



uOttawa

École de service social  
Université d'Ottawa

Outil d'analyse des rapports à l'État  
de Sébastien Savard et Jean Proulx (2014)

Questionnaire visant à identifier  
la nature des rapports entre un organisme du tiers secteur  
et un établissement ou un organisme public

## Présentation

Le présent questionnaire vise à vous permettre d'identifier dans quel type de rapport votre organisme se situe face à un établissement ou un organisme public avec lequel vous êtes en relation. Il est inspiré d'une typologie développée par une chercheuse américaine, Jennifer M. Coston, qui a étudié les rapports entre organismes du tiers secteur et organismes publics suivant quatre dimensions (Coston, 1998). Proulx, Bourque et Savard (2005) ont adapté la typologie de Coston au contexte québécois et ont trouvé sept types de rapport possibles entre un organisme du tiers secteur et un établissement ou un organisme public au Québec : le rapport de compétition ; le rapport de sous-traitance ; le rapport de tiers-parti ; le rapport de coexistence ; le rapport de complémentarité ; et le rapport de coconstruction.

Ce questionnaire s'adresse à tout organisme communautaire et, plus largement, à tout organisme du tiers secteur, désireux de mieux connaître la nature de son rapport à un établissement ou à un organisme public. Par « organisme du tiers secteur », nous entendons tout organisme à but non lucratif (OBNL) issu de la communauté, incluant les organismes communautaires, autonomes et au sens large, les associations de bénévoles, les coopératives, les entreprises d'économie sociale, etc. Pour répondre au questionnaire, votre organisme doit offrir des activités ou des services, dans quelque domaine d'activité que ce soit, et entretenir des liens avec un établissement ou un organisme public (par exemple : un CSSS, un centre hospitalier, un centre de réadaptation, un centre local d'emploi, une commission scolaire, une municipalité, un ministère, etc.) Les organismes n'offrant aucun service et dont la mission se limite à la défense des droits ne peuvent répondre au questionnaire.

Le questionnaire comporte 35 questions portant sur les quatre dimensions des relations inter-organisationnelles telles qu'identifiées par Coston. Une deuxième partie porte sur la compilation et l'interprétation des résultats. En fonction des réponses fournies aux questions, elle permettra au répondant d'identifier dans quel type de rapport se situe son organisme face à l'établissement ou l'organisme public choisi.

Nous attirons votre attention sur l'importance de répondre aux questions de la façon la plus objective possible. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, seulement des réponses qui correspondent à la réalité vécue par votre organisme face à l'établissement ou à l'organisme public avec lequel vous avez choisi d'analyser la nature de votre rapport.

**AVANT DE COMMENCER À RÉPONDRE AUX QUESTIONS**, vous devez choisir un établissement ou un organisme public (UN SEUL) avec lequel vous êtes en relation et avec lequel vous souhaitez identifier le type de rapport que vous entretenez avec lui.

L'établissement ou l'organisme public avec lequel je souhaite identifier la nature de ma relation est :

## PREMIERE PARTIE : Les relations selon quatre dimensions

Les quatre dimensions des relations entre les organismes du tiers secteur et les établissements ou organismes publics qui sont considérées ici sont :

- l'ouverture au pluralisme institutionnel ;
- l'intensité des relations ;
- le formalisme des relations ;
- et la symétrie des rapports de pouvoir.

### La dimension d'ouverture au pluralisme institutionnel

L'ouverture au pluralisme institutionnel est définie comme étant l'ouverture de l'établissement ou de l'organisme public face à l'existence d'un autre type d'organisation offrant des activités ou des services à la même catégorie de clientèle et pouvant entretenir des philosophies et des approches d'intervention différentes.

1. Diriez-vous que la direction de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel vous êtes en relation connaît la nature des activités et des services que vous offrez ?

Par « direction de l'établissement », nous faisons référence aux personnels cadre de l'établissement, qui peuvent être un chef de service, un coordonnateur de programmes, etc.

- A. Pas du tout
- B. Peu
- C. Plutôt bien
- D. Bien
- E. Très bien

2. Diriez-vous que la direction de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel vous êtes en relation connaît vos modes de fonctionnement et d'intervention spécifiques ?

- A. Pas du tout
- B. Peu
- C. Plutôt bien
- D. Bien
- E. Très bien

3. Diriez-vous que la direction de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel vous êtes en relation respecte vos modes de fonctionnement et d'intervention spécifiques ?

