

Cahier de recherche MADA Québec

La concertation au sein des projets villes et municipalités amies
des aînés : au-delà des silos



Synthèse basée sur le mémoire d'Andréanne Laliberté , M.A Service Social
Université de Sherbrooke, 2014

Résumé par Fanny Larocque-Tourangeau, étudiante à la maîtrise en travail social et
auxiliaire de recherche au Centre de recherche sur le vieillissement (CdRV) du CIUSSS
de l'Estrie-CHUS

Supervision et correction par :

Suzanne Garon, Professeure-Chercheure, École de travail social de l'Université de
Sherbrooke et Centre de recherche sur le vieillissement (CdRV) du CIUSSS de l'Estrie-
CHUS

Anne Veil, MSS, Professionnelle de recherche, Centre de recherche sur le
vieillessement (CdRV) du CIUSSS de l'Estrie-CHUS

Introduction

Les enjeux que représente le vieillissement de la population se doivent d'être pris en compte par les différentes municipalités et les élus. En effet, le vieillissement de la population au Québec n'est plus à démontrer. C'est pourquoi les villes ont un rôle important à jouer dans l'adaptation au vieillissement. Il importe de rendre les environnements sociaux et bâtis plus inclusifs, de manière à mieux répondre aux besoins des aînés. Dans le cadre du projet MADA-Québec, ce mémoire s'intéresse à la manière dont les acteurs des municipalités sont appelés à travailler ensemble afin d'apporter une réponse collective aux besoins des aînés. Dans le but d'évaluer l'implantation et les effets de la démarche Municipalités Amies Des Aînés (MADA), une recherche sur la phase pilote du programme MADA a été réalisée de 2008 à 2013 dans sept territoires distincts du Québec. Les résultats de cette recherche ont permis de mettre en évidence les conditions et les facteurs de réussite du processus de concertation. De plus, ces derniers ont démontré que la démarche MADA peut avoir des effets sur la concertation lorsqu'elle est implantée dans une municipalité qui a mis en place des dispositifs intersectoriels souples de coordination incluant des représentants d'organismes et d'associations aînés soutenus par un agent de projets à l'écoute des besoins des aînés.

Problématique

Les démarches municipales avec le programme québécois Municipalités Amies Des Aînés (MADA) s'inscrivent dans les initiatives de développement des communautés. MADA qui a pour but de développer de meilleures façons d'adapter les politiques, les services et les structures à la réalité des aînés pour améliorer leurs conditions de vie et leur bien-être. On compte actuellement plus de 700 municipalités du Québec qui ont adhéré au programme MADA.

La concertation entre plusieurs acteurs provenant de divers secteurs est essentielle dans le but de fournir une réponse adaptée aux besoins et problèmes exprimés par la population. D'ailleurs, l'intervention communautaire est reconnue comme l'une des méthodes majeures du travail social (Bourque, 2012) et c'est l'une des stratégies pouvant contribuer au bien-être des communautés (Chaskin, Brown, Venkatesh, et Vidal, 2001).

L'implantation et l'exécution de la démarche MADA nécessitent d'abord une approche participative du développement des communautés. Ensuite, il doit y avoir un comité de pilotage impliquant divers acteurs tels des représentants des secteurs municipaux, publics, privés et communautaires. Ce processus appelle les intervenants à se concerter, ce qui peut les amener à rencontrer divers obstacles s'opposant à la nécessité de briser les silos permettant le travail ensemble (Bourque, 2008).

Question de recherche et hypothèses

La question centrale de ce mémoire, qui découle de diverses observations sur les relations de concertation et de partenariat, est : « Dans différentes modalités d'application de la démarche MADA (Phase pilote du programme MADA et programme MADA), est-ce qu'un processus de concertation prend place? ». Pour tenter de répondre à cette question, les Dispositifs d'Interactions entre Différents Acteurs (DIDA) ont été pris en compte afin de mieux comprendre les éléments pouvant influencer la concertation au sein d'une démarche MADA. En effet, cette recherche souhaite observer comment les différentes conditions d'application de la démarche et les facteurs de réussite influencent le processus de concertation. D'ailleurs, les rôles que peuvent exercer les acteurs municipaux et les agents de projets impliqués à l'intérieur des DIDA seront également développés plus en profondeur. L'objectif principal de la recherche est donc d'observer si la démarche MADA peut avoir des effets sur les relations de concertation et de partenariat dans différentes modalités d'application. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

1. Mieux comprendre les modalités qui influencent le processus de concertation.
2. Mieux saisir le rôle et l'influence des agents de projets accompagnant les DIDA sur le processus de concertation.
3. Tenir compte de l'influence des agents de projets et des acteurs municipaux sur le processus de concertation. Cet objectif spécifique est lié à la question suivante : Comment les acteurs municipaux (et les agents de projets) influencent-ils le processus de concertation de la démarche MADA ?

Méthodologie

Le mémoire est séparé en trois chapitres. D'abord, le premier chapitre aborde la problématique du vieillissement de la population dans le monde et au Québec. Par la suite, il traite de la concertation à l'intérieur de la démarche MADA à travers les

différentes phases d'implantation du programme. Le deuxième chapitre aborde ensuite les concepts de concertation, du partenariat et du développement des communautés. C'est également dans ce chapitre que se retrouve un survol des dispositifs intersectoriels au sein des municipalités, ainsi que les possibles rôles que peuvent incarner les acteurs impliqués dans leur communauté. Finalement, le troisième chapitre récapitule la démarche méthodologique utilisée dans le cadre du mémoire ainsi que les résultats de la recherche et des liens proposés par l'auteure.

Chapitre 1 : Problématique de recherche : Le vieillissement de la population et la concertation au sein de la démarche MADA

Le vieillissement de la population est perçu comme étant une réalité qui modifiera la société. Les modifications sociales peuvent impliquer plusieurs changements et préoccupations en lien avec l'adaptation de la société à cette nouvelle réalité. C'est pourquoi, depuis 2003, nous assistons à la mise en place de « démarches amies des aînés » à travers le monde. Une telle démarche appelle différents acteurs à se concerter au sein d'un comité de pilotage ou à l'intérieur de tout autre DIDA à qui une municipalité décerne la responsabilité de ce projet.

Adapter la communauté au vieillissement de la population peut être un objectif complexe. En effet, un projet de développement des communautés visant à stimuler les liens sociaux entre les aînés et tous les acteurs de la communauté ainsi qu'à adapter les services, les structures et les politiques aux besoins des aînés semble approprié, mais demande de travailler ensemble et de dépasser le concept du travail « en silo ». Comme l'indique Walker (2013), il faut penser et agir globalement. Dans cet esprit collectif, il est normal de s'intéresser également au rôle des intervenants qui sont de plus en plus appelés à agir au niveau des structures de concertation.

À un niveau plus global, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS, 2007) indique que les pays en développement vieillissent beaucoup plus vite que les pays développés. D'ici 2050, un peu plus de 80 % des personnes âgées vivront dans les pays en développement, contre 60 % en 2005. Au Québec, c'est un portrait similaire que l'on retrouve. Selon les données de 2011, la province canadienne comptait plus d'un million de personnes âgées de 65 ans et plus, ce qui représente 15,7 % de la population de la province, soit un Québécois sur sept. En 2031, ce même groupe d'âge représentera 25,6 % de la population (Gouvernement du Québec, 2012a).

L'accélération du vieillissement de la population modifiera certains aspects de la société sur le plan du vivre-ensemble. En effet, bien que vieillir constitue une réalité prenant différentes formes, au courant de cette étape de la vie, la plupart des personnes observeront une diminution de leurs capacités cognitives et physiques à différents âges. Le plus souvent, ces pertes se situent autour de 75 ans. La grande majorité des aînés désire vieillir « chez-soi » et, pour que cela soit possible, il doit y avoir une adaptation des milieux de vie et une implication de divers acteurs. Par contre, il faut savoir que tous les aînés n'ont pas les mêmes besoins ni les mêmes désirs... Les enjeux tels celui de la santé, de la présence de la famille, du niveau économique, du choix du milieu de vie et de l'habitation, des possibilités de transports ainsi que l'offre de services à proximité influencent grandement la qualité de vie et les conditions de vie des aînés. D'ailleurs, l'ensemble de ces facteurs peut avoir des répercussions sur l'implication citoyenne et l'isolement.

