représentant des parents qui ont des revendications, qui ont des besoins...on doit être un p'tit peu les chiens de garde aussi quelque part... » Les gestionnaires du CRDI se disent conscients qu'il faut éviter d'assimiler le défenseur des droits qu'est l'ALDI sous prétexte d'être partenaires. Le directeur général du CRDI en fait état de cette façon :

L'ALDI, c'est une association de parents qui revendiquent des services pour leur fils ou leur fille, qui veulent être les chiens de garde, qui veulent avoir un rôle de vigilance au niveau de la qualité et de la nature des services qui leur sont rendus. Comment s'établit le partenariat, y'a un défi là, il faut pas dénaturer le rôle de l'ALDI, faut pas les asservir en disant on va créer des projets qui fera en sorte qu'ils n'auront plus leur capacité d'être critique par rapport à l'établissement. Il faut garder un espace sain par rapport à ça là.

Le manque de bénévoles, les ressources humaines limitées de l'ALDI devront être considérés dans la mise en place des structures partenariales. Il est possible que cela exige du CRDI un ajustement quant aux représentations dans les différentes instances et comités.

Le respect de chacune des missions est un défi soulevé par les deux organisations. Toutefois, pour que ce défi devienne réalité, chacune d'entre elles devra être bien comprise par le partenaire. Voir ce qui les rassemble ainsi que ce qui les distingue. Pour certains sujets, chacune des organisations maintiendra ses positions. Pour le CRDI, les gestionnaires précisent que ce maintien ne devra pas être synonyme de l'exclusion des parents.

La conciliation d'une organisation démocratique qu'est l'ALDI et d'une organisation régie par un modèle hiérarchique qu'est le CRDI, offre à lui seul une multitude de défis. En effet, comme le soulignent des gestionnaires du CRDI, parfois les organisations du réseau de la santé et des services sociaux se voient imposer des normes et façons de faire par des politiques extérieures. Son modèle hiérarchique ne lui permet pas de se soustraire à ces règles. Elles se doivent de respecter ses instances et ses hiérarchies. Toutefois, les

gestionnaires concèdent que c'est à eux d'adapter les moyens, d'être créatifs dans les modalités d'animation, dans les ententes de partenariat, etc. Ce défi est de taille car, lors des différentes entrevues, les représentantes de l'ALDI ont manifesté le désir que le CRDI fasse des représentations diverses au ministère ainsi que sur la scène politique. Les représentantes de l'ALDI interprètent certains refus comme un manque de coopération du CRDI. Comme le souligne un gestionnaire du CRDI : « on peut pas aller faire d'la sortie publique quand on reçoit une directive du Ministère, c'est pas notre rôle pis on peut pas l'faire tout simplement, on est en gestion hiérarchique. » Le défi sera donc de concilier les moyens d'actions possibles conjointement et individuellement pour les deux établissements. Comme le mentionne un gestionnaire, c'est la conciliation des deux pouvoirs qu'il faudra établir.

Selon les gestionnaires du CRDI Normand-Laramée, l'émotivité dans certains débats rend le travail de partenariat ardu. Comme nous l'avons déjà vu, l'émotivité des parents est un fait reconnu qui comporte ses avantages et ses inconvénients pour chacune des parties. Les différents représentants du CRDI sont conscients qu'ils doivent accepter et écouter cette émotivité pour apprendre à la traduire. Toutefois, ils estiment aussi que l'ALDI, plus particulièrement les parents membres de l'ALDI, doit mieux canaliser cette émotivité et prendre un certain recul pour présenter leurs dossiers et insatisfactions de façon à ce que l'émotion ne vienne pas altérer la réalité.

Un dernier défi attend l'ALDI et le CRDI. Ce défi est en fait la toile de fond du partenariat entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée. Il s'agit des caractéristiques de la clientèle vivant avec une déficience intellectuelle. Ainsi placée en filigrane, cette dernière teinte les rapports existants entre les deux organisations. L'impact peut aussi se faire ressentir par les personnes vivant avec une déficience intellectuelle et leur famille, dans ce cas plus précis, le comité des usagers du CRDI Normand-Laramée et l'ALDI. Les parents membres de l'ALDI questionnent certaines compétences des personnes vivant avec une déficience intellectuelle comme celle de faire valoir leurs droits. L'ALDI estime que les personnes vivant avec une déficience intellectuelle légère réussissent à se prendre en main jusqu'à un certain point par le biais du comité des usagers.

Toutefois, toujours selon l'ALDI, le comité des usagers ne représente pas la clientèle plus sévèrement handicapée. Une première requête de l'ALDI a été faite, en octobre 2004, lors de la rencontre entre l'ALDI et le CRDI.

Ce sujet est identifié comme délicat par les personnes présentes autour de la table. En fait l'ALDI se questionne quant à la composition du comité des usagers. Il souhaiterait qu'une plus grande place soit accordée à la représentation des parents et curateurs. Il apparaît parfois limité aux membres du comité des usagers actuels de représenter adéquatement l'ensemble des usagers du CRDI. De plus la compréhension et la gestion que demande une telle représentation laisse les représentants de l'ALDI perplexes. Un souhait est exprimé; revoir les règles de représentation du comité des usagers du CRDI Normand-Laramée (Lemay, 2004).

Le directeur général ainsi que la présidente du conseil d'administration s'engagent alors à faire débattre cette demande suite à un dépôt officiel de leur part au conseil d'administration. Cette demande fut adressée formellement au conseil, en janvier 2005 et au mois de mai suivant, le directeur transmettait aux membres du conseil d'administration de l'ALDI la position du CRDI :

Considérant que le projet de loi 83 modifiera notamment la composition du conseil d'administration le conseil d'administration du CRDI a choisi de ne pas modifier la composition actuelle du comité des usagers. Le directeur général dépose une proposition consistant à la mise sur pied d'un comité de parents (Lemay, 2005).

Les parents répondent alors : « ... le comité des usagers ne représente pas les usagers vivant avec une déficience intellectuelle moyenne et sévère. Le directeur du CRDI relève que l'ALDI ne représente pas non plus l'ensemble des familles. » Ce dernier point est convenu par les représentantes de l'ALDI. La directrice des services professionnels et de réadaptation, présente à la rencontre, précise que « ... la valeur de la contribution du comité de parents ne doit pas être mise en cause, le pouvoir d'influence étant le même que celui du comité des usagers. La proposition de mettre sur pied un comité de parents a pour but, entre autres, d'éviter de tasser les usagers du comité actuel. » (Lemay, 2005)

Au moment des entrevues de groupe, le comité de parents n'a pas encore vu le jour. Les représentants de l'ALDI sont actuellement à réévaluer leur capacité à siéger sur les différents comités pour lesquels ils sont sollicités. Concernant la composition du comité des usagers du CRDI Normand-Laramée, les parents réitèrent le souhait d'augmenter le nombre de sièges réservés aux parents au sein du comité des usagers mais il ne semble pas faire l'unanimité au sein même du groupe de parents rencontrés. Une mère souligne « il est important de valoriser le comité des usagers; nous devons céder la place aux usagers. » Elle affirme que les usagers ont raison d'être méfiants des parents puisque ceux-ci détiennent un pouvoir cognitif pouvant les influencer et ainsi les amener dans leurs sillons. En fait, deux représentantes de l'ALDI expriment en ces mots leur requête:

... que Normand-Laramée prenne en considération autant ce que les parents demandent que ce qu'ils font avec le comité des usagers. Alors comment avoir le même poids, on cherche la solution. J pense que le comité des usagers a un pouvoir. Alors faudrait que les parents aussi aient un pouvoir, voilà.

Une seule représentante de l'ALDI mentionne sans équivoque que l'idée d'une tribune exclusive aux parents est tout à fait adéquate.

La non-représentation des personnes ayant une déficience plus sévère au comité des usagers du CRDI Normand-Laramée inquiète les parents. Ils souhaitent donc devenir leur voix afin qu'elles soient considérées. Toutefois, l'analyse des entrevues démontre que le discours des représentantes de l'ALDI est avant tout celui de parents ayant un enfant adulte vivant avec une déficience intellectuelle. Pour le CRDI, la notion de reconnaissance des compétences de l'utilisateur prime. Les gestionnaires encouragent un comité d'utilisateurs où le leadership est assumé par les personnes elles-mêmes et, une fois devenues adultes, qu'elles s'affranchissent de leurs parents. Le directeur général du CRDI qualifie ainsi le comité des utilisateurs :

On a fait un choix sur lequel je suis encore très très fier, c'est celui d'avoir vraiment soutenu et de faire en sorte que le comité des utilisateurs est occupé en grande partie par des utilisateurs qui s'embauchent une personne ressource. Qu'ils se représentent, c'est inégal dans les choses qu'ils font mais c'est intéressant pour moi, y'a vraiment quelque chose de très intéressant.

La vision de l'association de parents et celle du CRDI Normand-Laramée semblent être en tension concernant toute la dimension des valeurs de prise en charge versus celle d'autonomie des personnes vivant avec une déficience intellectuelle. Un gestionnaire précise que les différentes transformations ont tout de même laissé des personnes, particulièrement celles présentant une déficience plus sévère ou encore ayant des besoins de soutien plus grands, sans réponse adéquate à leurs besoins. Le défi pour le CRDI est aussi d'entendre les besoins non répondus et de s'unir aux partenaires pour trouver une tierce voie afin d'y trouver une solution.

Le CRDI a aussi comme valeur de concilier les besoins de l'utilisateur avec ceux de sa famille. Au quotidien, les intervenants se sentent bien souvent pris entre le besoin d'autonomie d'une personne vivant avec une déficience intellectuelle et le désir de protection de la famille. Les gestionnaires se comparent à cette même dualité; entendre et considérer, à la fois, le comité des usagers et l'association de parents. Les représentants du CRDI se retrouvent bien souvent au cœur même de débats et se voient saisi tant par les usagers que par les parents de leurs récriminations et recommandations. Ils assument même parfois un rôle de médiateur entre les deux regroupements sans avoir sollicité ce mandat. Ce dernier défi de taille est de concilier les besoins de l'ALDI et ceux du comité des usagers du CRDI Normand-Laramée.

4.5 Recommandations des participants

Plusieurs recommandations ont été identifiées par les participants de cette recherche. Certaines d'entre elles s'adressent exclusivement à l'une ou l'autre des organisations mais la majorité présupposent une démarche commune découlant d'un rapport de partenariat. Notons que celles-ci sont répertoriées sans tenir compte d'aucun ordre hiérarchique.

4.5.1 Réduire l'écart entre le discours et la réalité

Plusieurs commentaires, tant du côté de l'ALDI que du CRDI, soulignent la volonté des dirigeants du centre de réadaptation de promouvoir le partenariat avec les familles et leur association. Au quotidien, toutefois, cette réalité n'est pas toujours actualisée. D'un côté, la volonté de démocratisation est questionnée ainsi que celle des résultats. La présente recherche révèle que les personnes interrogées estiment que les résultats tangibles se font attendre longuement de la part du CRDI. Du côté de l'ALDI, une représentante de l'association de parents souligne: « Ils nous écoutent beaucoup les gens de Normand-Laramée, ils nous écoutent beaucoup mais c'est pas suffisant. Il faut qu'ils agissent dans le sens qu'on veut. »

Pour le directeur général du CRDI, il devient important d'officialiser, d'institutionnaliser le partenariat afin que celui-ci s'actualise pleinement. Un premier moyen pour y parvenir, selon lui, serait d'intégrer les préoccupations communes à la planification du CRDI et, par la suite, d'identifier formellement les moyens nécessaires permettant d'atteindre les objectifs établis.

Pour moi ça va être une préoccupation importante dans les prochaines années, trouver des voies de passage pour le partenariat, les formaliser les institutionnaliser dans son bon sens. Je veux dire que ça ne doit pas reposer seulement sur un individu, c'est la structure qui doit soutenir et qui doit prévoir des mécanismes en conséquence, c'est ce qu'il faut pour que ça se développe. Comment un conseil d'administration qui détient un pouvoir décisionnel important des actions à entreprendre peut-il le redistribuer dans l'organisation, afin de faire en sorte que les gens qui ont l'autorité, aient les outils qu'il faut pour être capable de faire la job qui leur est confiée, et de faire en sorte que ultimement on soit plus à même de contribuer à la vie des usagers pis des familles, et améliorer leurs conditions dans lesquelles y sont. ... maintenant il faudra livrer la marchandise. Livrer la marchandise ça veut dire qu'il va falloir se donner les conditions, combler les postes pour que les gens, de la direction des services professionnels et de réadaptation, de la direction générale, aient dans leur plan de travail, la façon qu'on va associer les familles, qu'on va prévoir le temps et le rythme de travail. Je pense que c'est ça qui va être déterminant et qu'il faut réussir à améliorer.

Officialiser le partenariat c'est aussi mettre en interaction les acteurs décisionnels et cela, d'une façon continue plutôt que ponctuelle. Pour ce faire, la présidente du conseil d'administration du CRDI estime qu'une implication plus importante des membres du conseil d'administration ainsi que des dirigeants du CRDI serait bénéfique.

Être plus présent, participer, ne serait-ce que comme observateur à plus de comités qui ont un impact sur les points majeurs qui pourraient être des points de divergence d'opinion, de différence entre les 2 organisations. ... mais j' pense que les membres du conseil d'administration devraient, sans être partout, il ne faut pas non plus parce que, ce qui est important c'est la permanence mais une fois temps en temps dire on est là, on vous appuie, on vous écoute. Je pense que ça rassurait davantage les gens de l'ALDI pis ça vient d'eux comme commentaires, ils l'ont dit, ils l'ont dit ouvertement pis je pense que on en est rendu là comme conseil.