- A. Pas du tout
- B. Peu
- C. Plutôt bien
- D. Bien
- E. Très bien

4. Diriez-vous que la direction de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel vous êtes en relation reconnaît l'expertise que vous avez développée dans votre secteur d'activité ?

- A. Pas du tout
- B. Peu
- C. Plutôt bien
- D. Bien
- E. Très bien

5. Diriez-vous que la direction de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel vous êtes en relation reconnaît la légitimité de votre organisation, c'est-à-dire son droit d'offrir des activités et des services dans votre secteur d'activité ?

- A. Pas du tout
- B. Peu
- C. Plutôt bien
- D. Bien
- E. Très bien

6. Est-ce que l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation apporte différents types de soutien à votre organisme ?

Cochez une seule réponse, celle correspondant au niveau de soutien le plus élevé.

- A. Aucun soutien
- B. Prêt de matériel
- C. Prêt de locaux
- D. Soutien professionnel (incluant le prêt de personnel)
- E. Soutien financier

7. Comment estimez-vous l'importance du soutien apporté par l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation eu égard à l'ensemble des ressources dont dispose votre organisme ?

- A. Importance nulle
- B. Peu important
- C. Moyennement important
- D. Assez important
- E. Très important

8. Si l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation supporte financièrement votre organisme, quelle proportion ce financement représente-t-il dans le budget total de votre organisme ?

**Si aucun soutien financier, passez à la question 9.**

- A. Moins de 10 %
- B. De 10 % à 24 %
- C. De 25 % à 49 %
- D. De 50 % à 74 %
- E. 75 % ou plus

9. Après avoir lu la définition et avoir répondu aux questions concernant la dimension d'ouverture au pluralisme institutionnel, quel est, selon vous, le degré d'ouverture de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel vous êtes en relation à l'égard de votre organisme ?

- A. Ouverture très faible
- B. Ouverture faible
- C. Ouverture modérée
- D. Grande ouverture
- E. Très grande ouverture

### **La dimension d'intensité des relations**

L'intensité des relations est définie comme étant le nombre et la fréquence des activités, formelles ou informelles, que votre organisation avez avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation.

10. Quelle est la fréquence moyenne de vos interactions, formelles et informelles, avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation (réunions, téléphones, communications écrites, etc.) ?

Cochez l'énoncé qui correspond le mieux à votre réalité.

- A. Aucune interaction
- B. 1 à 3 interactions par année
- C. Une interaction par mois
- D. Une interaction par semaine
- E. Une interaction par jour

11. Au cours des trois derniers mois, avez-vous, vous ou un autre membre de votre organisation, tenu des réunions ou des rencontres de travail avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation ?

- A. Aucune réunion
- B. 1 à 3 réunions
- C. 4 à 6 réunions
- D. 7 à 10 réunions
- E. 11 réunions ou plus

12. Est-ce qu'il arrive que votre organisation communique de l'information concernant un *usager*<sup>1</sup> à l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation ?

- A. Jamais
- B. Rarement
- C. Parfois
- D. Souvent
- E. Très souvent

13. Est-ce qu'il arrive que l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation communique à votre organisation de l'information concernant un *usager* ?

- A. Jamais
- B. Rarement
- C. Parfois
- D. Souvent
- E. Très souvent

14. Au cours des trois derniers mois, avez-vous, vous ou un autre membre de votre organisation, tenu des discussions de cas (c'est-à-dire discuté d'informations concernant la situation d'un *usager*) avec un intervenant de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel vous êtes en relation ?

- A. Aucune discussion de cas
- B. 1 à 3 discussions de cas
- C. 4 à 6 discussions de cas
- D. 7 à 10 discussions de cas
- E. 11 discussions ou plus

15. Est-ce qu'il arrive que votre organisation réfère des *usagers* à l'établissement ou à l'organisme public avec lequel vous êtes en relation ?

- A. Jamais
- B. Rarement
- C. Parfois
- D. Souvent
- E. Très souvent

16. Est-ce qu'il arrive que l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation vous réfère des *usagers* ?

- A. Jamais
- B. Rarement
- C. Parfois
- D. Souvent
- E. Très souvent

17. Quel est le pourcentage de vos *usagers* qui provient de la référence de l'établissement ou de l'organisme public avec lequel vous êtes en relation ?