Face aux défis reliés au vieillissement de la population mondiale et à l'urbanisation, les initiatives qui visent l'adaptation des environnements tant bâtis que sociaux intéressent de plus en plus les décideurs publics (Lui, Everingham, Warburton, Cuthill, & Bartlett, 2009, repris par Garon, Beaulieu, Paris, Veil et Laliberté, 2012b). De manière plus précise, au Québec, une phase pilote de l'implantation de la démarche MADA a été instaurée en 2008 par le Secrétariat aux aînés du ministère de la Famille et des Aînés (MFA). Puis, en 2009, face aux résultats de cette phase pilote, le gouvernement du Québec a procédé au déploiement du programme MADA. Ce programme a pour but de trouver les meilleures façons d'adapter les politiques, les services et les structures des municipalités à la réalité des aînés pour améliorer leurs conditions de vie et leur bien-être.

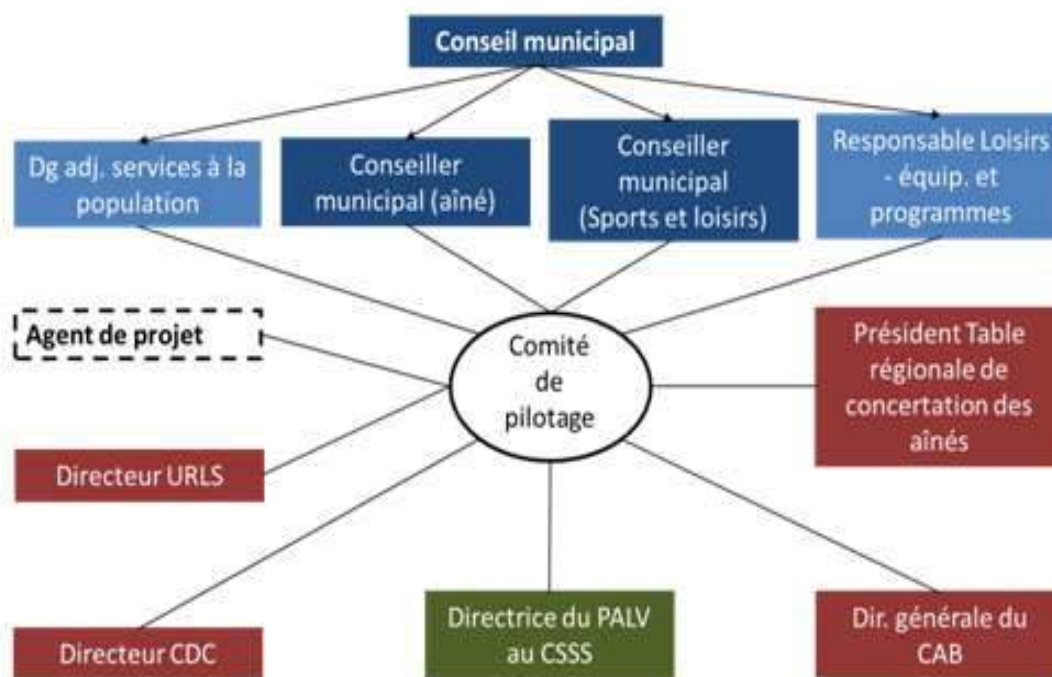
La concertation à l'intérieur de la démarche MADA

Les acteurs provenant de divers secteurs se réunissent au sein de DIDA dans le but d'adapter les services, les structures et les politiques pour rendre les communautés plus inclusives pour les aînés. En ce sens, un processus de concertation s'impose entre ces différents acteurs ayant des intérêts pouvant diverger, mais qui sont réunis pour une raison commune : adapter les milieux de vie aux besoins des aînés. Une étude menée par l'équipe MADA en 2014 fait un tour d'horizon sur les conditions et les facteurs de la concertation qui déterminent le succès ou l'échec d'une MADA. Dans cette étude, deux municipalités ont été choisies afin d'analyser ces conditions. Il en ressortait notamment

que la composition intersectorielle du comité de pilotage, de même que chacune des étapes de la démarche, influencent le processus de concertation. Il a été possible d'observer qu'au courant de la démarche MADA, les acteurs du comité de pilotage ont mis sur pied différents dispositifs et structures leur permettant de se concerter, freinant ainsi l'«hyperconcertation» pour les thématiques entourant les aînés (Garon et al., 2012b).

De prime abord, il faut préciser que l'implantation de la phase pilote du programme MADA a été réalisée dans sept territoires différents comprenant notamment des zones urbaines, rurales ainsi qu'une diversité de services et d'accessibilités pour chaque territoire étudié (Garon et al., 2012a). Les adaptations des environnements social et bâti peuvent être effectuées dans huit champs d'action : le transport, l'habitation, la participation sociale, le respect et l'inclusion sociale, l'engagement social et citoyen, la communication et l'information, le soutien communautaire et les services de santé, et les espaces extérieurs ainsi que les bâtiments (OMS, 2007). La démarche MADA se base sur deux approches orientant la programmation et le processus de recherche soit l'approche participative et l'approche de développement des communautés (Garon et al., 2012b). Ainsi, ces orientations se traduisent par la participation des aînés à l'étape du diagnostic social et par leur inclusion au sein du comité de pilotage.

Voici un exemple de la composition d'un comité de pilotage de la démarche MADA :



La présence des aînés est donc importante et permet d'influencer directement l'analyse des besoins, les choix stratégiques des actions inscrites au plan d'action de chaque projet pilote de même que leur mise en œuvre. Le fait de travailler tous ensemble permet à la communauté de puiser dans les forces et compétences de chacun et d'agir ensemble à la réalisation d'un objectif commun (Garon et al., 2012a). Ainsi, un projet MADA incite fortement tous les membres de la communauté, touchés de près ou de loin par l'enjeu du vieillissement de la population, à participer activement au sein du comité de pilotage (Garon et al., 2014). De plus, la mise en commun des ressources (financières, matérielles, humaines ou informationnelles) des membres du comité contribue souvent à la réalisation d'actions collectives plus consistantes.

Une démarche MADA se déroule en trois étapes sur une période de cinq ans. Dans un premier temps, il y a la mise en place du comité de pilotage. Ce comité fait appel à plusieurs représentants de multiples secteurs d'intervention municipale qui sont appelés à travailler ensemble et avec les aînés. Par la suite, l'étape du diagnostic s'effectue à l'aide de trois éléments de collecte de données. D'abord, la tenue de groupes de discussion réalisés avec des aînés et des distributeurs de services, le recensement des services à l'aide d'une grille préétablie et la réalisation d'un portrait statistique du milieu. Il y a donc une étude des besoins qui est effectuée à partir des données recueillies. Les thèmes traités correspondent aux huit champs d'action de l'OMS.

Deuxièmement, la réalisation d'un recensement des services offerts à la population du territoire concerné et répondant aux besoins des aînés constitue la deuxième étape du diagnostic. La troisième et dernière sous-étape du diagnostic consiste en la réalisation d'un portrait statistique du milieu. Enfin, l'étape du diagnostic se termine par la rédaction d'un portrait du milieu. Ce dernier consiste en un bilan des forces et des défis de la communauté en regard du vieillissement de la communauté. Par la suite, il y a les acteurs qui procèdent à l'élaboration du plan d'action. Le plan d'action comprend le but, les objectifs, les intrants, les ressources, les activités de même que les extrants. Cette étape se termine par la présentation du plan d'action au conseil municipal. Finalement, c'est l'étape de la mise en œuvre. Le comité de pilotage commence la réalisation des actions. C'est également à l'étape de la réalisation que l'enjeu du financement se répercute et incidemment, davantage de financement est souvent nécessaire.

Bref, le rôle de l'équipe de recherche VADA-QC à travers la réalisation des différentes étapes de la démarche est d'accompagner les comités de pilotage. En effet, en plus de réaliser l'évaluation de cette phase pilote, le rôle de l'équipe de recherche nécessite également d'assurer un accompagnement formel et informel. L'accompagnement s'est fait de plusieurs manières afin de personnaliser les différentes démarches dans les milieux ayant chacun leurs particularités.

En terminant, il appert important de distinguer « le programme MADA » de la phase pilote. D'une part, la plupart des ressemblances sont reliées aux approches de la démarche et aux différentes étapes à suivre. D'autre part, les distinctions concernent principalement quelques-unes des conditions d'application comme l'accompagnement du comité de pilotage et le rôle des acteurs municipaux. Pour plus de détails spécifiques concernant les ressemblances et différences, veuillez-vous référer au mémoire.