Cette première recommandation a une portée plus globale que les suivantes. Elle est en fait une recommandation quant aux mesures à prendre pour faire en sorte que le partenariat ne se limite pas à des individus qui achètent ces valeurs, mais qu'il soit porté par une organisation et que les résultats qui en découlent soient tangibles pour tous. Les recommandations qui suivent soutiennent cette première et sont porteuses d'actions plus concrètes.

4.5.2 Entretien et consolider le climat

Comme les résultats de cette recherche le démontrent, la relation entre le CRDI Normand-Laramée et l'ALDI demeure précaire. Conscient que le climat est une condition importante pour actualiser un partenariat de qualité, les participants sont préoccupés par la fragilité de ce dernier.

Au cours de l'entrevue de groupe avec les membres de l'ALDI, certains ont commémoré un souper qui avait réuni des parents, des cadres supérieurs du CRDI ainsi que des formateurs. Selon les personnes présentes, cette activité ciblait deux objectifs. Le premier consistait à remercier les parents bénévoles suite à leur participation lors d'une formation auprès de l'ensemble des équipes du CRDI Normand-Laramée et, le second, à faire

un bilan conjoint de ces journées de formation. Les parents soulignent que cette rencontre avait favorisé un échange informel devenu possible par un contexte où chacun des participants se retrouvait sur le même pied d'égalité. S'inspirant de cette expérience, il est suggéré qu'une activité à caractère moins formel soit tenue entre le CRDI Normand-Laramée et l'ALDI afin de soutenir le climat jugé fragile par les participantes.

4.5.3 Corriger les irritants concernant les rencontres conjointes et les comités

Différents irritants sont liés aux rencontres et comités réalisés au cours des dernières années. Tant pour l'ALDI que pour le CRDI des correctifs s'imposent. Quatre recommandations en lien avec ce sujet ont été répertoriées lors des différents entretiens. Il s'agit de :

Reconsidérer la représentation

À plusieurs reprises, les représentants de l'ALDI ont revendiqué une représentation leur offrant un pouvoir d'influence plus grand. Cette frustration vécue par l'ALDI est aussi constatée par les représentants du CRDI. Il est donc nécessaire de s'assurer que les représentants de l'ALDI ne sont pas noyés par les professionnels du CRDI. Du côté de l'ALDI, on estime que de revoir le nombre de représentants pour chacune des organisations est la clé de la solution. Un nombre égal, voire même supérieur, pour les représentants des parents rééquilibrerait le pouvoir. Du côté du CRDI, on soulève qu'il faut composer parfois avec des normes ministérielles qui déterminent, dans certains cas, la composition de ces instances. Il n'en demeure pas moins, pour les représentants du CRDI, qu'il leur appartient d'explorer des pistes de solution permettant d'atténuer certains de ces irritants.

Voici les pistes suggérées en cours d'entrevues : adopter des modalités d'animation différentes, travailler en sous-groupes et, lors de la prise de décision, octroyer un droit de vote par organisation ou instance et ce, peu importe le nombre de représentants présents. Pour certains dossiers, un gestionnaire suggère de réévaluer la pertinence de travailler sous forme de comité. Cette façon de faire demeure une modalité institutionnelle rarement remise en question.

Intégrer les préoccupations des deux partenaires

Connaître les structures du CRDI, les différentes politiques et lois qui les gouvernent est certes intéressant selon l'ALDI mais les parents souhaitent particulièrement traiter des sujets qui les touchent plus au quotidien.

...ça nous touche quand ça vient nous chercher sur le terrain, si vous arrivez avec une situation concrète, un cas qui s'est présenté, là vous embarquez automatiquement les parents parce que ça les touchent. Ça les touche de près. Dans l'fond le CRDI est là pour les personnes avec des déficiences intellectuelles alors ça devrait être le principal sujet de leur réunion.

Un fait, actuellement reconnu par les deux organisations, est que les ordres du jour des différents comités et rencontres sont majoritairement constitués des préoccupations qui émanent du CRDI. La première recommandation exprimée pour corriger cette lacune est d'inclure les préoccupations des deux organisations et la deuxième consiste à demeurer vigilant quant à la planification temporelle de ces rencontres afin de s'assurer que chacune des dimensions inscrites aux ordres du jour soit traitée de façon équitable. Un gestionnaire du CRDI rappelle qu'il leur faudra particulièrement être vigilant car leur réflexe naturel est bien souvent d'ajouter différents sujets pour ainsi profiter de l'occasion pour transmettre le maximum d'information aux membres de l'ALDI.

Rendre l'information accessible

Le langage hermétique, reproché particulièrement aux gestionnaires du CRDI, se retrouve tant dans l'écrit que dans le discours. Les gestionnaires du CRDI mentionnent, au

cours de l'entrevue, que plusieurs membres du personnel du CRDI éprouvent, eux-mêmes, des difficultés à assimiler toute l'information provenant tant de l'interne que du ministère. Il devient essentiel, pour les dirigeants du CRDI, d'adapter son matériel selon le public cible et, par conséquent, fournir une information accessible aux différents représentants de l'ALDI.

Lors de l'entrevue de groupe avec les gestionnaires du CRDI, il est suggéré d'associer le personnel cadre et intervenant afin de vulgariser le matériel. Les intervenants pourraient être consultés sous forme de *focus group* afin de faciliter la traduction pour les familles. Les dirigeants devront, par le fait même, apprendre un nouveau langage et exclure de celui-ci toute utilisation d'acronymes qui est, en fait, un jargon inaccessible pour les non initiés.

Accroître la proximité des intervenants

Au sein des différents lieux de rencontres actuels, les représentants du centre de réadaptation sont principalement des gestionnaires. Une représentante de l'ALDI, se référant aux différents comités en place, mentionne : « Une chose que j'trouve c'est qu'on voit pas beaucoup les éducatrices. Pourtant c'est elles qui sont sur le terrain avec nos jeunes. » Les parents souhaitent les rencontrer plus souvent, ils aimeraient que leur présence soit accrue au sein des divers comités du CRDI.

Quant aux gestionnaires, ceux-ci voient en la présence plus soutenue des éducateurs un moyen de mieux entendre et traduire les besoins des familles. Il devient important que les intervenants se rapprochent de l'ALDI et des parents. Le partenariat ne pourra se faire sans eux puisqu'ils demeurent les acteurs de premier plan au quotidien auprès des familles.

4.5.4 Soutenir le travail de partenariat de l'ALDI

Au-delà de la traduction de l'information, une difficulté demeure, selon plusieurs personnes interviewées dans cette recherche. La difficulté, pour les représentants de l'ALDI,

d'assimiler toute l'information découlant des différents comités. Les représentants du CRDI affirment qu'il est difficile, même pour les intervenants du réseau, de s'y retrouver dans certains dossiers. La possibilité de soutenir leur participation avant même la tenue des rencontres conjointes est proposée par les gestionnaires du CRDI. Ce soutien pourrait prendre la forme de fournir préalablement toute la documentation nécessaire, identifier des personnes de référence disponible, gestionnaires ou intervenants, afin d'expliquer les différents contextes ou fournir des précisions à partir des demandes exprimées par l'ALDI.

4.5.5 Participer à des formations conjointes

Les représentantes de l'ALDI considèrent que certains éducateurs vivent encore des malaises à côtoyer et à répondre aux différentes demandes des parents des personnes vivant avec une déficience intellectuelle. Pour améliorer la situation, ces dernières suggèrent la mise sur pied d'un comité de formation conjoint. Elles suggèrent que des formations incluent la participation sous forme de témoignages liés aux différents aspects de leur réalité de parents, tout comme certains d'entre eux l'avaient fait lors d'une précédente formation. Les parents estiment que ce rapprochement avec les équipes de travail, ces échanges avec le personnel bonifieront le travail de partenariat, que ce soit au quotidien ou pour les différents comités conjoints entre les deux organisations.

4.5.6 Accroître le *membership* de l'ALDI

Comme nous avons pu le constater, tant le CRDI que l'ALDI conviennent que les parents, actuellement actifs au sein de l'association de parents, ne représentent pas la globalité des parents de Laval, notamment en ce qui concerne la représentation des parents d'enfants et d'adolescents. Afin d'augmenter le nombre de ses membres et, par la même occasion, sa capacité de représentation, l'ALDI suggère que le CRDI la soutienne dans cette démarche. « Moi j'estime, ça serait comme un début de partenariat, de collaboration que d'inviter les nouveaux parents de façon convaincante, pas juste dire y'a une association

d'parents, vous pouvez toujours en faire partie là, mais de vendre la salade de l'association, de dire que oui c'est important. »

Le respect de la confidentialité rend inaccessible aux dirigeants de l'ALDI les coordonnées des usagers inscrits au CRDI ou dans un autre établissement du réseau. Il devient alors difficile pour l'association de se faire connaître des familles par un contact direct. Considérant que les intervenants du CRDI côtoient quotidiennement ces familles, il serait aisé pour eux de jouer un rôle d'agent de diffusion. Pour ce faire, comme le soulignent certaines représentantes de l'ALDI, pour promouvoir l'association de parents, le CRDI doit d'abord les considérer.

De leur côté, les gestionnaires du CRDI, conscients des obstacles que rencontre l'ALDI pour recruter de nouveaux membres, ont eux aussi émis l'hypothèse de soutenir l'ALDI dans son recrutement, sans toutefois mentionner un moyen en particulier.

Voilà en soi un projet de partenariat possible qui, une fois atteint, permettra à l'ALDI d'avoir du sang neuf dans ses rangs ainsi que des ressources humaines supplémentaires. Du côté du CRDI, ces nouvelles représentations permettraient d'accroître la crédibilité consentie à l'ALDI.

4.5.7 Préparer une argumentation rationnelle

Tous les participants de cette recherche reconnaissent que les parents membres et représentants de l'ALDI ont la caractéristique d'être engagés émotionnellement dans la cause entourant les personnes vivant avec une déficience intellectuelle. Cette particularité offre, à la fois, des aspects favorisant le partenariat et des écueils à celui-ci. Il est vrai que certaines communications et revendications de l'ALDI peuvent être empreintes d'impulsivité, de mécontentement et que, parfois, certaines situations peuvent être altérées par ceux-ci.

Dans certaines situations, il s'avère que certaines revendications de l'ALDI ne reçoivent pas toute la considération qu'elles méritent car l'attitude d'agressivité perçue rend les interlocuteurs sur la défensive. La présidente du conseil d'administration souligne cette conséquence lors de certaines discussions aux séances publiques du conseil du CRDI Normand-Laramée. Tout en sachant que le recrutement de bénévoles est ardu, elle suggère que l'ALDI s'associe avec une personne bénévole externe afin de leur permettre de rationaliser la présentation de leurs dossiers. Un point de vue extérieur permettrait un regard plus objectif sur la situation et ainsi la capacité de canaliser leur émotivité.

De leur côté, les gestionnaires du CRDI estiment qu'ils devront accepter les réactions sans blâmer. Ils doivent apprendre à prendre soin des déceptions, accepter les refus et écouter la colère manifestée. Ils devront apprendre à mieux écouter la demande des parents. Écouter la réelle demande signifie, selon eux, écouter au-delà de l'émotion exprimée.

4.5.8 Clarifications conjointes des relations attendues

Un des objectifs de cette recherche est de faire état du partenariat entre le CRDI Normand-Laramée et l'ALDI. Elle a notamment mis en lumière que, jusqu'à maintenant, aucun partenariat ne s'était actualisé au cours des dernières années. Différentes collaborations, des relations informelles et ponctuelles ont été vécues avec son lot d'insatisfactions et de satisfactions. À la question qui traitait de définir l'actualisation du partenariat, nous avons observé des visions communes mais aussi quelques aspects divergents. Il s'avère indispensable que les principaux intéressés, surtout si l'on tient compte que des projets de toutes sortes sont envisagés, se penchent sur la question comme le suggère un gestionnaire du CRDI.

Ensemble on pourrait échanger sur le partenariat, on pourrait comparer nos visions du partenariat au lieu de tomber dans des dossiers tout suite. Qu'on regarde ensemble comment on aimerait travailler, c'est quoi la valeur, pour chacun, sous-jacente au partenariat, ça, ça pourrait être quelque chose qui nous permettrait de construire sur des bases un p' tit peu plus solide.

Des représentants des deux organisations suggèrent que chaque établissement clarifie son rôle, sa mission et ses mandats auprès de son partenaire. Que les limites organisationnelles soient mises en lumière, qu'elles soient administratives ou encore basées sur des valeurs. En fait, l'exercice consiste à se donner l'heure juste quant aux contributions réalistes de chacun. Une représentante de l'ALDI précise ainsi le bien fondé de ces clarifications : « Faut absolument comprendre s'il y a des choses que le centre Normand-Laramée ne peut pas faire, ça dépend des missions, faut être capable de comprendre ça, nous autres aussi on a notre mission de notre côté on ne peut pas non plus aller plus loin. »

4.5.8.1 Définir un espace commun de partenariat

Pour clarifier ces différentes dimensions, pour actualiser les relations convenues conjointement, il devient aussi nécessaire de formaliser des rencontres conjointes entre les différents acteurs. Comme le dit un gestionnaire du CRDI :

Ça prend des relations, ça prend des moments, des opportunités, des occasions des rencontres pour partager des projets communs. J pense que si on avait à définir ensemble des choses, on arriverait à quelque chose, ça c'est du partenariat. C'est pas un qui vend un projet à l'autre, moi j'trouve que ça c'est une condition de réussite.