- A. Moins de 10 %
- B. De 10 % à 24 %
- C. De 25 % à 49 %
- D. De 50 % à 74 %
- E. 75 % ou plus

---

<sup>1</sup> Nous sommes conscients que le mot « usager » ne convient pas à la réalité de tous les organismes communautaires. Il faut donc entendre ici les personnes qui utilisent les services ou qui participent aux activités de votre organisation.

18. Au cours des deux dernières années, avez-vous, vous ou un autre membre de votre organisation, participé à des activités ou des projets conjoints avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation (*par exemple, la création d'un nouveau service, la réalisation d'une activité de sensibilisation, l'organisation d'un colloque, etc.*) ?

- A. Aucune activité ou projet
- B. 1 activité ou projet
- C. 2 activités ou projets
- D. 3 activités ou projets
- E. 4 projets ou plus

19. Après avoir lu la définition et avoir répondu aux questions concernant la dimension de l'intensité des relations, comment évaluez-vous l'intensité de vos relations avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation ?

- A. Intensité très faible
- B. Intensité faible
- C. Intensité modérée
- D. Grande intensité
- E. Très grande intensité

### La dimension du formalisme des relations

Le degré de formalisme des relations est défini par la présence ou non de structures de concertation, de mécanismes de liaison ou de collaboration (tables de concertation, lieux d'échange, comités de travail, comités cliniques, etc.), qui peuvent être plus ou moins permanents, ou encore par la présence ou non d'ententes, de contrats ou de protocoles liant les deux organisations.

20. De façon générale, diriez-vous que les rapports que vous entretenez avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation sont :

- A. Toujours informels
- B. Le plus souvent informels
- C. A moitié formels et informels
- D. Le plus souvent formels
- E. Toujours formels

21. Parmi les énoncés suivants, cochez celui qui correspond le mieux à votre situation en ce qui a trait à la présence de mécanismes de liaison entre votre organisation et l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation.

- A. Il n'existe aucun mécanisme de liaison
- B. Nous échangeons surtout de façon informelle
- C. Nous avons un comité de concertation, mais qui ne se réunit qu'au besoin, de façon « ad hoc »
- D. Nous avons un ou quelques comités qui se réunissent de façon régulière, mais sur des objets ou des projets spécifiques
- E. Nous avons un comité de concertation permanent qui se réunit de façon régulière

**Si vous avez répondu A ou B, passez à la question 23.**

22. **Si vous avez répondu C, D ou E,** Combien de fois, au cours des 12 derniers mois, avez-vous, vous ou un autre membre de votre organisation, tenu une rencontre d'échange ou de concertation sur l'un ou l'autre de ces comités avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation ?

- A. Aucune fois
- B. 1 ou 2 fois
- C. 3 ou 4 fois
- D. 5 à 7 fois
- E. 8 fois ou plus

23. Votre organisation a-t-elle une entente écrite, un contrat, un protocole de collaboration avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation ?

- A. Non
- B. Oui

**Si vous avez répondu Non, passez à la question 26.**

24. **Si vous avez répondu Oui,**

Cette entente :

(cochez l'énoncé qui correspond le mieux à votre situation)

- A. Se limite à définir vos modalités de collaboration sans contrepartie financière (par exemple, échange d'information, fréquence des rencontres d'échange et de concertation, mécanismes de référence, études de cas, etc.)
- B. Précise les rôles et les responsabilités des deux organisations eu égard à une population commune, mais sans contrepartie financière (entente de collaboration)
- C. Précise les rôles et les responsabilités attendus de votre organisation eu égard à une clientèle commune, ainsi que les modalités de financement qui y sont rattachées (contrat ou entente de services)
- D. Précise que votre organisme est tenu d'accepter les références (en priorité) ou de réserver un certain nombre de places à des personnes référées par l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation

25. **Si vous avez répondu Oui,**

Cette entente :

(cochez l'énoncé qui correspond le mieux à votre situation)

- A. Ne concerne qu'une partie peu importante des activités de votre organisme
- B. Concerne une partie importante des activités de votre organisme
- C. Concerne l'ensemble des activités de votre organisme

26. Après avoir lu la définition et avoir répondu aux questions concernant la dimension du formalisme des relations, comment évaluez-vous le degré de formalisme de vos relations avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation ?