Chapitre 2 – Cadre conceptuel :

La concertation en développement des communautés au Québec et le rôle des acteurs municipaux tel qu'il a été abordé ci-dessus, les dispositifs de concertation intersectoriels permettent d'aller au-delà des silos en réunissant un ensemble d'acteurs qui se concentrent sur une problématique commune (Bourque 2008). En premier lieu, dans ce mémoire la définition du développement des communautés retenue est la suivante : « La construction de liens communautaires structurant l'action des acteurs (citoyens, institutions, entreprises privées ou d'économie sociale, associations) œuvrant sur un territoire donné » (Caillouette, Garon, Dallaire, Boyer et Ellyson, 2009, p. 14 dans Garon et al., 2012a, p. 76). Cette définition figure aussi dans le cadre théorique de la recherche sur la phase pilote du programme MADA. Cinq fondements ont été identifiés autour de ce concept par l'Institut national de santé publique du Québec :

1. Ces pratiques devraient favoriser la participation des individus et des communautés locales aux décisions et aux actions qui les concernent;
2. Elles devraient reconnaître et développer le potentiel de leadership des personnes, des groupes et des communautés et reconnaître leur compétence à décider et à agir;
3. Le travail en concertation et en partenariat devrait caractériser ces pratiques;
4. Sur le plan plus global, ces pratiques devraient adopter une perspective de lutte à la pauvreté et de réduction des inégalités;
5. Sur le plan politique, elles devraient travailler à l'harmonisation et à la promotion des politiques favorables à la santé, qu'elles soient municipales, régionales ou nationales (INSPQ, 2002b : 2-3 dans Dallaire et Caillouette, 2009, p. 5).



Ainsi, en s'inspirant de ces fondements, il semble que le travail de concertation et de partenariat figure parmi les pratiques de développement des communautés. Les relations de concertation et de partenariat, auxquelles s'ajoute la relation de collaboration, peuvent être prises en compte à l'intérieur d'un continuum. La définition de la collaboration stipule qu'il s'agit d'une « relation peu structurée et formalisée entre deux organisations » (Bourque, 2008). Cette collaboration ne se réfère pas à une relation de coopération, puisqu'il n'y a pas de mise en commun du but des deux parties, chacune de celles-ci acceptant de contribuer à la réalisation de la mission de l'autre (*Ibid.*). Le concept de la concertation qui s'inscrit au centre de cette recherche est défini comme suit : « La concertation est une forme de coopération. Il s'agit d'un processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques (par problématique ou par territoire), afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats » (Bourque, 2008 : 5). Cette définition s'applique adéquatement dans le cadre d'une démarche MADA et peut être appliquée dans différents contextes. Quant aux relations de partenariat, elles « impliquent un engagement contractuel à partager des responsabilités, à mettre en commun des ressources et à se diviser des tâches suite à une entente négociée » (Bourque, 2008, p. 6). Enfin, les relations de concertation et de partenariat sont perçues comme des pratiques polymorphes s'actualisant à différents paliers et organisées autour d'une problématique, d'une population cible ou d'un territoire. La composition des comités de pilotage est intersectorielle. Ce concept peut se traduire par la mise en « relations des acteurs de différents secteurs d'activités comme celui de la santé et des services sociaux, de l'éducation, de la sécurité publique, du monde municipal, de l'emploi, etc. Ces secteurs ont leur cadre de référence (lois, professions, etc.), leur mission et leur logique propres » (Bourque, 2010).

L'enjeu de définir et d'intégrer la notion de partenariat peut être différent selon les acteurs et le milieu qu'ils ou elles représentent. Par exemple, la stratégie partenariale a été mise de l'avant dans le domaine de la santé et des services sociaux. En effet, les intentions et les motifs peuvent différer d'autant plus que plusieurs défis viennent influencer la relation de concertation (contextes, problématiques, valeurs, principes, etc.). Ensuite pour ce qui est des motifs de participation des organisations communautaires et des citoyens, il semble que le fait d'augmenter l'influence de la communauté sur les décisions politiques; d'accroître leur capacité de production des

biens et services et de renforcer et institutionnaliser la résolution de problèmes et leur capacité de prendre des décisions (2001) soient des raisons ou motivations importantes pour s'impliquer.

La construction de relation de partenariat et de concertation peut aider les organisations à surmonter plusieurs obstacles (Chaskin et al., 2001). Toutefois, un des principaux défis identifiés lors de la constitution d'un acteur collectif consiste en la différenciation des cultures professionnelles (Langlois, St-Pierre et Bégin, 2003). En effet, cette distinction entre les acteurs est l'un des éléments explicatifs du travail en silo. La culture pour le travail en concertation ou en partenariat (désigné par ces auteurs de « fonctionnement en réseau ») n'étant pas établie et les intervenants et les gestionnaires n'étant pas formés aux nouvelles pratiques interdisciplinaires et aux collaborations interorganisationnelles. Aucune reconnaissance n'est d'ailleurs accordée au travail en partenariat ou en concertation, les activités qui y sont rattachées ne sont pas comptabilisées. De plus, le danger de la dérive vers la coordination plutôt que la collaboration reste très présent. C'est d'ailleurs pourquoi la présence d'un leadership est importante, voire primordial, tout comme l'autonomie des différents acteurs.

Différentes caractéristiques des relations de concertation et de partenariat

Travailler en collaboration et en partenariat permet la création de ce que l'on nomme un acteur collectif. Ce nouveau groupe d'acteurs sera appelé à travailler de différentes manières. Il faut noter que la concertation dépasse le simple fait de mettre plusieurs acteurs ensemble... Dans le but de se fixer des objectifs communs, la rédaction d'un plan d'action permet aux acteurs d'articuler clairement les problèmes identifiés et des besoins de services. Tous doivent pouvoir s'entendre par rapport à leurs rôles et à leurs attentes afin d'avoir une gestion claire et fonctionnelle (Langlois et al., 2003). Il est également intéressant de souligner que certaines modalités structurelles, fonctionnelles ou opérationnelles peuvent venir influencer les modalités de la concertation.

Tableau 4 : Les modalités de la concertation

Modalités structurelles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Moyens techniques (humains, financiers ou de soutien) 2. Procédures de coordination 3. Reconnaissance formelle des organismes visés et des instances décisionnelles
Modalités fonctionnelles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Règles de fonctionnement claires 2. Orientation des travaux en fonction d'objectifs réalistes 3. Liens avec l'extérieur du groupe 4. Démarche de coalition ou de concertation 5. Processus décisionnel des partenaires 6. Culture et valeurs professionnelles et organisationnelles (Intérêts et attitudes reliés à l'adhésion des acteurs) 7. La contribution des acteurs individuels concernant leurs moyens ou leurs ressources pour exercer : <ul style="list-style-type: none"> • Une influence sur l'évolution des travaux (atouts); • Les bénéfices que les acteurs retirent de la coalition (avantages); • Les relations personnelles entre eux (liens).
Modalités opérationnelles
Les stratégies et les moyens utilisés par les acteurs pour réaliser les projets ou programmes.

Référence : Lebeau, Vermette et Viens, 1997, p. 24-25.

Ainsi, comme le démontre le tableau #4, ces modalités peuvent être subjectives puisqu'elles dépendent de la culture ou des valeurs professionnelles ou organisationnelles des acteurs. Aussi, selon des modalités qui valoriseraient le processus de concertation, la participation citoyenne est un incontournable tout comme la présence d'une personne-ressource possédant des compétences reliées aux expériences de concertation. Selon les contextes, la concertation et la coordination se définissent et s'expriment différemment. D'ailleurs, les attitudes de collaboration peuvent également diverger selon les acteurs et contextes.

Dans le cadre plus précis des MADA, il semble que la collaboration intersectorielle constitue l'une des conditions essentielles à sa réalisation. Ces démarches proposent une approche de partenariat et de concertation. Une des difficultés à laquelle se bute

l'élaboration de politiques ou de programmes dans les municipalités est qu'il n'existe aucun programme de soutien gouvernemental pour le « développement social » dans le volet des municipalités ni pour le développement de politiques ou de plans d'action en développement social, comme il en existe pour l'établissement des politiques familiales (Letarte et al., 2008). En somme, en plus des politiques de développement social, plusieurs municipalités ont également adopté des politiques familiales et des politiques d'accessibilité universelle qui, juxtaposées, peuvent constituer un espace d'intersectorialité ou de concertation. Il est possible de résumer que les types de relation de concertation s'inscrivant au sein de l'approche partenariale sont complexes et renferment diverses modalités et défis. De plus, ce type de relation s'inscrit au sein de l'approche de développement des communautés, approche sur laquelle s'appuie la démarche MADA.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Tout d'abord, cette recherche voulait observer si la démarche MADA peut avoir des effets sur les relations de concertation et de partenariat dans différentes modalités d'application. C'est donc une étude qualitative de type exploratoire et descriptive qui a été menée sur les données de deux collectes de données. Les premières données étaient tirées de l'étape de l'évaluation des effets de la recherche sur la phase pilote du programme MADA et les secondes données provenaient d'une étude de cas unique concernant l'une des municipalités participant au programme MADA.