Pour l'instant, le conseil d'administration de l'ALDI rejette la proposition faite par le CRDI Normand-Laramée et cela, pour deux raisons. La première raison c'est que ce comité de parents n'a pas de statut formel comme en détient le comité des usagers. La seconde c'est que l'ALDI est à reconsidérer ses disponibilités pour l'ensemble de ses responsabilités et mandats. Précisons que la proposition déposée par la direction du CRDI est de mettre sur pied un comité de parents. Ce comité acheminerait ses recommandations, ses réflexions au conseil d'administration du CRDI Normand-Laramée. Selon les représentants du CRDI, si ce moyen est retenu par l'ALDI, il offrira une plate-forme permettant un lieu d'échanges privilégié pour ces différentes préoccupations. Notons que, jusqu'à maintenant, la position

de l'ALDI, d'augmenter le nombre de sièges pour les parents au sein du comité des usagers du CRDI Normand-Laramée, demeure.

4.5.9 Relation entre le comité des usagers du CRDI Normand-Laramée et l'ALDI

Comme il a été souligné au cours des entrevues, les tensions présentes entre le comité des usagers et l'ALDI rend parfois certains dossiers délicats et cela, pour tous les acteurs concernés. Considérant, qu'au quotidien, tant le comité des usagers que l'ALDI sont appelés à travailler avec le CRDI, il apparaît important pour les deux organisations, voire même essentiel, de diminuer cette tension vécue entre ces deux instances qui occasionne certains inconforts pour les représentants du CRDI Normand-Laramée. Bien que l'idée n'ait été explorée que sommairement, tant du côté de l'ALDI que du côté du CRDI, il a été suggéré que ce dernier offre des services s'apparentant à la conciliation. Un peu comme un médiateur qui permettrait à tous et chacun de mieux comprendre ses réalités et ses craintes.

Selon les gestionnaires, cette démarche permettrait au CRDI de concilier ses deux préoccupations, soit celle de permettre la promotion des compétences de l'utilisateur ainsi l'autonomie du comité tout en favorisant un plus grand espace de parole à l'ALDI.

Toujours du côté des représentants du centre de réadaptation, on souligne l'importance que la décision de s'investir ou non dans une telle démarche appartient aux deux organisations ciblées. Advenant la volonté de s'investir dans un tel processus, les deux organisations verraient aussi à définir les modalités s'y rattachant.

4.5.10 Processus de traitement des plaintes

Malgré le fait que le processus de traitement des plaintes n'est pas une tribune en lien direct avec le partenariat vécu entre les deux organisations, les parents rencontrés, pour cette

recherche, souhaitent ardemment qu'il en soit fait mention. Les représentantes de l'ALDI stipulent que le mécontentement individuel de certaines familles a des répercussions directes sur la collaboration entre l'ALDI et le CRDI. Concernant le processus de traitement des plaintes, les parents membres de l'ALDI souhaitent y voir apporter des modifications. Selon les représentantes de l'ALDI, le processus actuel protège les incompétences, particulièrement en ce qui a trait aux reproches adressés aux services offerts en ressources résidentielles. Les parents estiment qu'une plus grande indépendance du commissaire à la qualité des services serait bénéfique. Pour pallier à cette situation, elles suggèrent qu'un ombudsman externe assume ces fonctions ou encore qu'un parent soit associé à la démarche de traitement des plaintes, comme l'ont fait d'autres CRDI de la province.

Comme nous pouvons le constater les deux organisations ont des visions similaires et compatibles tant pour leur définition du partenariat que pour les motifs pour lesquels ce dernier n'est pas satisfaisant. Bien qu'ayant des angles de vue distincts, les acteurs rencontrés perçoivent une volonté partagée de corriger cette situation et ils identifient des éléments présents qui favoriseront une telle démarche. Malgré la volonté exprimée de travailler comme partenaires dans divers dossiers, l'écoute mutuelle plus présente et le respect consenti, la fragilité de la relation est perçue au sein des deux organisations.

Les caractéristiques de chacune des organisations sont à elles seules des défis pour la mise en place d'un partenariat satisfaisant. Prenons à titre d'exemple l'objectif de concilier deux organisations alors que l'on reproche à l'une d'elle l'intellectualisation et à l'autre une trop grande émotivité. Ces caractéristiques étant perçues comme défavorables à la relation de partenariat par son vis-à-vis. Un autre exemple c'est aussi la disparité dans les moyens tant financiers que ceux liés aux ressources humaines dans l'actualisation des différents projets.

Les attentes quant au partenariat sont diverses et concernent tant les efforts à mettre en place que des remises en questions organisationnelles. Les conditions identifiées à mettre en place vont dans le même sens, avec une préoccupation principale commune soit

celle de mieux partager le pouvoir. Bref les différentes recommandations favorisent la remise en question des deux organisations sauf pour une seule d'entre elles car cette dernière propose une démarche qui interpelle un troisième partenaire soit le comité des usagers du CRDI Normand-Laramée.

CHAPITRE V

ANALYSE

Différents constats, préoccupations et pistes de solutions ont été abordés par les représentants des deux organisations. Dans ce chapitre, nous tenterons de mettre en lumière les principaux enjeux qui deviendront les défis à relever au cours des prochains mois pour les acteurs des deux organisations.

5.1 Un nouveau directeur général porteur d'espoir

Les différents témoignages désignent la nomination du nouveau directeur général au CRDI Normand-Laramée comme un élément significatif quant à l'actualisation d'un futur partenariat. En fait, cet événement apporte avec lui l'espoir d'une amélioration des relations entre les deux organisations. La mobilisation qu'il suscite, tant auprès des membres son équipe de gestion que des représentantes de l'ALDI rencontrées pour la présente recherche, est un atout pour migrer vers des changements organisationnels liés à la démocratisation des services. Comme le souligne Guay et al. (2000), un leader charismatique et rassembleur ne peut que contribuer à la mobilisation de ses troupes.

Bien que sa nomination, comme directeur général, soit récente, ce dernier travaille depuis près de vingt ans au sein de l'équipe de gestion du CRDI Normand-Laramée. Il était donc déjà connu et impliqué auprès de l'ALDI bien avant d'assumer ces fonctions. Les caractéristiques personnelles et professionnelles qui lui sont reconnues sont des facteurs humains importants qui influencent la relation de partenariat comme le souligne Rollin (2003). Au-delà de ses qualités personnelles (écoute, ouverture, empathie, engagement) et professionnelles (connaissance du milieu et de la clientèle), ce dernier semble porteur d'une cohérence quant à l'actualisation de rapports axés sur une démocratie

représentative. Sans cette cohérence, on ne peut appliquer le modèle proposé par l'approche milieu ainsi que ses composantes liées à la démocratisation des services et *l'empowerment* des usagers et leur famille (Guay et al., 2000). La dissension concernant la volonté de mettre en place des processus favorisant un plus grand pouvoir d'influence pour les usagers et leurs proches, vécue au sein de la direction générale du CRDI Normand-Laramée, semble vouloir s'estomper, voire même se dissoudre, avec sa nomination.

Le défi lié à cette nomination est de taille; répondre aux engagements liés au processus de partenariat (pouvoir partagé équitablement, prise de décision commune, reconnaissance des compétences, etc.) et actualiser concrètement des résultats tangibles qui en découlent.

La mise sur pied d'un partenariat de qualité n'appartient pas à un seul homme. Force est de constater que la seule volonté des dirigeants du CRDI Normand-Laramée d'actualiser des rapports axés sur une démocratie représentative ne suffit pas. L'écart entre le discours et l'action demeure toujours palpable tant pour les représentants de l'ALDI que ceux du CRDI. Actualiser un réel rapport de partenariat demandera aux gestionnaires du CRDI Normand-Laramée des transformations fondamentales quant à leurs façons de faire. Pour réellement convaincre l'ensemble des participants de leur bonne volonté, la direction du CRDI devra non seulement écouter les doléances et propositions des parents, mais dorénavant en tenir compte et éviter de maintenir ses seules idées au nom du bien-être qu'elles apporteront dans la vie des usagers et leur famille (Beauséjour, 2002).

Des changements devront être effectués dans les deux organisations. Les dirigeants de chacune d'elles doivent d'abord amorcer des réflexions au sein même de leur propre équipe afin de clarifier leur identité propre - mandat, marge de manœuvre - et leurs attentes face au partenariat et face à l'autre partenaire.

Ce n'est qu'après cet exercice qu'une mise en commun des visions et des cibles de partenariat devient possible. Les acteurs auront différents défis à relever dont devoir composer avec l'asymétrie des ressources. Voyons plus en détail chacun de ces éléments.

5.2 Se définir soi-même

Tous les participants affirment leur volonté à s'engager dans le processus du partenariat mais l'opérationnalisation de ce dernier est empreint de zones grises au sein même de chacune des organisations. Le niveau d'engagement, les moyens de contribution et la nécessité même de faire équipe dans certains cas ne font pas nécessairement consensus. Il devient important que chacune des organisations réfléchisse individuellement sur ces questions avant de proposer de nouvelles structures partenariales. Les choix sont multiples et peuvent tendre vers la relation formelle à de simples collaborations ponctuelles (René et Gervais, 2001). Si le choix de l'organisation se limite à de simples collaborations, les différents acteurs ne pourront plus prétendre à un partenariat tel que défini dans la présente recherche; le discours et les attentes devront être ajustés en conséquence.

D'autre part, le CRDI doit déterminer les contours et balises du partenariat qu'il propose. Si le discours de la direction concernant la démocratisation du CRDI Normand-Laramée est maintenu, elle devra favoriser la participation des personnes concernées non seulement au sein des comités consultatifs mais aussi par le biais de structures qui permettent, à la fois, les délibérations et la prise de décision commune (Beeman, 2004). Il deviendra important d'être au clair quant aux différents dossiers pour lesquels le CRDI peut et veut partager le pouvoir décisionnel. Notons que les gestionnaires ont fait mention que certains mandats sont imposés par le ministère et que ceux-ci n'offrent pas toujours la possibilité d'apporter des modifications. Il n'en demeure pas moins qu'ils ont la liberté de communiquer ces différentes informations à leurs partenaires. La diffusion de cette information favoriserait la compréhension des représentants de l'ALDI et par le fait même la mise en place d'un processus démocratique (Beeman, 2004; Bélanger, 2002).

Il devient primordial, une fois ces différentes clarifications effectuées et même pendant cette démarche, que la direction du CRDI Normand-Laramée informe et sollicite ses propres intervenants. La pertinence de les faire participer activement au processus

mérite aussi d'être envisagée car ce sont ces derniers qui actualisent au quotidien les différentes actions de partenariat. La cohérence entre le discours et les gestes posés ne doit pas se limiter à l'équipe de gestion. Bélanger (2002) nous rappelle que les décisions de gestion et les structures organisationnelles mises en place par les gestionnaires ont un impact sur les relations entre les usagers/familles et les intervenants.

Une autre préoccupation concerne toute la dimension liée à l'*empowerment* qui pourrait être favorisée par l'actualisation d'un véritable partenariat. Mettre en place des structures basées sur le partenariat ne peut qu'encourager et promouvoir l'*empowerment* des usagers et leur famille, puisqu'elles offrent des opportunités de participation et de communication. De nouvelles structures devront voir le jour. Ces dernières devront amener les gestionnaires du CRDI à penser globalement mais à agir localement. Des modes de planification décentralisés devront se multiplier afin d'offrir une plus grande place tant pour les personnes ciblées par l'intervention que pour les intervenants qui les côtoient quotidiennement, permettant aux différents acteurs un plus grand pouvoir d'agir (Guay et al., 2000). Il leur faudra agir à différents niveaux car l'*empowerment* ne peut promouvoir l'*empowerment* des uns (ex. : les usagers) sans répercussion sur les autres (ex. : les intervenants sociaux). Le défi consiste à éviter l'*empowerment* de l'un au détriment de l'autre (Lebossé, 1996).

D'autre part, l'ALDI doit clarifier son statut à l'intérieur du partenariat. D'entrée de jeu, dans ce présent mémoire, une question se posait quant au statut qu'a la famille pour une organisation telle qu'un centre de réadaptation. Après avoir rencontré tant les représentants de l'ALDI que ceux du CRDI Normand-Laramée, la question demeure entière. Tout au long des entrevues, nous pouvons constater que les représentantes de l'ALDI s'expriment tour à tour comme un organisme qui offre des services aux personnes vivant avec une déficience intellectuelle, comme une association de parents, comme une association de défense des droits des personnes vivant avec une déficience intellectuelle et, finalement, comme des clientes du CRDI Normand-Laramée. Le regard des gestionnaires du CRDI passe par ces mêmes identités multiples. Cette ambiguïté face au statut de l'ALDI contribue à certains malaises qui existent entre les deux organisations. Selon notre

compréhension, les parents membres de l'ALDI ne sont pas des clients du CRDI lorsqu'ils revêtent un statut de représentants de leur association. Précisons qu'une association de défense des droits est un moyen pour accroître son pouvoir collectif afin que les institutions répondent mieux aux besoins des individus et que ces mêmes personnes puissent bénéficier des services disponibles dans celles-ci (Ninacs, 2001). Face aux multiples identités et rôles de l'ALDI, cette dernière pourrait s'inspirer des écrits sur le partenariat entre les organismes communautaires et l'État et ses institutions publiques et para-publiques (Lamoureux, 1994; René et Gervais, 2001; Caillouette, 2001; Guay, 1999). Par exemple, René et Gervais (2001) expliquent comment les groupes communautaires peuvent développer une perspective autonomiste leur permettant de maintenir leur rôle de critique et de chien de garde face à l'État, de défendre la spécificité de leur identité tout en développement des relations avec les organismes étatiques. Guay (1999) parle d'une stratégie pour les organismes communautaires à l'intérieur du partenariat qui consiste à faire des compromis sans se compromettre. Fournier et al. (2001) nous entretiennent de la collaboration conflictuelle. Celle-ci se définit comme un mode de relation basé sur la collaboration critique. Considérant l'importance de préserver le rôle de chien de garde de l'ALDI, ce type de collaboration pourrait être envisagé. Elle permet la création d'alliances, lorsque pertinente, et le recours au conflit pour augmenter le pouvoir d'influence lorsque celui-ci est requis. Nous croyons que la clarification de l'identité de l'ALDI permettra l'estompage des ambiguïtés qui existent actuellement.