- A. Formalisme très faible
- B. Formalisme faible
- C. Formalisme modéré
- D. Formalisme élevé
- E. Formalisme très élevé

### **La dimension de la symétrie des rapports de pouvoir**

La symétrie des rapports de pouvoir est définie comme étant la capacité des organismes du tiers secteur et des établissements ou organismes publics à influencer et à déterminer la nature et l'orientation des services offerts à une population commune. Lorsque ces deux types d'organisation ont une capacité d'influence et décisionnelle égale, on peut parler d'un type de relation symétrique.

27. En général, lorsque vous participez à des réunions ou des rencontres de travail, ou encore à la réalisation d'activités ou de projets conjoints avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation, comment évaluez-vous votre capacité à influencer les décisions prises dans le cadre de ces activités ou projets conjoints ?

- A. Très faible influence
- B. Faible influence
- C. Influence modérée
- D. Forte influence
- E. Très forte influence

28. En général, lorsque vous participez à des réunions ou des rencontres de travail, ou encore à la réalisation d'activités ou de projets conjoints avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation, comment évaluez-vous la capacité de celui-ci à influencer les décisions prises dans le cadre de ces activités ou projets conjoints ?

- A. Très forte influence
- B. Forte influence
- C. Influence modérée
- D. Faible influence
- E. Très faible influence

29. Lorsque vous participez à des réunions ou des rencontres de travail, ou encore à la réalisation d'activités ou de projets conjoints avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation, diriez-vous que les avantages retirés par votre organisation sont équivalents à ceux retirés par l'établissement ou l'organisme public ?

- A. Pas du tout équivalents
- B. Peu équivalents
- C. Plutôt équivalents
- D. Équivalents
- E. Totalemment équivalents

30. Lorsque vous participez à des tables de concertation ou à des comités conjoints sur des sujets touchant une population commune,

diriez-vous que l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation considère votre organisation comme un acteur

- A. Pas du tout important
- B. Peu important
- C. Important
- D. Très important
- E. Incontournable

31. Lors de la planification de politiques, de programmes ou de plans d'action touchant une population commune, diriez-vous que l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation consulte votre organisation

- A. Jamais
- B. Rarement
- C. Souvent
- D. Très souvent
- E. Toujours

32. Lors de la planification de politiques, de programmes ou de plans d'action touchant votre population commune, votre organisation participe :

- A. Jamais
- B. Rarement
- C. Souvent
- D. Très souvent
- E. Toujours

33. Lors de la planification de politiques, de programmes ou de plans d'action touchant votre population commune, votre organisation influence :

- A. Jamais
- B. Rarement
- C. Souvent
- D. Très souvent
- E. Toujours



34. Diriez-vous que votre organisation et l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation partagent une vision commune quant aux buts qui sont poursuivis dans les politiques, les programmes ou les plans d'action touchant votre population commune

- A. Pas du tout
- B. Peu
- C. Moyennement
- D. Beaucoup
- E. Totalement

35. Après avoir lu la définition et avoir répondu aux questions concernant la dimension de la symétrie des rapports de pouvoir entre votre organisation et l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation, quel est, selon vous, le degré de symétrie de vos rapports de pouvoir ?

- A. Symétrie très faible
- B. Symétrie faible
- C. Symétrie modérée
- D. Grande symétrie
- E. Très grande symétrie

## DEUXIEME PARTIE : Compilation et interprétation des résultats

### Étape 1 : Établissement des scores

Pour chacune des questions, vous devez établir votre score en fonction des réponses que vous avez fournies.

Sauf pour les questions 23, 24 et 25, les réponses aux questions sont cotées sur une échelle de 1 à 5 où :

- A = 1 point
- B = 2 points
- C = 3 points
- D = 4 points
- E = 5 points

Pour la question 23, inscrivez 0 point si vous avez répondu A, et 5 points si vous avez répondu B.

Pour les questions 24 et 25, les réponses doivent être cotées de la façon suivante :

- A = 1 point
- B = 3 points
- C = 5 points
- D = 7 points

Vous devez ensuite établir votre score total pour chacune des quatre dimensions de vos relations avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation.

Additionnez les scores obtenus pour chacune des quatre dimensions.

Pour l'ouverture au pluralisme institutionnel, mon score est \_\_\_\_\_

Pour l'intensité des relations, mon score est \_\_\_\_\_

Pour le formalisme des relations, mon score est \_\_\_\_\_

Pour la symétrie des rapports de pouvoir, mon score est \_\_\_\_\_

## **Étape 2 : Interprétation des résultats**

L'interprétation à donner à vos résultats est fonction du score total obtenu pour chacune des quatre dimensions. Le tableau suivant indique, pour chacune des quatre dimensions, l'interprétation à donner à votre résultat.