Cette recherche qualitative a été menée selon une approche inductive qui stipule que les différentes étapes de la recherche ne sont pas linéaires, mais circulaires. En ce qui concerne l'objet de recherche, celui-ci a été construit tout au long de l'étude autant durant la recension des écrits que durant l'analyse. Le type de recherche choisi est descriptif et exploratoire étant donné que cette dernière vise à décrire une situation sociale circonscrite tout en tentant de répondre à certaines questions. À travers cet objet de recherche dont l'objectif global est de mieux comprendre le processus d'une relation de concertation se déroulant dans le cadre d'une démarche MADA, l'expérience des acteurs qui sont directement impliqués au sein d'un tel processus a été considérée.

Cette recherche apporte un nouvel éclairage sur des initiatives de concertation et le monde municipal. De plus, près de la moitié des municipalités du Québec ont entamé la démarche MADA, ce qui accroît l'intérêt pour ce type de projet. Étant donné que les relations de concertation et de partenariat représentent un défi pour les acteurs des

secteurs politiques, de l'administration publique et de la société civile, cette recherche sera utile afin de tenter de mieux comprendre la formation de ces relations dans le cadre d'une démarche MADA. Sur le plan scientifique, plusieurs recherches ont déjà porté sur la multiplication des espaces de participation, de concertation et de partenariat au Québec, mais leurs contributions réelles et les conditions nécessaires à leur déploiement sont peu documentées. Il est souhaitable que cette recherche puisse intéresser les décideurs publics, tout autant que les acteurs déjà impliqués dans les programmes MADA, aux conditions d'optimisation de la concertation.

Les données de la recherche sur la phase pilote du programme MADA sont celles correspondant à l'étape de l'évaluation des effets de la recherche. Ces données ont été recueillies à partir des résumés des groupes de discussion réalisés au courant de cette étape auprès des comités de pilotage, de même que des tableaux synthèses des documents relatifs à la démarche. Également, dans le but d'atteindre l'objectif principal qui est d'observer si la démarche MADA peut avoir des effets sur les relations de concertation et de partenariat dans différentes modalités d'application, la démarche réalisée par une municipalité à l'intérieur du programme MADA a été prise en compte au via une étude de cas unique.

Le type d'échantillonnage retenu est l'échantillon de convenance qui constitue une méthode non-aléatoire selon laquelle le chercheur sélectionne un ou des cas riches en informations pour les étudier en profondeur. Des entretiens individuels et de groupe de type qualitatif semi-dirigé ont été réalisés avec les membres du dispositif consultatif aîné agissant à titre de DIDA de la démarche MADA. Les entrevues ont été analysées en fonction des thèmes apportés par les différents acteurs interrogés. En ce qui a trait plus particulièrement à la technique de « thématization » en continu, il s'agit plus particulièrement de faire ressortir les thèmes tout au long de la lecture du contenu. Au courant de celle-ci, les thèmes peuvent également être regroupés et hiérarchisés sous la forme d'un arbre thématique.

Résultats et recommandations

Comme indiqué dans la section précédente, afin de répondre aux questions de recherche mentionnées précédemment, deux corpus de données ont été analysés. Ces données ont été recueillies auprès des comités de pilotage de la recherche sur la phase pilote du programme MADA et auprès des membres du DIDA agissant à titre de comité de pilotage dans une municipalité qui participe au programme MADA.

Dans un premier temps, l'analyse secondaire de type thématique des données du projet de recherche sur la phase pilote du programme MADA a permis d'identifier certaines modalités de la concertation. En effet, divers éléments entourant les étapes de la démarche MADA, de même que relatifs aux attitudes et à la culture des acteurs ont été soulevés comme modalités fonctionnelles et opérationnelles de la concertation (voir tableau #4).

En lien avec les étapes de la démarche MADA, l'analyse a permis de faire ressortir plusieurs thèmes qui ont été associés à la rubrique des modalités fonctionnelles de la concertation. Le premier thème « la démarche MADA favorise le travail ensemble » englobe quatre sous-thèmes. Ces différents thèmes sont liés aux modalités opérationnelles définies comme les stratégies ou les moyens que les acteurs se donnent pour mettre en œuvre la démarche MADA.

L'analyse a permis de faire ressortir plusieurs thèmes qui ont été associés à la rubrique des modalités fonctionnelles de la concertation. *La démarche MADA* (thème) se déroule en quatre sous-étapes, soit le diagnostic facilitant; le plan d'action; la problématique et activités concrètes favorables à la concertation; et finalement, le but commun favorise le travail ensemble. Ces aspects recourent la notion de collaboration et de concertation. De plus, toujours en lien avec les modalités fonctionnelles, on retrouve deux autres thèmes principaux qui découlent des intérêts et des attitudes reliés à l'adhésion des acteurs, soit la culture de partenariat et le leadership municipal en faveur des aînés. Ces thèmes recourent donc la notion de culture et de valeurs des acteurs abordés dans la section précédente. Il semble alors que la démarche MADA puisse être réalisable avec succès, notamment grâce à la culture de partenariat déjà existante et de ces thèmes ! D'ailleurs, par rapport à l'implantation d'une démarche MADA, plusieurs acteurs ont souligné que l'attitude des élus municipaux est décisive pour la réalisation d'un tel projet. Il faut que ces derniers soient informés du contenu, mais également des effets (ou retombées) salutaires de participer à tel projet comme MADA. Dans cette optique, la présence d'un ou des acteurs faisant preuve de leadership peut être bénéfique, voire même essentielle dans le cadre d'un projet qui appelle les acteurs de la communauté à travailler ensemble. Il semble que la composition des comités de pilotage réunissant les conseillers municipaux aux côtés de représentants des aînés ait pour effet de sensibiliser les élus aux besoins de ces derniers.

Plusieurs modalités structurelles ont également pu être déterminées au cours de ce mémoire. L'importance d'une structure décisionnelle est l'un des éléments identifiés. Le comité de pilotage ne doit pas simplement avoir des fonctions d'échanges et d'informations, mais il doit être en mesure d'entreprendre des actions. Ainsi, les dispositifs d'arrimage entre le comité de pilotage et la municipalité permettent de mieux faire connaître la démarche et facilite la concertation. De plus, la présence d'un agent de projets et le financement de la démarche MADA sont au cœur des enjeux essentiels au bon déroulement. En effet, il est parfois difficile d'obtenir du financement et d'être bien accompagné dans un projet d'envergure. Il faut considérer que, d'une part, le financement d'une structure favorisant la concertation semble essentiel, mais d'autre part, le financement de projets de concertation se révèle fastidieux. Selon les acteurs, il est inconcevable que l'ensemble des projets développés dans le cadre du projet pilote et répondant à de nouveaux besoins puisse perdurer sans financement récurrent. Bref, il faut rattacher le comité de pilotage à une structure permanente et décisionnelle, il faut assurer la présence d'un agent de projets et octroyer un financement permettant de réaliser la démarche MADA.