Les dirigeantes de l'ALDI devront-elles aussi clarifier leurs positions auprès de leurs membres? Comme leurs témoignages le soulignent, certains d'entre eux craignent la manipulation du CRDI et souhaitent voir l'ALDI campée dans son rôle de chien de garde afin de défendre les droits des personnes et de leur famille. L'ALDI devra donc rassurer ses membres quant à la poursuite de ce mandat, tout en leur clarifiant leur vision d'un partenariat possible et envisagé avec le CRDI Normand-Laramée.

5.3 Une vision du partenariat à partager avec différents acteurs

Différents aspects entrent dans la conception de la vision partenariale. Nous estimons que la définition, le modèle de prise de décision, les espaces communs et le caractère asymétrique des ressources sont tous des aspects qui doivent être pris en considération par les différents acteurs. Chacun doit se faire sa propre conception de ces différents aspects pour ensuite les partager avec ses partenaires. Voyons plus en détail chacune de ces dimensions.

5.3.1 Une définition commune du partenariat

Une fois les réflexions individuelles complétées, une mise en commun des visions s'avère nécessaire. Ensemble, les décideurs devront s'interroger sur le modèle de partenariat retenu incluant « l'opérationnalisation de la décision, qui correspond à l'action concertée de chacune des parties dans le partage des tâches et des responsabilités » (Bouchard et Kaluby, 2006).

Nous nous permettons de faire encore un parallèle avec la relation intervenant/famille. Pour répondre aux attentes des parents, l'intervenant social peut offrir son soutien de trois façons : comme expert, comme partenaire et aussi comme guide. C'est le contexte qui définit la pertinence d'utiliser l'un ou l'autre de ces modèles (Bouchard et Kaluby, 2005). Considérant que l'ALDI est à la fois une organisation de services distincte, un partenaire dans différents dossiers et des clients du CRDI Normand-Laramée, par le biais de ses membres, il s'avère important de clarifier les relations attendues par les différents acteurs et contextes. Peut-être que, comme pour la relation intervenant/famille, l'exercice devra se faire en fonction des différentes situations et des dossiers prioritaires. Les rapports d'expert et de guide ne semblent toutefois pas avoir leur place dans une démarche de partenariat.

5.3.2 Un processus de prise de décision à mettre en place

Si les deux organisations optent de s'engager dans une relation de partenariat, impliquant des prises de décisions communes comme le propose Beeman (2004), elles devront définir leurs espaces de rencontre et les règles qui les guideront.

Bien qu'ayant des conceptions compatibles du partenariat, des nuances sont observées entre les deux organisations dans les témoignages recueillis. Rappelons-nous la définition du partenariat retenue pour la présente recherche: « Le partenariat nécessite la reconnaissance des compétences de l'autre, vise le rapport d'égalité, implique le partage de la décision par consensus et, lorsque la décision est prise, il y a partage des responsabilités, des rôles et tâches entre les différents partenaires.» (Bouchard, 1997) Tous les aspects ont été relevés de façon spontanée par l'une ou l'autre des personnes interviewées des deux organisations sauf en ce qui a trait à la prise de décision commune. Cet élément jugé essentiel pour assurer une relation de partenariat et un processus démocratique, tel que décrit dans la littérature et les recherches consultées, n'a été mentionné seulement au moment où la chercheuse abordait le sujet lors des entrevues individuelles. Quant aux entrevues de groupe, ce point était finalement soulevé lorsque, au fil des discussions, les participants réalisaient, qu'en fait, aucune décision commune n'avait été prise jusqu'à maintenant sauf dans une situation où plusieurs partenaires étaient impliqués.

Selon les représentantes de l'ALDI, cette expérience de décision par vote majoritaire n'a pas été vécue comme une expérience positive. Beeman (2004) mentionne que, lorsqu'un groupe décide d'utiliser un vote majoritaire comme modèle de prise de décision, ce même groupe doit préalablement se questionner sur les éventuelles possibilités de ralliement de la minorité. Il va s'en dire que cet exercice démocratique doit être précédé d'un espace de paroles permettant à tous équitablement d'influencer le vote à prendre. Beeman ajoute que si un désaccord survient suite au vote, celui-ci ne doit pas persister. Des mesures doivent être mises en place afin d'éviter le dénigrement de qui que

se soit, sans pour autant passer sous silence que le vote n'est pas unanime. Lamoureux (1994), quant à elle, propose une prise de décision par le biais du compromis. Cette façon de faire implique une reconnaissance qu'il y a, à partir de visées différentes, une recherche d'effets communs. Peu importe le modèle de prise de décision que conviendront les deux organisations, ce dernier devra prévoir les modalités à mettre en œuvre dans l'éventualité d'une dissidence.

Pour contrer les insatisfactions et les mésaventures concernant la conceptualisation des projets de partenariat, nous insistons sur la nécessité de convenir d'une entente partenariale (Lamoureux, 1994). Cette entente doit préciser les objectifs poursuivis, les rôles et mandats de chacun, les échéanciers et calendrier des rencontres, le mode de prise de décision et de résolution de conflits, etc.

5.3.3 Des lieux d'échange favorables pour tous

Pour qu'un partenariat soit efficace, il faut avoir besoin du partenaire. Le partage des idées doit être possible tout comme les confrontations. Par ailleurs, lors de ces partages et confrontations, le respect des cultures, des missions, des possibilités et des mandats de chacune des parties doit être respecté (Beauséjour, 2002; Lamoureux, 1994; Rollin, 2003). À cette fin, les deux organisations devront rapidement convenir d'un espace, de lieux et de moments permettant des échanges et délibérations, nonobstant les décisions autour de la mise en place d'un comité de parents ou de la modification de la représentation au comité des usagers. Nous reviendrons ultérieurement sur ce sujet.

Au cours de la présente recherche, aucun des représentants du CRDI Normand-Laramée n'a mentionné recevoir ou bénéficier d'information provenant des représentants de l'ALDI. Selon Boudreault et al. (2001), il s'avère essentiel de passer à un contexte d'échange constructif et progressif pour que le partenariat se concrétise. Ce transfert bidirectionnel permet, tant à l'un qu'à l'autre, d'apprendre et de tirer profit de sa relation avec le partenaire. Les représentants du CRDI semblent considérer le fait que la

représentativité de l'ALDI ne soit pas suffisante pour considérer à sa juste valeur certains de leurs propos. Malgré cette lacune, considérée aussi par les parents membres de l'ALDI, le savoir expérientiel des parents demeure une source de connaissance précieuse pour le CRDI (Bouchard, 1994).

Les futurs partenariats devront permettre l'échange bidirectionnel (Boudreault et al. 2001) tant au niveau des préoccupations, tel que souhaité par les représentantes des familles, que des différents savoirs détenus par les parents des personnes vivant avec une déficience intellectuelle. Il appartiendra aux représentants du CRDI de signifier clairement lorsqu'ils souhaiteront avoir accès à un plus grand bassin de population pour valider certaines perceptions ou encore pour avoir l'opinion d'une catégorie bien précise de parents qui ne sont pas représentés par l'ALDI comme, par exemple, selon l'âge de l'enfant, le diagnostic ou la situation de vie. Les deux organisations pourraient associer leurs efforts afin de convenir d'un moyen pour rejoindre cette population et, par la même occasion, bénéficier conjointement des informations.

Bien que la relation existante entre les deux organisations se soit améliorée au cours des derniers mois, cette dernière semble sujette à se rompre rapidement dans l'adversité. La confiance mutuelle n'est pas chose établie de part et d'autre. Le stade préliminaire qui favorise l'actualisation du modèle de processus démocratique est un climat basé sur l'acceptation, le respect et l'ouverture. Un climat de confrontation et de compétition suffit, à lui seul, à exclure certaines personnes des discussions et débats, selon Beeman (2004). Il s'avère important de mettre des stratégies en place afin de poursuivre le progrès amorcé.

Pour ce faire, les rencontres de clarification des mandats et de partage des visions partenariales auraient avantage, dans un premier temps, à se dérouler dans un contexte convivial, plus près de l'échange informel que de la réunion comportant un ordre du jour et des procédures strictes. Cette façon de faire favoriserait une meilleure connaissance de l'autre tout en proposant des balises à leur éventuel partenariat. Il est judicieux d'investir

la relation partenariale entre les personnes oeuvrant au sein de chacune des organisations. Il arrive souvent que la crispation sur les objectifs à atteindre et les délais à respecter dessert la mise en place des liens requis pour l'actualisation d'un partenariat satisfaisant pour tous (Deana, 2004).

Une fois ces clarifications effectuées, il s'avère nécessaire de recenser les dossiers qui préoccupent les deux organisations. De cet exercice, il serait judicieux de prioriser et mettre sur pied un seul projet commun dans un premier temps. Ce dernier permettrait à l'ALDI et au CRDI de se mettre en action et d'atteindre conjointement un objectif avec des résultats tangibles pour tous. Comme le souligne Beeman (2004), l'inaction, suite à une prise de décision commune, est l'un des ennemis du processus démocratique. Rappelons-nous que l'absence de résultat, suite aux précédentes démarches communes, est d'ailleurs un des principaux irritants des représentantes de l'ALDI. Considérant, qu'en plus, l'une des caractéristiques reconnues au CRDI Normand-Laramée est que l'action se fait bien souvent attendre. Se commettre dans un projet concret favorisera, pour les différents acteurs, tant l'apprentissage des processus et façons de faire convenues que l'amélioration du climat de confiance par l'atteinte de résultats concrets soldant ainsi leurs engagements.

Avec l'expérimentation d'un premier projet de partenariat, nous rappelons l'importance de compléter la dernière étape du processus démocratique de Beeman (2004), soit l'évaluation du processus. Cette étape doit être perçue comme partie prenante et elle peut se faire à différentes étapes de projet. S'offrir des moments pour échanger autour du processus de démocratie au sein du groupe, permet aux participants d'apporter les correctifs au fur et à mesure du projet (Beeman, 2004). Cet exercice comporte aussi l'avantage d'identifier les meilleures pratiques partenariales communes à retenir pour de futures collaborations.

5.3.4 L'asymétrie des ressources

Il est vrai que les organisations publiques ont des ressources financières et humaines différentes des associations de parents. L'accès aux informations provenant des différents paliers gouvernementaux ainsi qu'à ses différentes tribunes, permet aux gestionnaires de ces établissements d'avoir une vision globale des enjeux. Le manque d'information accessible à l'association de parents amplifie l'asymétrie entre les organisations. Un moyen de contrer cet état de fait est l'engagement du milieu institutionnel de soutenir ses partenaires (Beeman, 2004).

De façon générale, il est essentiel de favoriser et soutenir tant *l'empowerment* de l'association de parents que celle des membres qui la composent. Ninacs (2002) distingue les processus *d'empowerment* des individus des organisations communautaires et publiques. Sa vue d'ensemble de *l'empowerment* permet d'identifier différents secteurs où des interventions pourraient être bénéfiques afin d'améliorer le pouvoir d'agir des parents et leur association ainsi que leur sens critique.

Comme le souligne Ninacs (2002), le processus menant à l'acquisition de sa capacité d'agir exige, dans bien des cas, un soutien extérieur. Ce soutien peut prendre différentes formes : traduction, adaptation de matériel, vulgarisation des documents, etc. Toujours selon Ninacs, nous ne pouvons être informés adéquatement que si nous pouvons décoder les différents contextes ou enjeux des différents dossiers. Les gestionnaires et intervenants du CRDI Normand-Laramée ont accès à différentes informations qui permettent de soutenir l'ALDI. Sans leur contribution, certains enjeux ou liens avec d'autres préoccupations des parents membres de l'ALDI peuvent s'avouer infructueux. La suggestion faite, par le CRDI, de fournir le matériel préalablement à l'ALDI, accompagner de leur disponibilité pour le traduire, est une avenue comportant ces divers avantages.

En plus d'offrir une longueur d'avance aux représentants de l'ALDI, cette façon de faire favorise *l'empowerment* de l'association de parents tout en ne compromettant pas son indépendance. Concernant cette préoccupation, mentionnée par l'ALDI, cet aspect s'avère un élément important car, comme le souligne Fournier et al. (2001, p. 130), « la nouvelle dynamique partenariale recèle autant la possibilité de contaminer l'autre que le danger de glisser et d'être happé ou avalé par les desseins de cet autre. » Bourque (2003), quant à lui, soutient que le partenariat peut effectivement dénaturer et faire perdre l'identité spécifique des organismes communautaires. Il sera donc important d'identifier les moyens qui maintiendront cette indépendance afin de s'assurer que cette préoccupation est prise en compte. Comme stratégie, Rollin (2003) propose une alternative intéressante, soit que les organisations gèrent conjointement les projets qu'elles conviennent d'actualiser.