<b>Dimension</b>	<b>Si votre score se situe</b>	<b>Cela signifie</b>
Ouverture au pluralisme institutionnel	Entre 9 et 21	Ouverture faible
	Entre 22 et 33	Ouverture modérée
	Entre 34 et 45	Ouverture élevée
Degré d'intensité des relations	Entre 10 et 23	Intensité faible
	Entre 24 et 36	Intensité modérée
	Entre 37 et 50	Intensité élevée
Degré de formalisme des relations	Entre 6 et 16	Formalisme faible
	Entre 17 et 26	Formalisme modéré
	Entre 27 et 37	Formalisme élevé
Symétrie des rapports de pouvoir	Entre 9 et 21	Symétrie faible
	Entre 22 et 33	Symétrie modérée
	Entre 34 et 45	Symétrie élevée

En fonction du score obtenu, identifiez, dans la colonne de droite du tableau, le degré d'intensité de votre rapport (faible, modérée ou élevée) avec l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation pour chacune des quatre dimensions.

## **Étape 3 : Établissement du type de rapport**

La dernière étape consiste à établir dans quel type de rapport votre organisation se situe face à l'établissement ou l'organisme public avec lequel vous êtes en relation.

Le tableau suivant identifie les caractéristiques propres à chacun des sept types de rapport que l'on peut retrouver entre un organisme du tiers secteur et un établissement ou organisme public au Québec.

**Caractéristiques des sept types de rapport  
(Proulx, Bourque & Savard (2005), inspiré de Coston, (1998))**

<b>Types de rapport</b>	<b>Ouverture au pluralisme institutionnel</b>	<b>Intensité des relations</b>	<b>Formalisme des relations</b>	<b>Symétrie des rapports de pouvoir</b>
Compétition	Faible	Faible	Faible	Faible
Sous-traitance	Modérée	Élevée	Élevée	Faible
Tiers-parti	Modérée	Modérée	Élevé	Modérée
Coexistence	Modérée	Faible	Faible	Modérée
Supplémentarité	Élevée	Modérée	Modéré	Modérée
Coproduction	Élevée	Élevée	Élevé	Modérée
Coconstruction	Élevée	Élevée	Élevé	Élevée

Repérez dans le tableau le type de rapport qui correspond au résultat obtenu.

Par exemple, si vos résultats indiquent une intensité faible pour les quatre dimensions, vous êtes dans un rapport de compétition. De même, si vos résultats indiquent une intensité élevée pour les quatre dimensions, vous êtes dans un rapport de coconstruction. Une ouverture modérée ou élevée pour les deux premières dimensions combinées à un degré élevé de formalisme mais à une symétrie faible correspond à un rapport de sous-traitance. Et ainsi de suite.

**Remarque importante**

Il est possible voire probable que votre résultat ne corresponde pas parfaitement à un type de rapport donné, c'est-à-dire qu'il ne contienne pas exactement les quatre caractéristiques d'un type de rapport donné. En effet, un type de rapport donné existe rarement à l'état pur. Ainsi, il est probable que vous arriviez à un résultat hybride, c'est-à-dire qui contienne des caractéristiques de plus d'un type de rapport. Il faut donc analyser le résultat sous l'angle d'une **tendance**. Par exemple, si vous arrivez à trois caractéristiques sur quatre d'un type de rapport donné, il y a de bonnes chances que vous soyez dans ce type de rapport. De même, si vous arrivez à deux caractéristiques de deux types de rapports donnés, vous vous situez probablement dans un rapport hybride empruntant à deux types de rapport. Il peut arriver aussi que, pour une dimension donnée, seulement un ou deux points feront la différence, ce qui pourrait vous faire basculer dans un type de rapport ou dans un autre.

En somme, s'il est important de faire une analyse objective en fonction des scores obtenus, il faut aussi pouvoir se garder la prérogative de porter un regard qui soit plus global (ou subjectif ?). Un outil n'est qu'un outil, et il demeurera toujours imparfait pour appréhender une réalité dans toutes ses dimensions.

Vous trouverez en annexe (page 14) une définition de chacun des sept types de rapport. Lisez les définitions attentivement. En cas de doute, celles-ci vous aideront à déterminer dans quel type de rapport vous vous situez en vous permettant d'identifier dans laquelle vous vous reconnaissez davantage.