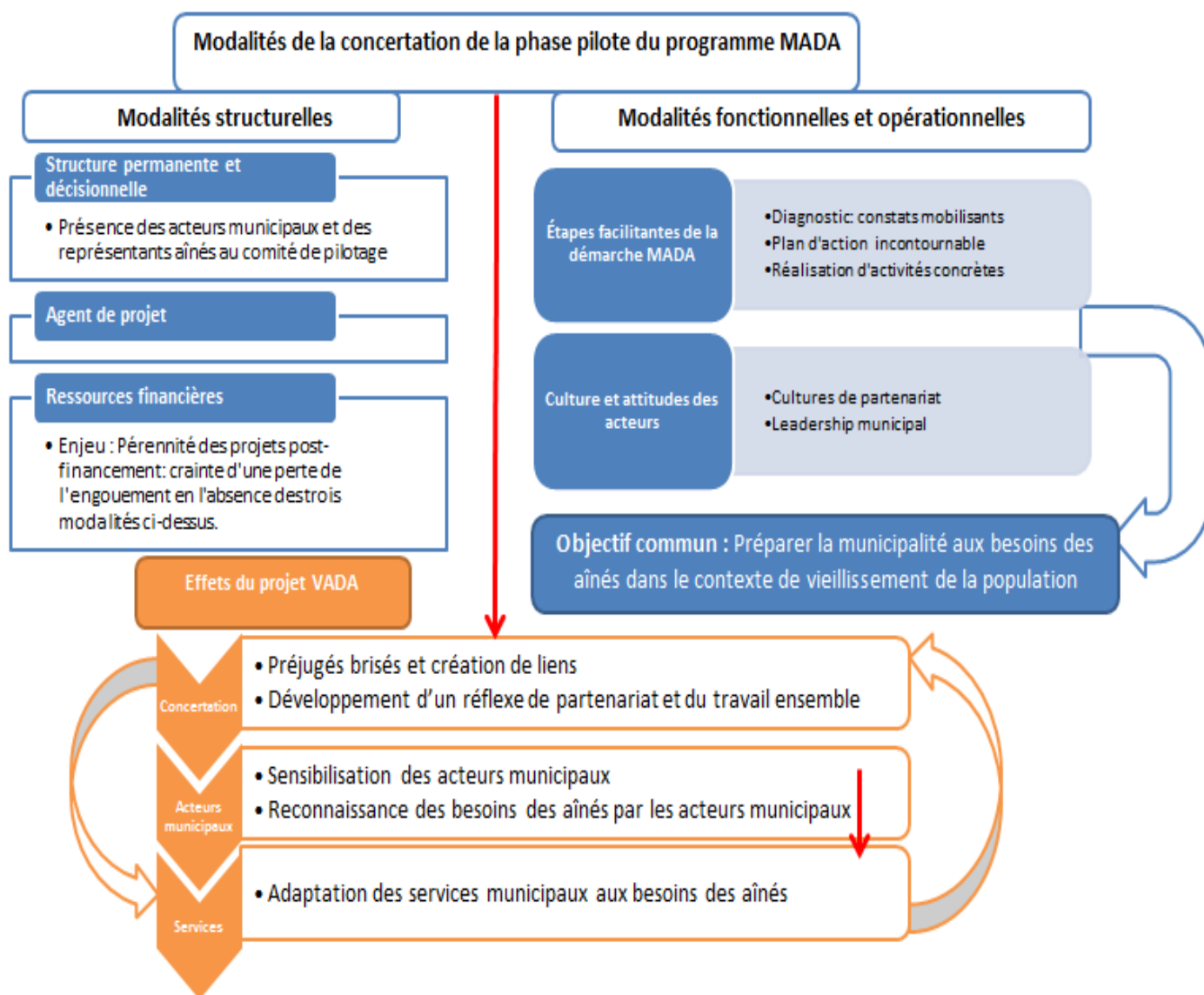
Analyse et interprétation des résultats

Comme démontré précédemment, les effets de la démarche MADA sur le processus de concertation ont été identifiés à différentes échelles. Plusieurs effets ont pu être observés; notamment des effets indirects, ou d'autres en lien avec les acteurs des comités de pilotage ainsi que des effets sur le travail « en silo » au sein des démarches MADA. Il a spécifiquement été relevé qu'il y a eu une augmentation de la connaissance des besoins des aînés, ainsi qu'une meilleure connaissance de la situation de ceux-ci. Il y a aussi eu une prise de conscience de la part des acteurs du comité de pilotage que les projets doivent venir de la communauté afin qu'ils soient acceptés par les différentes autorités en place. Bref, la concertation permet de sensibiliser les employés des services municipaux par rapport à divers éléments pouvant aider les aînés. Les différents acteurs ont pu développer une « pensée aînée » qui a entraîné un changement d'attitude. La pensée aînée se définit comme étant le réflexe de tenir compte des besoins des aînés à travers l'offre des services municipaux.

Également, la démarche de concertation MADA a permis, au travers des différentes étapes, à des acteurs de divers secteurs de mieux se connaître entre eux et ces

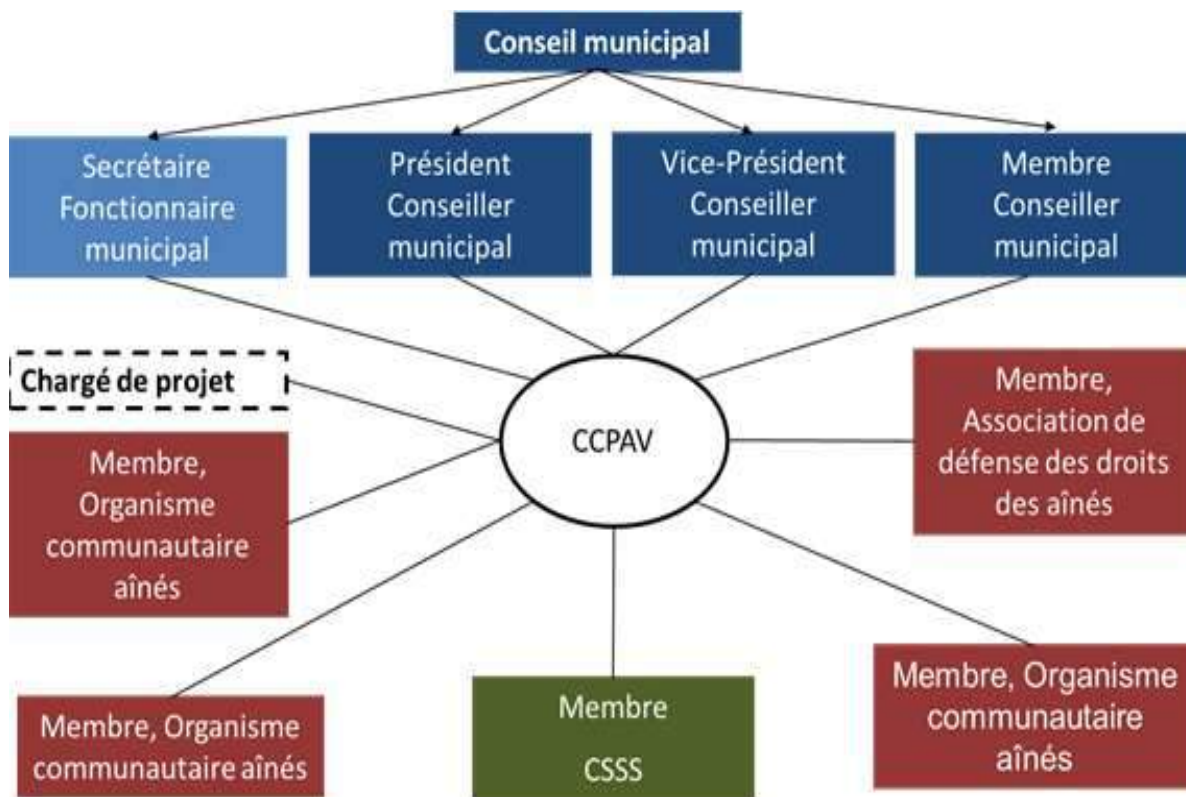
derniers ont pu réaliser qu'ils partagent des objectifs communs. De plus, ils ont réalisé qu'ils travaillent tous pour le bien-être de la population et qu'ils peuvent donc aller plus loin, ensemble. Dans un même ordre d'idée, les acteurs ont pu être convaincus de la nécessité de créer des partenariats en partageant leurs ressources humaines et matérielles. Cette vision de la concertation souligne le fait qu'il est important de briser les silos pour favoriser le travail en partenariat. Le réflexe du partenariat permet de sortir du « vase clos ».

Schéma de l'analyse des données :



Le cas de la municipalité K :

Le dispositif de consultation « aîné » a été choisi pour réaliser la démarche MADA.



Dans ce conseil, plusieurs sièges sont réservés aux représentants d'organismes communautaires aînés. Selon un élu municipal, la composition des dispositifs de consultation incluant un mode de représentation des citoyens, permet une plus forte adhésion des organismes à ces instances. Les plans d'action de chacune de ces instances sont adoptés par le conseil municipal, ce qui signifie qu'advenant un changement des élus y siégeant, le même plan d'action perdurera, parce qu'il a été adopté par le conseil municipal. Selon des élus de ce conseil de la municipalité à l'étude, « le fait d'être à l'écoute des besoins changeants d'une communauté, puis de moduler l'offre de services en conséquence [...] » permet de faire des liens directs avec le dispositif consultatif (DC).

« Les [DC], c'est vraiment pour avoir un éclairage nouveau, et puis ça permet à l'administration et au politique d'être en contact avec les représentants des aînés, dans notre cas, et de connaître le pouls instantanément des besoins des aînés ». Le rôle du

DC est de consulter, étudier et formuler des recommandations au conseil de la ville sur divers sujets. De plus, ces actions sont guidées par des orientations précises. Bref, le DC se caractérise par sa composition intersectorielle. Dans le cas étudié de la municipalité K, il semble que les étapes de la démarche MADA sont celles qui ont été menées par le dispositif consultatif. En effet, ce dernier a réalisé un diagnostic social, fait l'élaboration d'un plan d'action et participé à la mise en œuvre des différentes actions par un comité de pilotage. La démarche MADA effectuée dans cette ville s'est appuyée sur des objectifs réalistes à partir du diagnostic. L'engagement des acteurs des différents milieux, tout comme l'appui et le soutien de la population ont contribué à la mise en place et au maintien d'une démarche MADA. Ainsi, l'inclusion, la consultation et la proximité des citoyens constituent des éléments importants dans la mise en œuvre d'un projet collectif. D'ailleurs, la participation spécifique des aînés dans ces diverses étapes est essentielle à la réussite du projet MADA. Également, le fait d'inclure les citoyens à l'intérieur des dispositifs de consultation permet de ne pas orienter les services et les politiques de la municipalité vers une vision politique ou administrative, mais plutôt citoyenne.