5.4 Des conditions favorables au partenariat

Un autre des objectifs de la présente recherche était d'identifier les facteurs favorisant le partenariat entre une organisation de parents et les gestionnaires du CRDI Normand-Laramée.

Nous nous étions inspirés des six thèmes répertoriés par Blue-Banning (2004) concernant les indicateurs que les familles considèrent importants dans leurs relations de partenariat avec les professionnels de la santé et des services sociaux. La présente recherche répertorie sept conditions jugées importantes pour les participants à une démarche de partenariat entre une association de parents et un centre de réadaptation. Voyons le parallèle qui existe entre les deux dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1

Comparaison entre la relation intervenant/famille et la relation association/institution

Relations intervenant/famille répertoriées selon Blue-Banning	Relations association/institution répertoriées dans la présente recherche
Communication	Attitudes favorables
Engagement	Engagement des acteurs
Rapport égalitaire	Partage du pouvoir
Habilités	Entente de partenariat
Confiance	Climat sain
Respect	Information accessible
	Résultats concrets

Comme nous pouvons le constater, plusieurs conditions sont similaires : le rapport égalitaire qui devient le partage de pouvoir, l'engagement, les habiletés et attitudes, la confiance qui devient un climat sain, etc. Ce qui distingue toutefois la relation entre l'association de parents et l'organisation dispensatrice de services publics, c'est l'attente de résultats concrets et l'établissement d'une entente formelle de partenariat. Pour les représentantes de l'ALDI, une organisation, telle que le CRDI Normand-Laramée, doit, suite à ses échanges avec ses partenaires, s'engager dans des actions concrètes. Ces dernières conditions, identifiées par les participants de la recherche, viennent corroborer l'importance attribuée à l'entente partenariale, tel que défini par Rollin (2003) et Lamoureux (1994).

5.5 Des discussions et des débats restent à venir

Différentes préoccupations et frustrations demeurent pour les organisations, notamment concernant les réelles intentions du partenaire et ses éventuelles manœuvres. Ces questionnements ont bien évidemment un impact sur le climat et l'engagement de chacun. Certaines discussions devront permettre de les aborder dans un avenir rapproché afin de permettre un pas en avant et d'éviter de nouvelles tensions.

Explorons les trois sujets qui se dégagent de la présente recherche : les irritants vécus face aux relations entre les deux organisations, les craintes éprouvées par les différents acteurs et le partage du pouvoir entre les usagers et leur famille.

5.5.1 Partager les irritants

L'un des principaux objectifs de cette recherche était de répertorier les différents facteurs explicatifs d'un partenariat non réalisé entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée. Selon les personnes interviewées, ces facteurs sont au nombre de dix-sept et concernent les deux organisations. Plusieurs de ces facteurs trouvent réponse, soit à travers les différentes conditions à mettre en place pour favoriser le partenariat ou encore dans les pistes de solutions proposées par les différents participants de la recherche.

Plusieurs reproches avaient déjà été exprimés par l'ALDI au CRDI Normand-Laramée lors des séances publiques du conseil d'administration ou lors du processus d'agrément en 2003-2004. Avant l'automne 2004, il semble qu'aucun espace commun n'a permis aux deux organisations de faire le point. À l'automne 2004, le CRDI Normand-Laramée a repris le mode écoute, mais s'est-il donné le droit de nommer ses propres malaises concernant l'ALDI? Les parents le soulignent dans la présente recherche; ils ne connaissent pas, de façon générale, l'opinion des dirigeants du CRDI Normand-Laramée.

La diffusion des résultats de cette recherche sera une occasion de mettre en commun les perceptions ainsi que les pistes de solution de chacune des organisations. Pour ce faire, les dirigeants des deux organisations ont accepté que les résultats leur soient transmis simultanément. Suite à ce premier dépôt auprès des directeurs et présidentes des conseils d'administration concernés, nous leur proposerons de se joindre à la chercheuse pour rendre compte des résultats auprès des autres participants de la recherche. Nous croyons que cette façon de procéder pourrait être une activité partenariale favorisant la migration vers des rapports plus solidaires.

5.5.2 Des craintes à liquider

La communication entre les intervenants et les familles est souvent parsemée d'obstacles trouvant leurs origines dans un réseau complexe de jeux d'influence, de non dits, de conflits non résolus, d'ignorance réciproque, d'absence de partage des vécus respectifs et de contraintes extérieures (Lambert, 2003). Nous observons le même phénomène concernant la relation entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée. Les craintes qui sous-tendent l'attitude des parents, identifiées dans la présente recherche sont :

- la peur de ne pas être entendu par les dirigeants du CRDI et de ne recevoir qu'une gentille écoute,
- la manipulation possible du CRDI à l'égard des personnes présentant une déficience intellectuelle,
- les doutes que la composition actuelle du comité des usagers permette la représentation des personnes vivant avec une déficience intellectuelle plus sévère,
- la peur que l'ALDI se retrouve seule avec des projets sur les bras, car le CRDI Normand-Laramée les aura laissé tomber en cours de route.

Des craintes sont aussi observées du côté des gestionnaires du CRDI Normand-Laramée :

- la crainte de se voir attribuer un rôle de prise en charge par les parents,
- l'inquiétude que le comité des usagers soit envahi par les parents ce qui les empêcherait d'assumer leur plein pouvoir,
- la peur d'être ralenti, voire même ne plus pouvoir avancer vers une plus grande actualisation de la participation sociale des usagers,
- le souci de ne pouvoir répondre aux exigences et mandats dictés par le ministère.

Les deux organisations devront s'offrir des tribunes afin d'échanger et partager leurs craintes. Ces discussions permettront, peut-être, d'en valider ou d'en infirmer leur bien fondé et elles clarifieront certaines zones de tensions perçues mais jamais jusqu'à maintenant abordées directement.

Considérant ces différentes craintes, il devient important, pour chacune des organisations, d'être attentive, tant au contenant qu'au contenu, des messages de son vis-à-vis (Beauséjour, 2002). Plutôt que de s'accuser mutuellement de résistance au changement ou encore de manipulation, chacune des organisations devra tenter d'écouter et considérer ce que l'autre a à lui dire. Pour les gestionnaires du CRDI, une attitude qui favoriserait cette ouverture d'esprit serait de poser le problème plutôt que de tenter de convaincre l'ALDI.

Le lien d'imposition, tel que décrit par Beauséjour (2002), a pour effet de créer des relations de dynamique adversariale puisque les tentatives de soumettre l'autre à ses idées et à ses solutions amène bien souvent le partenaire, si ce dernier n'est pas d'accord, à des discours parallèles tentant d'amener l'autre dans son camp. Dans ce type de lien, les rapports de pouvoir s'installent. Développer le lien d'influence a pour effet de permettre la cohabitation des différences. Développer ce type de lien permet de ne pas rejeter les individus qui sont en relation, qu'il y ait entente ou non autour d'un enjeu donné.

Du côté de l'association qu'est l'ALDI, la prise de recul, avant de répondre avec l'émotion du moment, serait une stratégie à explorer. Nommer sa peur plutôt que d'exprimer l'émotion qu'elle sous-tend, permettrait une communication saine entre les différents acteurs. Considérant que la délibération occupe une place importante dans le processus démocratique de Beeman (2004), considérant qu'un climat sain en est un pré-requis, il s'avère primordial que les différents protagonistes trouvent des moyens pour échanger et liquider ensemble les différents aspects de la question.

5.5.3 Partage équitable du pouvoir entre les usagers et leur famille

Comme nous l'avons précédemment mentionné, l'une des particularités pour les parents ayant un enfant présentant une déficience intellectuelle c'est que ceux-ci demeurent impliqués auprès de lui dans les décisions concernant plusieurs aspects de sa vie, même une fois devenu adulte (Martin, 2002; Tassé et Morin, 2003). Nous pourrions, à

ce moment-ci, examiner la situation du point de vue de la personne qui vit avec une déficience intellectuelle. Ses parents restent longtemps préoccupés de son sort et souhaitent influencer les différentes décisions qui la concernent. De différentes façons, les personnes vivant avec une déficience intellectuelle devenues adultes expriment le désir de prendre leurs propres décisions et d'en assumer les conséquences (Martin, 2002; Tassé et Morin, 2003). Maintenir un équilibre raisonnable dans la relation parent/enfant devenu adulte demeure un défi de tous les jours tant pour les intervenants que pour les gestionnaires. Les gestionnaires rencontrés se disent préoccupés par le droit de chacun ainsi que par la vulnérabilité des personnes vivant avec une déficience intellectuelle; le devoir de protéger et celui de faire valoir les droits et libertés.

Comme nous l'avons déjà affirmé, actualiser un réel partenariat avec des représentants des familles tout comme avec ceux des usagers favorise l'*empowerment* de ces différents acteurs. Ninacs (2002, p. 4) considère que :

La composante de la participation de l'empowerment communautaire signifie permettre à tous les membres de la communauté de participer à la vie et aux systèmes de la communauté. Elle affirme également l'intégration dans les espaces décisionnels, des individus non perçus comme leaders naturels.

Dans la vie de tous les jours, c'est trop souvent les personnes vivant avec une déficience intellectuelle qui ne peuvent avoir accès au lieu où s'exerce le pouvoir, que se soit au travail, à l'école, dans leur milieu de vie, etc. Il apparaît dans le présent mémoire que se sont les mères, membres de l'ALDI, qui estiment ne pas avoir une représentation suffisante dans les instances où les décisions se prennent.

Pour s'assurer d'une structure satisfaisante pour tous, il nous apparaît essentiel d'associer, en cours de processus, un troisième partenaire, soit le comité des usagers du CRDI Normand-Laramée. Ce dernier devrait participer aux débats qui le concernent, particulièrement quant au nombre de parents devant siéger sur leur comité. Tout comme les dirigeants du CRDI, le comité des usagers doit entendre la préoccupation des parents,

notamment que certaines personnes, celles ayant une déficience intellectuelle plus sévère, ne sont pas suffisamment représentées ou encore considérées dans les différentes activités du comité des usagers actuel. De plus l'ajout de ce troisième partenaire permettra peut-être d'identifier de nouvelles pistes de solutions.

Offrir des services variés et de meilleure qualité aux personnes vivant avec une déficience intellectuelle demeure le principal objectif pour les deux organisations ayant participé à la présente recherche. Cet intérêt commun à l'égard des personnes vivant avec une déficience intellectuelle, même s'il ne fait pas à lui seul tout le travail, est en fait le plus déterminant des facteurs pour favoriser le travail de partenariat selon Rollin (2003). Diverses personnes, organisations publiques ou communautaires peuvent œuvrer auprès des personnes vivant avec une déficience intellectuelle sans pour autant former un réseau entre elles. Un réseau peut devenir un moyen pour atteindre un objectif qui resterait inaccessible sans ce soutien entre les partenaires. Il est essentiel qu'une interconnexion des personnes, tant physiques ou morales, soit actualisée pour prétendre à un réseau, selon Ninacs (2002).

Puisqu'un objectif est commun aux trois acteurs, le comité des usagers, l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée, assurer une meilleure qualité de vie aux personnes ayant une déficience intellectuelle et accéder à des services répondant à leurs besoins, nous croyons qu'une intervention auprès de ces différents protagonistes serait judicieuse pour permettre leur rapprochement. Une personne soutien, la même pour les différents groupes, permettrait d'entendre les craintes de chacune des parties et favoriserait la recherche de solutions communes.

Il existe différentes façons de faire une démarche de cet ordre. Nous croyons que l'approche de la sociologie de la traduction serait une avenue à explorer (Callon, 1986). Selon cette approche, qui émerge de la mise en place d'innovations impliquant divers acteurs avec des intérêts potentiellement différents, quoique partageant les mêmes objectifs, un traducteur de réseau est identifié pour faire, dans un premier temps, une

analyse du contexte et les positionnements de chaque acteur. Cette analyse inclut les facteurs non humains comme les différents modes de communication utilisés ainsi que les controverses vécues ou perçues par les différents acteurs. Par la suite, ce traducteur expose les diverses problématisations (c'est-à-dire la définition ou la construction du problème; les acteurs, leurs intérêts et leurs rôles (et responsabilités) et les stratégies d'action tel que perçu par chaque acteur) à l'ensemble des acteurs concernés. Callon (1986) souligne qu'il y a souvent autant de problématisations qu'il y a d'acteurs concernés par une innovation (ou dans notre cas, la mise sur pied d'un projet). Les différentes problématisations possibles vont alors se confronter car elles constituent des processus d'inter définition où chacun peut avoir et promouvoir sa définition de la situation problématique, de ses intérêts, des activités à réaliser et des rôles dévolus aux autres dans une tentative d'arriver à une vision commune avec l'aide du traducteur. Le rôle alors de ce dernier est d'aider chaque acteur à s'expliquer mais aussi à comprendre l'autre. Il va sans dire que la personne identifiée pour assumer le rôle de traduction doit être acceptée par l'ensemble des protagonistes impliqués. Sans décortiquer de façon exhaustive tout le processus, précisons qu'une telle démarche n'est possible que si tous les acteurs font preuve de vigilance et de transparence (Callon et Latour, 1981 cités dans Hereng, 2003).

CONCLUSION

Certains lecteurs questionneront peut-être la retenue avec laquelle les résultats sont livrés dans la présente recherche. Il était délicat pour l'auteure de se retrouver dans un rôle de chercheuse tant par rapport à un partenaire de première ligne qu'avec son propre employeur. Rappelons aussi qu'au cours des dernières années, à maintes reprises les dirigeants du CRDI Normand-Laramée ont reçu différents reproches de la part des membres de l'ALDI. De leur côté, bien que les gestionnaires du CRDI s'accordent pour dire que diverses attitudes de leur partenaire nuisaient à la relation de partenariat, ils n'avaient pas fait de démarche pour faire connaître leur point de vue à l'ALDI. C'est pour ces deux raisons que nous avons opté pour une analyse qui demeure descriptive afin de mettre de l'avant les opinions, convergentes ou divergentes, des protagonistes impliqués.

Les résultats de cette recherche nous permettent d'affirmer que la seule volonté des acteurs engagés dans une démarche de partenariat n'est pas garante de sa réussite. Même lorsque cette volonté est perçue par le partenaire identifié et que des énergies y sont consenties, comme le souligne une représentante de l'ALDI; « Moi j pense que Normand-Laramée fait des gros efforts pour s'approcher des gens, des parents. C'est leur désir pis j'ai l'impression qui sont déçus quand ça donne pas ces résultats là, tellement qui y mettent des énergies. »

Pour mettre en place un réel partenariat, il ne faut pas se fier qu'à l'improvisation et au fait de saisir les différentes opportunités qui se présentent. Une relation de partenariat empreinte d'un processus démocratique doit être la volonté de tous les acteurs, elle se co-construit et se déploie grâce à l'implication de tous les acteurs. Elle veut aussi dire être partenaire même dans l'adversité parfois ou convenir mutuellement de ne pas s'engager dans une telle collaboration pour certains dossiers ou projets.

Nous espérons que la présente recherche sera un premier jalon pour débiter les échanges entre les deux organisations. Le but initial de cette démarche était qu'elle puisse

servir aux acteurs du terrain. Nous croyons que le seul fait d'avoir permis aux différents acteurs des deux organisations de s'exprimer sur le sujet et de voir ainsi leurs différents points de vue regroupés dans un même document accessible à tous permettra d'avoir des discussions essentielles tant au sein de chacune des organisations que par le biais d'une tribune commune. Jusqu'à maintenant, différents sujets n'avaient pas été abordés de façon formelle entre les deux organisations. Toutefois il apparaissait clairement, au cours des entrevues, que certains d'entre eux avaient été débattus plus d'une fois au sein de chacune des organisations ou, encore, de façon informelle entre les différents acteurs.

L'amorce faite par les deux organisations pour revitaliser la relation de partenariat au cours des derniers mois se doit d'être alimentée par différentes actions. Sans des engagements mutuels et concrets à court terme, la relation de partenariat risque de revenir au point mort. Des rencontres, des espaces de paroles doivent être consentis pour entretenir le climat de confiance, permettre une meilleure connaissance de l'autre et mettre en place des moyens concrets pour atteindre les objectifs que les organisations auront définis conjointement.

APPENDICE A
RECHERCHE DE VOLONTAIRES

A.1	Recherche de volontaires - parents	108
A.2	Recherche de volontaires - gestionnaires	111

RECHERCHE DE VOLONTAIRES POUR UNE RECHERCHE AYANT POUR TITRE

« *Le partenariat entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée :
Le point de vue des principaux acteurs* »

dans le cadre d'une maîtrise en intervention sociale

École de travail social et Département de sociologie, Université du Québec à Montréal

Identification de l'étudiante : Madame Josée Lemay

Directrice du projet : Madame Nancy Guberman

Travaillant depuis plus de dix-huit ans au CRDI Normand-Laramée, j'ai toujours eu un intérêt marqué pour la relation parents/intervenants. Au fil de ces années, j'ai été à même de constater que le fossé séparant ces deux acteurs tente de se rétrécir peu à peu. En effet, la mise en place de politiques s'adressant à la clientèle, les différentes transformations du réseau ont permis de soutenir ce rapprochement. Il n'est plus nécessaire de prouver l'importance d'une alliance saine entre les intervenants des CRDI et les familles pour améliorer le quotidien des personnes vivant avec une déficience intellectuelle. La dernière décennie est marquée par un changement de pratiques majeur des intervenants; changement reconnu tant par les gestionnaires, les intervenants que par les familles.

Toutefois, force est de constater que ce rapprochement semble moins signifiant au niveau des organisations. Depuis la réorganisation des services, en 1997, la direction du CRDI Normand-Laramée affirme que l'organisation doit permettre aux usagers et leur famille d'influencer la planification des activités et l'organisation des services. Afin de favoriser la participation des familles, différentes formules ont été initiées par le CRDI : soirées de parents dans chacun des territoires, participation de parents à la préparation de l'assemblée annuelle, quatre parents invités sur un comité de lecture pour un guide d'intervention destiné aux intervenants, projet de recherche sur la programmation des activités d'une équipe de territoire, invitations pour siéger sur différents comités, etc. Malgré ces différentes tribunes, les parents se disent peu compris par les membres de la direction. Leur manque de confiance est clairement exprimé dans cet extrait de témoignage fait par des familles lors d'une formation offerte au CRDI à l'ensemble des intervenants : « *Maintenant c'est changé, on a envie d'écouter les parents, mais on n'est pas rendu à travailler ensemble, on est juste à écouter. Travailler ensemble c'est plus qu'écouter et consulter.* » « *On est à la merci des services, on ose pas trop critiquer; si vous acceptez pas on ferme le dossier! On a le sentiment de se sentir floué, lésé. C'est toujours présent, on n'ose pas critiquer.* » (Guay et Lemay, 2002)

Ayant été moi-même membre de plusieurs des activités décrites ci-haut, je suis à même de constater que la volonté des uns et des autres est de devenir partenaire afin de mieux répondre aux différents besoins des personnes vivant avec des incapacités intellectuelles ainsi qu'à leur famille. Alors quelle est l'embûche ?

Voilà ce que je veux explorer tant auprès des familles militantes de l'ALDI qu'auprès des gestionnaires du CRDI Normand-Laramée. Ce projet aura deux principaux outils de collecte de données : l'entrevue individuelle ainsi que l'entrevue de groupe (*focus group*). J'ai choisi une démarche qualitative afin d'être en mesure d'approfondir, avec les acteurs, leur compréhension et leur analyse de la situation afin de formuler conjointement des pistes de solution.

Objectifs du projet

La recherche a principalement deux objectifs. Dans un premier temps, nous tenterons de comprendre les motifs de la précarité de la relation de partenariat qui existe entre l'ALDI et la direction du CRDI Normand-Laramée. Par la suite, nous tenterons de dégager des conditions favorisant une meilleure relation entre ces deux organisations. Précisons que pour les deux organisations, la précarité de la relation est reconnue et que le désir de consolidation de cette relation de partenariat est au cœur de leurs préoccupations organisationnelles respectives. À cet effet, et parce que la chercheuse travaille pour le CRDI, il s'agit d'une recherche-action participative.

Déroulement de l'étude et nature de la participation

Pour entendre le point de vue des parents, je souhaite faire une rencontre « *focus group* » regroupant exclusivement des parents membres de l'ALDI. Cette rencontre se tiendrait au mois d'août 2005; la date sera fixée en fonction de la disponibilité des participants.

Je suis donc à la recherche de parents qui ont participé à l'une ou l'autre des activités de partenariat avec le CRDI Normand-Laramée (comités de toutes sortes, activités conjointes pour des événements particuliers tel que la « *Semaine de la déficience intellectuelle* », différents congrès ou colloques, élaboration de contenu de formation etc.).

Afin de faciliter la prise de données pour la chercheuse, l'entrevue sera enregistrée. Les renseignements obtenus lors de cette entrevue seront confidentiels et ne seront connus que de Mme Lemay. Toute publication ultérieure se fera sur l'ensemble des données obtenues et ne révélera pas l'identité des individus. De plus, après l'analyse des données, les transcriptions et enregistrements des entrevues seront détruits. Je tiens à signaler, qu'en tout temps, vous aurez la possibilité de vous retirer de l'étude, sans préjudice, pour des motifs dont vous serez le seul juge.

La présente recherche est supervisée par une équipe de professeurs de l'Université du Québec à Montréal.

Pendant cette entrevue, des questions porteront sur vos différentes expériences de partenariat avec le CRDI Normand-Laramée afin de recueillir les éléments de partenariat à améliorer ainsi que les forces identifiées. D'autres questions viseront à explorer des pistes de solution afin que la relation de partenariat avec le CRDI Normand-Laramée puisse s'améliorer.

Veillez prendre note qu'une entrevue de groupe sera aussi faite avec les gestionnaires du CRDI qui ont travaillé conjointement avec l'ALDI. Les mêmes questions seront posées à ce groupe.

Une autre source de cueillette d'information sera faite avant les rencontres de groupes. Une invitation sera faite aux directeurs(trices) de chacune des organisations ainsi qu'aux présidentes de conseil d'administration pour des entrevues individuelles.

Si vous souhaitez participer à cette recherche ou si vous souhaitez des informations supplémentaires, communiquez avec madame Josée Lemay au 622-4376 poste 522.

Merci pour votre attention.

Josée Lemay
Chef de service au CRDI Normand-Laramée
Territoire Ste-Rose

RECHERCHE DE VOLONTAIRES POUR UNE RECHERCHE AYANT POUR TITRE

« *Le partenariat entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée :
Le point de vue des principaux acteurs* »

dans le cadre d'une maîtrise en intervention sociale

École de travail social et Département de sociologie, Université du Québec à Montréal

Identification de l'étudiante : Madame Josée Lemay

Directrice du projet : Madame Nancy Guberman

Travaillant depuis plus de dix-huit ans au CRDI Normand-Laramée, j'ai toujours eu un intérêt marqué pour la relation parents/intervenants. Au fil de ces années, j'ai été à même de constater que le fossé séparant ces deux acteurs tente de se rétrécir peu à peu. En effet, la mise en place de politiques s'adressant à la clientèle, les différentes transformations du réseau ont permis de soutenir ce rapprochement. Il n'est plus nécessaire de prouver l'importance d'une alliance saine entre les intervenants des CRDI et les familles pour améliorer le quotidien des personnes vivant avec une déficience intellectuelle. La dernière décennie est marquée par un changement de pratiques majeur des intervenants; changement reconnu tant par les gestionnaires, les intervenants que par les familles.

Toutefois, force est de constater que ce rapprochement semble moins significatif au niveau des organisations. Depuis la réorganisation des services, en 1997, la direction du CRDI Normand-Laramée, affirme que l'organisation doit permettre aux usagers et leur famille d'influencer la planification des activités et l'organisation des services. Afin de favoriser la participation des familles, différentes formules ont été initiées par le CRDI : soirées de parents dans chacun des territoires, participation de parents à la préparation de l'assemblée annuelle, quatre parents invités sur un comité de lecture pour un guide d'intervention destiné aux intervenants, projet de recherche sur la programmation des activités d'une équipe de territoire, invitations pour siéger à différents comités, etc. Malgré ces différentes tribunes, les parents se disent peu compris par les membres de la direction. Leur manque de confiance est clairement exprimé dans cet extrait de témoignage fait par des familles lors d'une formation offerte au CRDI à l'ensemble des intervenants : « *Maintenant c'est changé, on a envie d'écouter les parents, mais on n'est pas rendu à travailler ensemble, on est juste à écouter. Travailler ensemble c'est plus qu'écouter et consulter.* » « *On est à la merci des services, on ose pas trop critiquer; si vous acceptez pas on ferme le dossier! On a le sentiment de se sentir floué, lésé. C'est toujours présent, on n'ose pas critiquer.* » (Guay et Lemay, 2002)

Ayant été moi-même membre de plusieurs des activités décrites ci-haut, je suis à même de constater que la volonté des uns et des autres est de devenir partenaire afin de mieux répondre aux différents besoins des personnes vivant avec des incapacités intellectuelles ainsi qu'à leur famille. Alors quelle est l'embûche?

Voilà ce que je veux explorer tant auprès des familles militantes de l'ALDI qu'auprès des gestionnaires du CRDI Normand-Laramée. Ce projet aura deux principaux outils de collecte de données : l'entrevue individuelle ainsi que l'entrevue de groupe (*focus group*). J'ai choisi une démarche qualitative afin d'être en mesure d'approfondir, avec les acteurs, leur compréhension et leur analyse de la situation afin de formuler conjointement des pistes de solution.

Objectifs du projet

La recherche a principalement deux objectifs. Dans un premier temps, nous tenterons de comprendre les motifs de la précarité de la relation de partenariat qui existe entre l'ALDI et la direction du CRDI Normand-Laramée. Par la suite, nous tenterons de dégager des conditions favorisant une meilleure relation entre ces deux organisations. Précisons que pour les deux organisations, la précarité de la relation est reconnue et que le désir de consolidation de cette relation de partenariat est au cœur de leurs préoccupations organisationnelles respectives. À cet effet, et parce que la chercheuse travaille pour le CRDI, il s'agit d'une recherche-action participative.

Déroulement de l'étude et nature de la participation

Pour entendre le point de vue du CRDI Normand-Laramée, je souhaite faire une rencontre « *focus group* » regroupant exclusivement des gestionnaires de l'établissement. Cette rencontre se tiendrait au cours des prochaines semaines; la date sera fixée en fonction de la disponibilité des participants.

Je suis donc à la recherche de gestionnaires qui ont participé à l'une ou l'autre des activités de partenariat avec l'ALDI (comités de toutes sortes, activités conjointes pour des événements particuliers tel que la « *Semaine de la déficience intellectuelle* », différents congrès ou colloques, élaboration de contenu de formation etc.).