Lors de la mise en place ou de l'élaboration d'une démarche MADA, il faut prendre en compte non seulement le contexte politique, mais également le contexte démographique de la municipalité et la présence d'organismes communautaires. Les valeurs et préoccupations des acteurs en place peuvent influencer les décisions qui seront prises, tout autant que celle de l'implication citoyenne. L'intérêt, la motivation et l'implication sur le long terme sont aussi des facteurs essentiels au bon déroulement d'une MADA. Dans la municipalité K, la présence des élus et des citoyens au sein d'une même instance a eu pour effet d'amener les élus à être plus ouverts aux demandes des citoyens et de mieux en connaître la teneur. Cependant, il faut garder à l'esprit que le mandat des acteurs municipaux comprend un champ de compétences précis et qu'il se peut que certaines actions ne soient donc pas réalisables selon leurs mandats.

Bref, il est possible d'en retenir que la volonté d'établir des relations de partenariat ne provient pas uniquement de la municipalité, mais également d'organismes et d'autres acteurs impliqués dans la démarche. Aussi, pour travailler sur différents champs d'action, la nécessité de travailler en intersectorialité et d'aller au-delà des silos est indiquée. À la lumière des analyses réalisées à travers cette recherche, il semble aussi que la contribution des travailleurs sociaux ainsi que des agents de projets se soit

avérée importante et bénéfique. En effet, l'accompagnement proposé par ces professionnels permet de mieux préparer le terrain pour une démarche comme MADA. Il y a une nécessité d'avoir une cohésion et un appui de tous les acteurs pour favoriser la mise en place de ce genre d'initiatives.

Pour terminer, il y a aussi des liens entre le développement des communautés et les applications de la démarche MADA qui méritent d'être mentionnés. D'abord, la participation des groupes et la connaissance de leur leadership et de leurs compétences à décider et à agir se révèlent comme des aspects importants des démarches MADA. Deuxièmement, le travail en concertation et en partenariat est ressorti comme étant aussi essentiel. Enfin, la démarche elle-même met en œuvre des pratiques d'harmonisation et de promotion de politiques favorables à la santé, puisque son but premier est de favoriser le vieillissement actif des aînés. Les représentants d'organismes et d'associations aînés intégrés au sein du dispositif consultatif ont la possibilité d'influencer les élus municipaux qui y siègent dans la prise de décisions, à travers la démarche MADA, mais aussi de manière générale lors de révisions de politiques ou d'infrastructures touchant les aînés. La municipalité, comme les organismes communautaires, unissent leurs ressources et leurs compétences pour développer des actions répondant aux priorités ciblées dans le plan d'action MADA. Finalement, le dispositif consultatif en soi, de même que le processus de la démarche MADA, contribuent au renforcement et à l'institutionnalisation de la résolution de problèmes et à la prise de décisions.

Pour conclure, cette recherche a permis de démontrer qu'une relation de concertation peut découler de la réalisation d'une démarche MADA dans différentes conditions d'application. Dans la municipalité à l'étude, l'intégration de la démarche à un dispositif consultatif a permis l'obtention de résultats intéressants. Il s'y est installé une culture de respect des citoyens et du travail « ensemble ». De plus, il a été observé que lorsque la démarche MADA s'intègre à des dispositifs déjà en place, sa pérennité et son financement sont plus faciles. D'ailleurs les relations de concertation et de partenariat qui en ont émergé découlent de l'attitude et de la culture de partenariat qui s'est accrue. À ce titre, pour favoriser le développement de ces relations au cours d'une démarche MADA, une communauté de pratique pourrait être mise en place afin que les agents de projets et les acteurs municipaux puissent partager diverses notions entourant les pratiques favorisant la concertation.

Les résultats de ce mémoire ont également permis de faire ressortir l'importance de la présence d'un agent de projets pour soutenir la démarche MADA. Aussi, il a également été relevé que les DIDA intersectoriels étudiés à l'intérieur des deux collectes de données stimulent les relations de concertation et de partenariat. Bref, la composition des comités de pilotage devrait correspondre à certains critères soulevés au cours de cette étude afin d'optimiser son fonctionnement, sa portée et sa pérennité.

Bibliographie

- Allie, S. (2011). L'approche transversale : au service des aînés et de l'ensemble de la population. *Vie et vieillissement*(9), 1, 48-53.
- Assemblée nationale du Québec (2000). *Loi 124 : Loi sur l'organisation territoriale municipale et d'autres dispositions législatives*, Récupéré le 15 août 2012 du site de l'auteur: <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-124-36-1.html>
- Audy, É. et Couturier, Y. (2013). *Des connaissances et des stratégies interculturelles pour rompre l'isolement des aînés*. Centre de recherche et de partage des savoirs interActions, CSSS de Bordeaux Cartierville-Saint-Laurent-CAU, Québec, Canada.
- Baribeau, C. et Germain, M. (2010). L'entretien de groupe : considérations théoriques et méthodologiques. *Recherches qualitatives*, 29(1), 28-49. Récupéré du site de la revue : http://revue.recherche-qualitative.qc.ca/edition_reguliere/numero29%281%29/RQ_Baribeau.pdf
- Beaucher, V. (2009). Revue de trois publications portant sur l'analyse secondaire en recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 28(1), p. 149-157. Récupéré du site de la revue : http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero28%281%29/beaucher%2828%291.pdf
- Bherer, L. (2012, février). Cultiver le dialogue public-citoyens. *Développement social* 12(3). 13-14. Récupéré du site de la revue : <http://www.revueds.ca/cultiver-le-dialogue-public-citoyens.aspx>
- Bherer, L. (2011). Les relations ambiguës entre participation et politiques publiques. *Participations*, 1(1), 105-133.
- Bigonnesse, C. (2012). *Les enjeux de l'habitation destinée aux aînés au Québec : la notion du chez-soi au coeur d'un processus de développement des communautés* (mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Québec, Canada). Récupéré du site de la bibliothèque de l'université : <http://search.proquest.com/docview/1239816059>
- Bourque, D. (2012). Intervention communautaire et développement des communautés. *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, 18(1), 40-60.
- Bourque, D. (2010, 9 mars). *Réseautage et partenariat*. Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Université du Québec en Outaouais.
- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat, entre levier et piège du développement des communautés*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Bourque, D. (2007). Les partenariats dans le développement des communautés. Dans D. Bourque Y. Comeau, L. Favreau et L. Fréchette (dir.), *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique* (chap. 19, p. 298-309). Presses de l'Université du Québec.
- Bourque, D. Comeau, Y. Favreau, L. et Fréchette, L. (dir.) (2007). *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*. Presses de l'Université du Québec.



- Carrefour action municipale et famille (2012). *Famille, Soutien PFM*. Récupéré du site de l'auteur le 25 mai 2013 : <http://www.carrefourmunicipal.qc.ca/index.php/familles/soutien>
- Cazale, L. et Bernèche, F. (2012). *Quelques indicateurs de santé chez les aînés : Que révèle l'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2008?* Institut de la statistique du Québec. Récupéré de : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/bulletins/zoom-sante-201204.pdf>
- Centre d'information et de référence de la région sociosanitaire (2013). Rapport annuel 2012-2013
- Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (2009). *Cadre de référence du Service d'action communautaire*. Direction du projet clinique, de la santé publique et du développement des communautés.
- Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S. et Vidal, A. (2001). *Building Community Capacity*. Hawthorne, NY : Walter de Gruyter.
- Cherubini, B. (2007). Réconcilier les âges avec la cité. Dans J. Vézina et J. Palard (dir.), *Vieillesse : santé et société: défis et perspectives*. (p. 61-84). Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval.
- Chevrier, J. (2004). La spécification de la problématique. Dans Gauthier, B. (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, (4^e éd., chap. 3, p. 51-84). Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec.
- Côté, L., Lévesque, B. et Morneau, G. (2007). « L'évolution du modèle québécois de gouvernance : le point de vue des acteurs ». *Politique et Sociétés* 26(1), 3-26.
- Côté, N., St-Louis, M-P. et Bourque, D. (2010). Pratiques de concertation sur le territoire de la MRC les moulins : rapport de la démarche de recherche participative. Université du Québec en Outaouais.
- Couturier, E-L. (2011, octobre). Note socio-économique : la situation financière des aîné-e-s. *Institut de recherche et d'informations socio-économiques*. Récupéré de : <http://www.iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2011/10/note-aîne-e-s-web.pdf>
- Dallaire, N. et Caillouette, J. (2009). *Protocole de recherche : Intégration des méthodes d'intervention du travail social en développement des communautés*, Département de service social, Université de Sherbrooke, Québec, p. 5.
- Dallaire, N., Goyette, M. et Panet-Raymond, J. (2003). Le partenariat dans un Centre jeunesse à l'aune des approches-milieu. Conseil québécois de la recherche sociale. Institut de recherche pour le développement social des jeunes (IRDS).
- Deslauriers, J.-P. et Kérisit, P. (1997). Le devis de recherche qualitative. Dans J. Poupart, J. P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 85-111). Montréal : Gaëtan Morin.