Afin de faciliter la prise de données pour la chercheuse, l'entrevue sera enregistrée. Les renseignements obtenus lors de cette entrevue seront confidentiels et ne seront connus que de Mme Lemay. Toute publication ultérieure se fera sur l'ensemble des données obtenues et ne révélera pas l'identité des individus. De plus, après l'analyse des données, les transcriptions et enregistrements des entrevues seront détruits. Je tiens à signaler, qu'en tout temps, vous aurez la possibilité de vous retirer de l'étude, sans préjudice, pour des motifs dont vous serez le seul juge.

La présente recherche est supervisée par une équipe de professeurs de l'Université du Québec à Montréal.

Pendant cette entrevue, des questions porteront sur vos différentes expériences de partenariat avec l'ALDI afin de recueillir les éléments de partenariat à améliorer ainsi que les forces identifiées. D'autres questions viseront à explorer des pistes de solution afin que la relation de partenariat avec l'ALDI puisse s'améliorer.

Veillez prendre note qu'une entrevue de groupe sera aussi faite avec les parents de l'ALDI qui ont travaillé conjointement avec le CRDI Normand-Laramée. Les mêmes questions seront posées à ce groupe.

Veillez prendre note que des entrevues individuelles ont été faites avec les directeurs(trices) de chacune des organisations ainsi qu'avec les présidentes respectives des conseils d'administration.

Josée Lemay
Chef de service au CRDI Normand-Laramée
Territoire Ste-Rose

APPENDICE B
FORMULE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

B.1 Formule de consentement éclairé 115

FORMULE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

Je, soussigné(e), _____
accepte de fournir des renseignements dans l'enquête intitulée :

*« Les conditions favorisant le partenariat entre l' ALDI et le CRDI Normand-Laramée :
le point de vue des principaux acteurs »*

Étudiante chercheure responsable : Josée Lemay

Je suis informé(e) que les renseignements obtenus lors de cette étude sont confidentiels, qu'ils ne seront connus que de l'investigateur principal, que toute publication sera sur l'ensemble des personnes interviewées et ne révélera pas l'identité des individus.

Je comprends, qu'après l'analyse des données, les transcriptions et enregistrements seront détruits.

Je reconnais, par ailleurs, que j'ai la possibilité de me retirer de l'étude en tout temps, sans préjudice, pour des motifs dont je serai le seul juge.

Je suis informé(e) aussi que le sous-comité de la maîtrise a approuvé ce projet de recherche et que l'observance de leurs recommandations est une condition indispensable à la réalisation de cette recherche.

Enfin, j'accepte que cette entrevue soit enregistrée.

Signature de l'interviewé(e)

Date

Signature de l'étudiante chercheure responsable

Date

APPENDICE C
SCHÉMAS D'ENTREVUES

C.1	Schéma d'entrevues individuelles	117
C.2	Schéma d'entrevues de groupe	118

SCHÉMAS D'ENTREVUES INDIVIDUELLES

Votre fonction au sein de l'organisation (ALDI ou CRDI)?

Depuis combien de temps faites-vous parti de l'organisation?

Quelle est votre définition du partenariat?

Décrivez-moi le partenariat que vous vivez ou avez vécu avec le CRDI ou l'ALDI?

Quel est, selon vous, le climat qui se vit entre les deux organisations?

Est-ce que vous considérez qu'il en est ainsi depuis longtemps?

Les facteurs qui influencent ce climat?

Votre plus belle expérience de partenariat avec l'ALDI ou le CRDI?

En quoi estimez-vous cette expérience positive?

Votre plus mauvaise expérience avec l'ALDI ou CRDI?

En quoi estimez-vous cette expérience difficile?

En général, décrivez-moi comment se prennent les décisions quand vous travaillez ensemble sur un dossier?

Estimez-vous que votre présence sur ces comités influence les décisions de l'autre organisation?

Quelles qualités reconnaissez-vous aux représentants de l'ALDI ou CRDI?

Quels défauts reconnaissez-vous aux représentants de l'ALDI ou CRDI?

Quelles qualités reconnaissez-vous à votre propre organisation face au partenariat?

Quels défauts reconnaissez-vous à votre propre organisation face au partenariat?

Quelles sont les retombées positives que vous vivez de la relation de partenariat avec le CRDI ou l'ALDI?

Selon vous, quels sont les éléments à améliorer pour développer un meilleur partenariat?

Est-ce que vous souhaiteriez ajouter des commentaires ou suggestions que nous n'avons pas abordés au cours de notre entretien?

SCHÉMAS D'ENTREVUES DE GROUPE

Scénario # 1

Au cours de l'année 2005-2006, trois comités ont été mis sur pied conjointement entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée. Sur chacun de ces comités, 2 personnes de chacune des organisations siègent dont un chef de service pour le CRDI. Lors de la première rencontre de ces comités, un plan de travail a été convenu ainsi qu'un calendrier de rencontres en tenant compte des disponibilités de chacun.

Six mois après le début des travaux, les membres de l'ALDI font le point sur leurs différentes activités de partenariat avec le CRDI. Ce bilan met en lumière que des rencontres avec le CRDI ont dû être annulées (2) ou encore retardées (3) car le chef de service n'était pas disponible. Les raisons évoquées par les représentants du CRDI sont : urgences à traiter, maladie et poste non comblé. Ces délais occasionnent, bien sûr, du retard sur les échéanciers prévus et provoquent un questionnement pour plusieurs membres de l'ALDI sur le sérieux de l'engagement du CRDI.

Selon vous, comment l'ALDI devrait agir dans cette situation ?

Scénario # 2

Le Ministère fait parvenir un communiqué au CRDI l'avisant qu'il devra, au cours des 6 prochains mois, mettre sur pied un service résidentiel spécialisé pour les personnes autistes sans déficience intellectuelle, âgées entre 16 et 25 ans. La liste d'attente pour les services résidentiels compte moins de 10 % de cette clientèle. Actuellement, un projet conjoint avec l'ALDI est amorcé afin de développer de nouvelles avenues pour offrir des ressources résidentielles adaptées aux personnes adultes vivant avec une déficience intellectuelle. Une telle exigence du Ministère risque de retarder la démarche amorcée avec l'ALDI.

Selon vous, comment le CRDI devrait agir dans cette situation ?

Scénario # 3

Le CRDI veut mettre sur pied un comité réunissant les usagers, les parents et le CRDI afin de convenir des dossiers prioritaires, pour les deux prochaines années, pour la clientèle âgée entre 22 et 54 ans vivant avec une déficience intellectuelle. Le CRDI envoie une lettre d'invitation aux groupes concernés. Tous répondent favorablement et les travaux débutent.

Après quelques rencontres, les travaux avançaient à la satisfaction de tous. Toutefois, un nouveau dossier est présenté, soit « *La tenue du PSI* ». Sur ce sujet, l'opinion des représentants des usagers et des représentants des parents est tout à fait opposée sur certains aspects. La tension monte entre les participants, après une heure de discussion, le débat reste sans issu.

Selon vous, comment le CRDI devrait agir face à cette situation ?

Selon vous, comment l'ALDI devrait agir face à cette situation ?

Scénario # 4

Le nouveau comité « *Gestion des risques et de la qualité* » est mis sur pied et regroupe près de 20 participants dont 2 parents membres de l'ALDI. Plusieurs rencontres ont été une grande source d'information pour les participants (ex. : mandat du comité tel que rédigé par le ministère, présentation « *power point* » de différents résultats de recherches, dépôt de documents concernant des projets effectués au CRDI ou dans un autre établissement, etc.) À plusieurs moments, lors de ces présentations, les parents interrogent les dirigeants du CRDI quant à la signification des différentes abréviations, termes utilisés et des précisions quant aux projets présentés.

Après quelques rencontres, les parents manifestent leur mécontentement et frustrations car, d'une part, ils se sentent souvent dépassés par le contenu des présentations et, d'autre part, ils ne disposent pas d'assez de temps pour partager des situations vécues au quotidien par certaines familles.

Selon vous, qu'est-ce que les représentants du CRDI pourraient modifier concernant la préparation et le fonctionnement de ces rencontres ?

Selon vous, qu'est-ce que les représentants de l'ALDI pourraient modifier concernant la préparation et le fonctionnement de ces rencontres ?

Questions

Quelle définition donnez-vous au partenariat?

Comment considérez-vous le climat qui se vit entre les deux organisations?

Les facteurs qui influencent ce climat? (sous question possible)

Quelles caractéristiques possèdent ... ALDI ou CRDI selon le cas... qui favorisent le partenariat ?

Quelles caractéristiques possèdent l'ALDI ou le CRDI, selon le cas, qui nuisent au partenariat?

Quelles caractéristiques votre organisation possèdent-elles qui favorisent le partenariat?

Quelles caractéristiques votre organisation possèdent-elles qui nuisent au partenariat?

Selon vous, quelles sont les conditions qui amélioreraient le partenariat entre le CRDI et l'ALDI?

Est-ce que vous souhaiteriez ajouter des commentaires ou des suggestions que nous n'avons pas abordés au cours de notre entretien ?

BIBLIOGRAPHIE

- Bazin, Hubert. 2003. « Questions fréquentes sur la recherche-action ». *Recherche-action.fr*. Document électronique.
- Beaud, Jean-Pierre 1997. « L'échantillonnage » in *Recherche sociale* sous la dir. de Benoît Gauthier, p.185-215. Québec : Les presses de l'Université du Québec.
- Beauséjour, Diane. 2002. « Créer un contexte de coopération client-intervenant ». *Les cahiers de l'actif*, no. 308/309, p.75-84.
- Beeman, Jennifer. 2004. « Faire la démocratie: Les composantes du processus ». In *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, p. 125-150. Montréal: Éditions St-Martin.
- Bélanger, Paul R. 2002. « La présence des usagers dans les organisations : la relation de service ». In *La participation des usagers dans les organisations offrant des services aux personnes : réalité ou discours?* Synthèse d'un séminaire organisé par le CAP, Services aux personnes de l'ARUC-ÉS (Montréal 25 janvier 2002), sous la direction de Mireille Dumont-Lemasson et Christian Jetté, p. 3-21. Montréal : ARUC.
- Bélanger, Paul, R. et Jetté, Christian. 2002. « La participation des usagers à l'organisation des services : discours et réalités ». In *La participation des usagers dans les organisations offrant des services aux personnes : réalité ou discours?* Synthèse d'un séminaire organisé par le CAP, Services aux personnes de l'ARUC-ÉS (Montréal 25 janvier 2002), sous la direction de Mireille Dumont-Lemasson et Christian Jetté, p. 37-42. Montréal : ARUC.
- Blanchet, A., Gotman, A. et F. Singly (dir. publ.). 1992. *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Paris: Nathan, 125 p.
- Blue-banning, Martha, Jean Ann Summers, H. Corine Franckland, Louise Lord Nelson et Gwen Beegle. 2004. «Dimensions of Family and Professional Partnerships : Constructive Guidelines for Collaboration ». *Exceptionnal Children* vol. 70, no 2, p. 167-184.
- Boisvert, Daniel, Lucie Bonin, Chantal Mercier et Christine Rivest. 1994. *Le réseau de soutien social des personnes âgées ayant une déficience intellectuelle. Actes du 3^{ième} congrès de l'A.I.R.H.M.*, (Trois-Rivières, 23-25 août 1993) p. 283-289.
- Boisvert, Yves, François Chiocchio, et France Duquette. 1997. *La description du réseau social des personnes présentant des incapacités intellectuelles : une approche comparative*. Laval : document interne du CRDI Normand-Laramée.

- Boisvert, Yves et Bernard Deschênes. 2005. *Le processus d'accompagnement et d'intervention spécialisée en contexte*. Laval : document interne du CRDI Normand-Laramée.
- Bonin, Lucie. 1991. « Le concept de l'appropriation : un apport en intervention précoce ». *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, vol. 2, no 1, p. 71-78.
- Bouchard, C., & Dumont, M. (1996). *Où est Phil, comment se porte-t-il et pourquoi ? Une étude sur l'intégration sociale et sur le bien-être des personnes présentant une déficience intellectuelle*. Québec : Ministère de la Santé et des Services Sociaux.
- Bouchard, Jean-Marie. 1994. *La famille au centre de la formation : ses attentes envers les gestionnaires, les intervenants professionnels et les enseignants. Les actes du 3^{ème} congrès de l'A.I.R.H.M.* (Trois-Rivières, 23-25 août 1993) p. 327-334.
- Bouchard, Jean-Marie 1997. « Partenariat et agir communicationnel ». In *Partenariat chercheurs, praticiens, familles*, sous la dir. de Viviane Guerdan, Jean-Marie Bouchard et Michel Mercier, p. 115-130. Outremont : Les Éditions Logiques.
- Bouchard, Jean-Marie 1999. « Situation des parents et spécificité du Québec ». *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, Vol. 10. p. 185-191.
- Bouchard, Jean-Marie et Jean-Claude Kalubi. 2006. « La valorisation des savoirs et des compétences des parents : un moyen d'assurer la bientraitance des enfants vivant avec des incapacités ». In *La Bientraitance en situation difficile* sous la dir. de Jean-Pierre. Pourtois et Huguette Desmets. Paris : L'Harmattan. 277p.
- Bouchard. Jean-Marie et Jean-Claude Kalubi. 2005. « Pédagogie sociale et interventions auprès des parents », *Santé, Société et Solidarité*, no. 2. p. 125-134.
- Boucher, Guylaine et Yves Charbonneau. 2000. *De l'exclusion à la citoyenneté : le chemin parcouru*. Longueuil : Fédération québécoise des CRDI. 106 p.
- Boudreault, Paul, Jean-Claude Kalubi, Lia Sorel, Pauline Beauprée et Jean-Marie Bouchard. 2001. *L'appropriation des savoirs et des savoir-faire entre parents et intervenants*, Thématique partenariat et intervention auprès de la famille, document électronique. 4p.
- Bourque, Denis. 2003. *Essai de typologie du partenariat dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec*. Cahier du Cérès, Outaouais. 47 p.
- Boutin, Anne-Marie et Aliette Gambrelle. 1997. « Réflexions conjointes sur le partenariat » In *Partenariat chercheurs, praticiens, familles*, sous la dir. de Viviane Guerdan, Jean-Marie Bouchard et Michel Mercier, p. 285-289. Outremont : Les Éditions Logiques.