- Dhume, F. (2001). *Du travail social au travail ensemble : le partenariat dans le champ des politiques sociales*. Paris, France : ASH.
- Divay, G. (2008). L'État local à l'épreuve des nombreux partenariats multipartites. Dans M. Boisclair et L. Dallaire (dir.), *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : un regard systémique et systématique : théorie et pratique* (p. 281-297). Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Eme, B. (2007). Gouvernance territoriale, puissance publique et société civile. Dans J.- L. Klein et D. Harrisson (dir.), *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*. (Chap. 7). Saint-Nicolas : Presses de l'Université du Québec.
- Équipe de recherche Villes amies des aînés au Québec (VADA-QC) (2013). *Actualités : Lancement du programme MADA*. Récupéré du site de l'auteur le 11 mars 2013: <http://www.vadaquebec.ca/accueil/actualites/159-lancement-du-programme-mada>
- Favreau, L. (2007, 10 mai). Développement des communautés : l'expérience québécoise à la croisée des chemins, (Présentation PPT), CRDC et ARUC-ISDC, Université du Québec en Outaouais.
- Gagnon, D. (2012). *Méthodes de collectes de données qualitatives*. SES-760 Méthodologies de la recherche en sciences sociales II. Sherbrooke, Canada : Université de Sherbrooke.
- Garon, S., Beaulieu, M., Veil, A., Paris, M. & Laliberté, A. (2014). Collaborative Partnership in Age-Friendly Cities: Two Case Studies from Quebec, Canada, *Journal of Aging and Social Policy*, 26(1-2) 73-87.
- Garon, S. et Beaulieu, M. (juin 2013). *Évaluation des effets et de l'implantation : Projet Villes amies des aînés au Québec*. Rapport synthèse de la recherche. Secrétariat aux aînés, Québec, 268 p.
- Garon, S., Beaulieu, M., Veil, A., Paris, M. et Bigonnesse, C. (2012a). L'expérience québécoise du programme « Villes-amies des aînés » de l'OMS : l'implantation dans sept projets-pilotes. Dans J.-P. Viriot-Durandal, C. Pihet et P.-M. Chapon (dir.), *Les défis territoriaux face au vieillissement* (p. 69-88). Paris : La documentation française.
- Garon, S., Beaulieu, M., Paris, M., Veil, A., & Laliberté, A. (2012b). A implementação de "Cidades Amigas dos Idosos no Québec": a importância da participação do conjunto dos atores. [La démarche « Villes-amies des aînés au Québec » : l'importance de la participation de l'ensemble des acteurs]. *Revista Kairos Gerontologia*, 15(6),157-175, [137-155].
- Gaudin, J-P. (2007). *La démocratie participative* (p. 9-42). Barcelone, Espagne : Armand Colin.
- Gauthier, H. (dir.) (2007). *Vie des générations et des personnes âgées : aujourd'hui et demain* (vol. 2). Institut de la statistique du Québec, Gouvernement du Québec, Canada.
- Gauthier, H., Jean, S., Langis, G., Nobert, Y. et Rochon, M. (2004). *Vie des générations et des personnes âgées : aujourd'hui et demain* (vol. 1). Institut de la statistique du Québec, Gouvernement du Québec, Canada.

- Gehl, J. (2010). *Pour des villes à échelle humaine*. Montréal, Québec (Canada) : Écosociété.
- Gouvernement du Québec (2013a, 1^{er} octobre). Journée internationale des aînés - Le ministre Réjean Hébert réitère la volonté du gouvernement du Québec de relever les défis liés au vieillissement, *Communiqué de presse*. Ministère de la Santé et des Services sociaux. Québec.
- Gouvernement du Québec (2013b, 1^{er} mai (mis à jour)). *Loi sur le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine*. Récupéré le 13 mai 2013 du site de l'auteur: http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M_17_2/M17_2.html
- Gouvernement du Québec, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique du ministère de la Famille et des Aînés (2012a). *Les aînés du Québec : quelques données récentes*. Récupéré de : <http://aines.gouv.qc.ca/documents/sommaire-veillir-et-vivre-ensemble.pdf>
- Gouvernement du Québec, Ministère de la Famille et des Aînés, Ministère de la Santé et des Services sociaux (2012b). *Veillir et vivre ensemble : chez soi, dans sa communauté au Québec*. Récupéré de : <http://aines.gouv.qc.ca/documents/politique-veillir-et-vivre-ensemble.pdf>
- Gouvernement du Québec, Ministère de la Famille et des Aînés (2012c). *Veillir et vivre ensemble : chez soi, dans sa communauté au Québec. Historique de la première politique gouvernementale sur le vieillissement*. Récupéré de : <http://aines.gouv.qc.ca/documents/historique-veillir-et-vivre-ensemble.pdf>
- Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Secrétariat aux Aînés (2012d). *Des projets pilotes prometteurs pour les personnes aînées*. Récupéré le 14 mai 2013 du site de l'auteur : <http://aines.gouv.qc.ca/mada/projet-pilotes.html>
- Gouvernement du Québec, Ministère de la Famille et des Aînés (2012e). Programme de soutien : Municipalité amie des aînés. Récupéré du site de l'auteur le 11 mars 2013 : <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/Programme-MADA-2012.pdf>
- Gouvernement du Québec, Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir. (2004). *Les effets du vieillissement de la population québécoise sur la gestion des affaires et des services municipaux*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'aînés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'aînés* (mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Québec, Canada). Récupéré du site de la bibliothèque de l'université : <http://search.proquest.com/docview/1239106972>
- Groulx, L. H. (1997). Contribution de la recherche qualitative à la recherche sociale. Dans J. Poupart, J. P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 55-82). Montréal : Gaëtan Morin.
- Institut de la statistique du Québec (2014). *Seuils du faible revenu, MFR-seuils après impôt, selon la taille du ménage, Québec, 1996-2011*. Récupéré de :

http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/revenu/faible-revenu/seuilsufr_qcapi.htm

- Jaquet, S. (2001). *Concertation, Coordination, Coopération : Pour une meilleure cohérence des politiques publiques à incidences spatiales dans le canton du Jura: réflexions autour du projet Jura pays ouvert, du Plan directeur cantonal et de l'Agenda 21*. École polytechnique fédérale de Zurich Récupéré de : <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:25821/eth-25821-01.pdf>
- Jetté, C. (2007). L'intervention communautaire d'aujourd'hui et la conciliation entre professionnalisme et militantisme Dans D. Bourque Y. Comeau, L. Favreau et L. Fréchette (dir.), *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique* (chap. 22, p. 339-352). Presses de l'Université du Québec.
- Laliberté, A. (2011). Matériel de transfert de connaissances pour les différents partenaires. Fiches de lecture sur les politiques municipales relatives au développement social du Québec. Équipe de recherche Villes amies des aînés au Québec (VADA-QC), Centre de recherche sur le vieillissement, CSSS-IUGS.
- Langlois, A-M., St-Pierre, M. et Bégin, C. (2003). Les réseaux de services intégrés : possibilités, limites et enjeux. Dans Lemieux, V., Bergeron, P., Clermont, B. et Bélanger, G., *Le système de santé au Québec, Organisations, acteurs et enjeux* (chap. 6). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans J. Poupart, J. P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 365-389). Montréal : Gaëtan Morin.
- Lavoie, J-P. (2012). Entre État, famille, tiers secteur et marché. Les politiques québécoises à l'égard des personnes âgées ayant des incapacités. Dans P. Marier (dir.). *Le vieillissement de la population et les politiques publiques : enjeux d'ici et d'ailleurs* (p. 129-151). Québec, Canada : Les Presses de l'Université Laval.
- Lebeau, A., Vermette, G. et Viens C. (1997). *Bilan de l'action intersectorielle et de ses pratiques en promotion de la santé et en prévention des toxicomanies au Québec*. Récupéré du site du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec : <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/1997/97-767-01.pdf>
- Letarte, G. et Fréchette, L. (2008). L'investissement en développement social dans les municipalités québécoises après les fusions municipales. Étude de l'évolution des dépenses municipales dans les champs du Loisir, de la culture et du logement social. ARUC-ISDC, Université du Québec en Outaouais. Récupéré du site de l'UQO : <http://www4.uqo.ca/observer/OrganisationCommunautaire/DevSocial/Investissement.pdf>
- Letarte, G., Fréchette, L., Bourque, D. et Lizée, J. (2008). Les interfaces entre les politiques municipales : développement social, famille, loisir, sport et vie communautaire. Alliance de recherche Université-Communauté, Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC), Université du Québec en Outaouais, 88 p.