- Caillouette, Jacques. 2002. « Trois voies de participation pour les usagers » In *La participation des usagers dans les organisations offrant des services aux personnes : réalité ou discours?* Synthèse d'un séminaire organisé par le CAP, Services aux personnes de l'ARUC-ÉS (Montréal 25 janvier 2002), sous la direction de Mireille Dumont-Lemasson et Christian Jetté, p. 30-31. Montréal : ARUC.
- Caillouette, Jacques. 2001. « Pratiques de partenariat, pratiques d'articulation identitaire et mouvement communautaire ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, no. 1, p. 81-96.
- Callon, Michel. 1986. « Éléments pour une sociologie de la traduction - La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc ». *L'année sociologique*, no 36, p. 169-208.
- Chiocchio, François et Yves Boisvert, 1996. « *Rapport de recherche sur le réseau social des personnes ayant une incapacité intellectuelle* ». Laval : document interne du Centre de Réadaptation Normand-Laramée, 41 p.
- Deana, Carlo. 2004. « Faire ensemble, tenir la Loi et soutenir le lien ». *Les cahiers de l'actif*, no 332/333 et 334/335. p. 19-29.
- Deslauriers, Jean-Pierre. 1999. « Réflexions sur le colloque « travail social et empowerment à l'aube du XXI siècle ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, no 2, p. 165-169.
- Detraux, Jean-Jacques. 1997. « Le partenariat inter-services : vers la construction de relations de confiance » In *Partenariat chercheurs, praticiens, familles*, sous la dir. de Viviane Guerdan, Jean-Marie Bouchard et Michel Mercier, p. 104-113. Outremont : Les Éditions Logiques.
- Detraux, Jean-Jacques. 1999. « Synthèse du quatrième symposium « Égalité des chances et qualité de vie pour les familles avec un jeune enfant handicapé ». *Info-APEDA*, no 74, p. 14-21.
- Dufort, Francine et Jérôme Guay, 2001. *Agir au cœur des communautés*. Québec : Presses de l'université Laval. 410 p.
- Favez, Nicolas. 2004. « Le partenariat avec l'intervenant : vers une augmentation du sentiment d'efficacité de soi chez les parents ». *Les Cahiers de l'ACTIF*, no. 332/335, p. 135-144.
- Favez, Nicolas et Éric Métral. 2002. « Le partenariat entre parents et professionnels dans l'évaluation de développement de l'enfant porteur de déficience ». *Revue Pédagogie spécialisée*, no. 2, p. 6-11.

- Fourrier Danielle, Jean-François René, Michelle Duval, Suzanne Garon, Annie Fontaine, Josée Chénard et Christine Lefebvre. 2001. « La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, no 1, p. 111-131.
- Gagnier, Jean-Pier et Richard Lachapelle, 2002. *Pratiques émergentes en déficience intellectuelle. Participation plurielle et nouveaux rapports*. Coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques ». Sainte-Foy : Les presses de l'université du Québec. 284 p.
- Gagnon, Christiane et Juan-Luis Klein. 1991. « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social ». *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, no. 95, p. 239-255.
- Gauthier, Denis et Jean-Jacques Camera 1992. *L'évolution des services aux personnes ayant une déficience intellectuelle*. Coll. « Vivre ensemble », no. 1. Laval: CISPL, 54 p.
- Glouberman, Sholom. et Henry Mintzberg. 1994. *Managing the care of health and the cure of disease*. Recherche en collaboration avec le Nation Health service of England. Document de travail, Toronto.
- Guay, Jérôme, Chabot, Denis, Belley, Claude et Danielle Dulude. 2000. « Principes et stratégies d'implantation de l'approche milieu ». *Fascicule I - Le modèle*. Laval : Centre de réadaptation Normand-Laramée et Centre Jeunesse de Laval, 28 p..
- Guay, Jérôme, Chabot, Denis, Belley, Claude et Danielle Dulude. 2000. « Principes et stratégies d'implantation de l'approche milieu ». *Fascicule II - Gestion et organisation*. Laval : Centre de réadaptation Normand-Laramée et Centre Jeunesse de Laval, 32 p.
- Guay, Jérôme, Yolande Thibodeau et Josée Lemay. 2000. *Les compétences inexploitées du réseau des familles des personnes présentant des incapacités intellectuelles*. Rapport de recherche, Centre de réadaptation Normand-Laramée, Laval.
- Guay, Jérôme et Josée Lemay. 2002. *Compte-rendu des témoignages des parents aux intervenants du CRDI Normand-Laramée dans le cadre de la formation : Intervention auprès des réseaux sociaux*. Document interne du CRDI Normand-Laramée, 17 p.
- Guay, Jérôme 1997. « L'entraide et l'approche milieu : des interventions centrées sur les réseaux sociaux ». *Série Conférences*, n° 4, GÉRIS-UQAH, 13 p.
- Guay, Jérôme et Josée Lemay. (sous presse) « Guide d'intervention auprès des réseaux sociaux de familles vivant avec une personne présentant des incapacités intellectuelle ». Laval : document interne du CRDI Normand-Laramée.

- Guay, Lorraine. 1991. «Le choc des cultures; bilan de l'expérience de participation des ressources alternatives à l'élaboration des plans régionaux d'organisation des services en santé mentale ». *Nouvelles pratiques sociales: la réforme, vingt ans après*, vol 4, no 2, p. 43-58.
- Guay, Lorraine. 1999. *Pour un mouvement communautaire citoyen*. Regroupement des organismes communautaires des Laurentides.
- Godbout, Jacques. 1983. « La participation vers le pouvoir des usagers » Chap. in *La participation contre la démocratie*. Montréal : Éditions Saint-Martin, 192 p.
- Gosselin, Colette, Jérôme Guay, Yolaine Lapointe et Yolande Thibodeau. 1998. *Les compétences inexploitées du réseau social des familles des personnes vivant avec des incapacités intellectuelles*. Laval : document interne du CRDI Normand-Laramée, 65 p.
- Goyette, Gabriel et Michelle Lessard-Hébert. 1987. *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Québec : Les presses de l'université du Québec, 204 p.
- Guberman, Nancy. 2004. « Appropriation du pouvoir et démocratie : l'un va-t-il sans l'autre? » In *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, p. 45-75. Montréal: Éditions St-Martin.
- Hereng, Hélène. 2003. « Réseaux d'observation sociale caractérisation et performance ». Thèse de doctorat, Toulouse, Université des sciences sociales de Toulouse, 491 p.
- Institut national de santé publique 2002. *La santé des communautés: perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*. Québec, INSPQ, 54 p.
- Jutras, Sylvie. 1996. « L'appropriation, un modèle approprié pour la promotion de la santé mentale des enfants? ». *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, vol. 15, p. 123-142.
- Lambert, Jean-Luc. 2003. « Parents et intervenants face aux adolescents et aux adultes déficients mentaux. Une communication difficile ». *Éducation et francophonie (Revue virtuelle)*, Volume XXXI, no 1, printemps.
- Lamoureux, Jocelyne. 2000. « Participation sociale et organismes communautaires ». *Bulletin Développement social*, vol. 1, no 2, p. 10-11 et 15.
- Lamoureux, Jocelyne. 1994. *Le partenariat à l'épreuve*. Montréal : Éditions Saint-Martin, 235 p.

- Laperrière, A. 1997. « La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées ». In *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* sous la dir. de Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.H., Laperrière, A., Mayer, P. et Pires, A.-P.), Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 309-332.
- Larivière, Claude. 2001. « L'amplification obligée des relations partenariales : l'interdépendance est-elle une menace pour l'autonomie? ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, no. 1, p. 64-80.
- Le Bossé, Yann et Francine Dufort. 2001. « Le pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des communautés: une autre façon d'intervenir ». In *Agir au cœur des communautés. La psychologie communautaire et le changement social* sous la dir. de Francine Dufort et Jérôme Guay, p. 75-115. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.
- Le Bossé, Yann. 1996. « Empowerment et pratiques sociales : illustration du potentiel d'une utopie prise au sérieux ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9, no. 1, p. 125-145.
- Le Bossé, Yann et Marguerite Lavallée. 1993. « Empowerment et psychologie communautaire : Aperçu historique et perspectives d'avenir ». *Cahiers internationaux de psychologie Sociale*, vol. 18, no 2, p. 7-20.
- Lemay, Josée. 2005. *Compte-rendu de la rencontre entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée, 25 mai 2005*. Laval, document interne du CRDI Normand-Laramée, 3 p.
- Lemay, Josée. 2004. *Compte-rendu de la rencontre entre l'ALDI et le CRDI Normand-Laramée, 24 octobre 2004*. Laval, document interne du CRDI Normand-Laramée, 6 p.
- Levert, Danielle et Chantal Quimper. 1995. *La personne véritable maître d'œuvre de son PSI*. Laval : document interne du CRDI Normand-Laramée, 90 p.
- MacMillan, Johanne. 2002. « Une vision tirée de plusieurs expériences », In *La participation des usagers dans les organisations offrant des services aux personnes : réalité ou discours?* Synthèse d'un séminaire organisé par le CAP, Services aux personnes de l'ARUC-ÉS (Montréal 25 janvier 2002), sous la direction de Mireille Dumont-Lemasson et Christian Jetté, p. 25-29. Montréal : ARUC.
- Maheu, Pierre et Nancy Guberman. 1999. *Guide de réflexion pour l'intervention*, Montréal, Centre de recherche et de formation du CLSC Côte-des-neiges, 97 p.
- Martin, Jean-François. 2002. *La déficience intellectuelle; concepts de base*, Montréal : Éditions St-Martin, 188 p.

- Mayer, Robert, Francine Ouellet, Marie-Christine Saint-Jacques et Daniel Turcotte. 2000. *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Boucherville : Gaétan Morin Éditeur, 409 p.
- McCubbin, Micheal, David Cohen, Bernadette Dallaire et Luc Thériault. 2003. *Obstacles à l'empowerment en travail social : vers un changement professionnel dans les interventions en santé mentale*. Montréal, GRASP, travaux en cours, # 30, 41 p.
- Miles, M. B. et Huberman, M. A. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, A, Sage, 338 p.
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux. 2002. *Plan de la santé et des services sociaux : Pour faire les bons choix*. Québec : MSSS, 35 p.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. 2001. *De l'intégration sociale à la participation sociale : politique de soutien aux personnes présentant une déficience intellectuelle, à leurs familles et aux autres proches: un engagement renouvelé du réseau de la santé et des services sociaux*. Québec : MSSS, 111 p.
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux. 1988. *L'intégration des personnes présentant une déficience intellectuelle : un impératif humain et social*. Québec : MSSS, 47 p.
- Ninacs, William. 2002. *Regroupement des organismes de promotion du Montréal métropolitain. Colloque sur l'accessibilité universelle : un arrondissement accessible, une fierté à partager*. Montréal, 21 p.
- Ninacs, William. 2001. *Le développement et la santé : de la théorie à la pratique; pourquoi, comment, avec qui et par qui?* Conférence annuelle 2001 de l'association pour la santé publique du Québec, Montréal, 35 p.
- Paillé, Pierre. 1994, « Recherche-action », In *Dictionnaire de la recherche qualitative*, sous la dir. de Mucchielli, p. 193-195. Paris : Armand-Dolin.
- Pelchat, Diane. 1998. cité dans Nicolas Favez. et Éric Métral. 2002. « Le partenariat entre parents et professionnels dans l'évaluation de développement de l'enfant porteur de déficience ». *Pédagogie spécialisée*, 6 p.
- René, Jean-François et Lise Gervais. 2001. « Les enjeux du partenariat aujourd'hui ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, no. 1, p. 20-30.
- Rollin, Joanie. 2003. « *Analyse de l'approche partenariale de la corporation de développement économiques communautaire de Gatineau* ». Mémoire de maîtrise, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, 101 p.

- St-Onge, Myreille, Sylvie Tétreault, Monique Carrière et Véronique Béguet. 2002. *La collaboration entre le personnel clinique et les parents de jeunes enfants ayant une déficience physique : ce qu'en disent les intervenants et les parents*. Québec : Institut de réadaptation en déficience physique de Québec, 110 p.
- Tassé, Marc J. et Diane Morin. 2003. *La déficience intellectuelle*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 456 p.
- Thibodeau, Yolande. 1997. *Le partenariat Etat-Famille et l'intégration sociale des personnes présentant des incapacités intellectuelles à l'heure du virage communautaire*. Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 140 p.
- TRPOCB. 2003. « *Est-ce vraiment la meilleure façon d'améliorer les services à la population?* » Avis sur le projet de loi no 25, présenté à la Commission des affaires sociales, 15 p.
- Wolfensberger, W. 1991. *La valorisation des rôles sociaux*. Genève : Éditions des Deux Continents, 107 p.

JLemay

Microsoft Word – MémoireJLversionOCTOBRE
12/14/06 09:58 AM