- Ministère de la Famille et des Aînés (s.d.). *Municipalité amie des aînés, Reconnaissance MADA, Formulaire de demande de reconnaissance*. Récupéré du site du ministère de la Santé et des Services sociaux le 30 avril 2013 : <http://aines.gouv.qc.ca/mada/reconnaissance-mada.html>
- Muchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives à la recherche sociale* (p. 56-61). Paris : Armand Colin.
- Negron-Poblete, P., Séguin, A.-M. et Apparicio, P. (2012). Accessibilité à pied pour les résidents âgés du Vieux-Longueuil : des problèmes à l'horizon. Dans Negron-Poblete, P. et Séguin, A.-M. (dir.), *Vieillesse et enjeux d'aménagement : regards à différentes échelles* (p. 155-178). Les Presses de l'Université du Québec.
- Nez, Héloïse (2006). La démocratie participative locale. Un questionnement de sa dimension inclusive à partir des expériences de Bobigny (France) et de Barreiro (Belo Horizonte, Brésil). Sous la direction de Olivier Dabène, Cahier de la Chaire de recherche en développement des collectivités, série Mémoires de maîtrise, no. 10, Université du Québec en Outaouais, 138 p. Récupéré du site de la Chaire de recherche en développement des collectivités : <http://www4.uqo.ca/observer/DevLocal/Gouvernance/Bobigny2.htm>
- Ninacs, W. A. (2002). *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec* (thèse de doctorat, Université Laval, Québec, Canada). Récupéré du site de la coopérative de consultation en développement la CLÉ : http://www.lacle.coop/docs/Ninacs_these.pdf
- Organisation mondiale de la Santé (2007). *Guide mondial des villes-amies des aînés*. Genève : Organisation mondiale de la Santé.
- Organisation mondiale de la Santé (2002). *Vieillir en restant actif - Cadre d'orientation*. Genève: Organisation mondiale de la Santé.
- Organisation des Nations unies (2002). *Rapport de la deuxième Assemblée mondiale sur le vieillissement*. New York: Nations Unies. Récupéré de: http://www.monitoringris.org/documents/norm_glob/mipaa_french.pdf
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008). L'analyse thématique. Dans P. Paillé et A. Mucchielli, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (chap. 9, p. 161-217). Paris: Armand Colin.
- Paquet, G. & Wilson, C. (2011). Co-gouvernance collaborative en tant que système de prospection. *Optimum Online*, 41(2), p. 1-12. Récupéré du site de la revue : <http://www.optimumonline.ca/print.phtml?lang=french&e=rxyuegjemmvxyib&id=386>
- Patton, M. Q. (2002). Purposeful Sampling. *Qualitative Research & Evaluation Methods* (p. 230-244). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Payne, G. & Payne, J. (2004). Key Concepts in Social Research. *SAGE Research Methods*. Récupéré de: <http://srmo.sagepub.com/view/key-concepts-in-social-research/n45.xml>



- Pires, A. P. (1997). De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales. Dans J. Poupart, J. P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 3-82). Montréal : Gaëtan Morin.
- Plante, M.-A. et Guérin, D. (2011). Le Carrefour action municipale et famille (CAMF) : un acteur de la démarche municipalité amie des aînés (MADA). *Vie et vieillissement*, 9(1), p.24-27.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : Considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. Poupart, L-H. Groulx, J-P. Deslauriers, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 173-210). Montréal, Canada : Gaëtan Morin.
- René, O. (2012). Mobilisation, concertation, intersectorialité : prendre la route du développement social. Guide pratique pour démarrer et conduire un projet concerté. Drummondville : Comité régional en développement social Centre-du-Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherches qualitatives*, (5), 99-111.
- Séguin, A.-M. (2012). Le réaménagement des villes pour nos aînés : une opportunité à saisir. Dans Negron-Poblete, P. et Séguin, A.-M. (dir.), *Vieillesse et enjeux d'aménagement : regards à différentes échelles* (p. 113-118). Les Presses de l'Université du Québec.
- Statistique Canada (2011). *Profil du recensement*. Récupéré à : <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CD&Code1=2425&Geo2=PR&Code2=24&Data=Count&SearchText=L%E9vis&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=Families%20and%20households&Custom=&TABID=1>
- Tougas, A.-M. (2010). *La politique familiale municipale : une avenue pour contribuer au développement social*. ARUC-ISDC.
- United Nations (2006). *Guidelines for Review and Appraisal of the Madrid International Plan of Action on Ageing*. New York: United Nations.
- Vandermissen, M.-H. (2012). Mobilité et espaces d'activité des 65 ans et plus dans la région urbaine de Québec. Dans Negron-Poblete, P. et Séguin, A.-M. (dir.), *Vieillesse et enjeux d'aménagement : regards à différentes échelles* (p. 31-65). Les Presses de l'Université du Québec.
- Vezina, S., Légaré, J., Busque, M.-A., Décarie, Y. et Keefe, J. (2009). L'environnement familial des Canadiens âgés de 75 ans et plus à l'horizon 2030. *Enfances, Familles, Générations*, (10), p. 31-47.
- Ville de Gatineau (2013). *Gatineau, Municipalité amie des aînés : la démarche a conduit à la reconnaissance*. http://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/familles_aines/mada/demarche_reconnaissance.fr-CA.pdf

- Ville de Lévis (2012). *Plan d'action favorisant un vieillissement actif*. Récupéré de : http://www.ville.levis.qc.ca/Fr/PDF/MADA_web.pdf
- Ville de Longueuil (2012). *Plan d'action pour les aînés 2013-2015*. Récupéré de : http://www.longueuil.ca/files/longueuil/images/PDF/MADA_Plan_action_pour_les_aines_2013-2015.pdf
- Ville de Montréal (2013). *Plan d'action municipale pour les aînés 2013-2015*. Direction de la diversité sociale. Récupéré de : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/d_social_fr/media/documents/Plan_action_municipal_aines_2013_2015.pdf
- Ville de Québec (2012). *Québec, Municipalité amie des aînés : Plan d'action 2012-2015 pour les aînés*. Récupéré de : https://www.ville.quebec.qc.ca/aines/docs/plan_action_2012_2015.pdf
- Ville de Saguenay (2012). *Plan d'action – Démarche MADA 2012-2014*. Récupéré de : http://ville.saguenay.ca/fr/media/view/publications/36758_plan-action-mada-version-officielle-sommaire-2012.pdf
- Ville de Sherbrooke (2013). *Bilan plan d'action 2009-2013 : Sherbrooke, ville amie des aînés*. Récupéré de : <http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/fileadmin/fichiers/actualites/18juin.pdf>
- Ville de Terrebonne (2013). *Vivre... tous ensemble : Politique visant les familles, les aînés et les personnes handicapées*. Récupéré de : http://www.ville.terrebonne.qc.ca/documents/publications/politique_familleaineshandicapes.pdf
- Ville de Trois-Rivières (2012). *Plan d'action, Municipalité amie des aînés*. Récupéré de : http://laville.v3r.net/docs_upload/documents/langue1/pol_mun._aine/Plan_action_2012_Municipalite_amie_des_aine.pdf
- Walker, A. (2013). *Active Ageing and Age-Friendly Cities*. Communication présentée à la 2e Conférence internationale des Villes amies des aînés de l'Organisation mondiale de la Santé [OMS], Québec, Canada.
- White, D., Mercier, C., Dorvil, H. et Juteau, L. (1992). « Les pratiques de concertation en santé mentale : trois modèles ». *Nouvelles pratiques sociales*, 5(1), p. 77-93.
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research : Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.