**RÉSULTAT :**

Au terme de l'exercice, j'arrive à la conclusion que le rapport de mon organisation à l'établissement ou à l'organisme public avec lequel je suis en relation en est un de :

- |                |                          |                 |                          |
|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Compétition    | <input type="checkbox"/> | Coexistence     | <input type="checkbox"/> |
| Sous-traitance | <input type="checkbox"/> | Supplémentarité | <input type="checkbox"/> |
| Tiers-parti    | <input type="checkbox"/> | Coconstruction  | <input type="checkbox"/> |

Est-ce que vous vous reconnaissez dans ce résultat ?

- Oui  Non

Est-ce que vous êtes à l'aise avec ce résultat ?

- Oui  Non

Si non, que pouvez-vous faire pour changer cette situation ?

---

---

---

---

---

Pour en savoir plus sur la typologie de Proulx, Bourque et Savard, vous pouvez consulter le document suivant, que vous pouvez télécharger gratuitement sous « publications » à [www.larepps.uqam.ca/](http://www.larepps.uqam.ca/)

*Les interfaces entre l'État et les organismes du tiers secteur au Québec*  
Cahier du Larepps no 05-13

## ANNEXE

### Les sept types de rapport aux établissements publics

#### Définitions

##### **Le rapport de compétition**

Dans le rapport de compétition, l'établissement ou l'organisme public n'est pas favorable à la présence des organismes du tiers secteur dans son champ d'activité, qu'il juge de sa prérogative. Les deux types d'organisations sont donc en compétition sur le terrain pour l'exercice de certaines activités, mais aussi pour l'obtention du financement lié à ces activités.

##### **Le rapport de sous-traitance**

Dans le rapport de sous-traitance, l'établissement ou l'organisme public est l'acteur central responsable de la planification et de l'organisation des services, mais délègue la livraison de certains services à des organismes du tiers-secteur pour une clientèle dont il conserve toutefois la responsabilité (imputabilité). Ce type de rapport fait habituellement l'objet d'une entente écrite liant les deux organisations qui traduit avec précision les engagements des deux parties. Les activités ou les services devant être rendus y sont généralement décrits de façon précise ainsi que leur rémunération.

##### **Le rapport de tiers-parti**

Le rapport de tiers-parti se rapproche du rapport de sous-traitance. Il s'en distingue par le fait que, dans ce type de rapport, l'établissement ou l'organisme public se limite à établir les orientations et les priorités, et délègue aux organismes du tiers-secteur la responsabilité d'organiser la production des services, limitant ainsi son influence sur les activités de l'organisme et sur l'utilisation des fonds. Dans ce type de rapport, l'établissement ou l'organisme public délègue aussi sa responsabilité à l'égard de la clientèle (imputabilité).

##### **Le rapport de coexistence**

Dans le rapport de coexistence, l'établissement ou l'organisme public est favorable à la présence des organismes du tiers secteur dans un champ d'activité donné, mais n'est pas nécessairement proactif pour valoriser leur implication, ni pour les soutenir. Le rapport se limite souvent à de l'échange d'information dans une coexistence non contraignante.

##### **Le rapport de complémentarité**

Dans le rapport de complémentarité, l'établissement ou l'organisme public met en place des services publics en fonction des préférences moyennes de la population, mais accepte de soutenir en partie les préférences minoritaires prises en charge par les organismes du tiers-secteur. Ceux-ci répondent ainsi à une demande laissée vacante par les services publics, et il y a reconnaissance mutuelle du rôle joué par les deux types d'organisation. Contrairement au rapport de tiers-parti dans lequel l'État établit les orientations et les objectifs à atteindre, l'organisme demeure ici libre de définir ses orientations. Les avantages des services autogérés par les organismes du tiers-

secteur sont ainsi combinés à ceux de l'établissement ou de l'organisme public dans une réponse supplémentaire aux services étatiques. Les organismes du tiers-secteur peuvent également être mis à contribution pour l'élaboration des politiques et des programmes publics, mais dans un rôle assez mineur (consultation).

### **Le rapport de coproduction**

Dans le rapport de coproduction, les organismes du tiers-secteur peuvent participer à la prise de décision entourant les dispositifs et les processus se déployant principalement au sein de la dimension organisationnelle des services (Jetté et Vaillancourt, 2009)<sup>2</sup>. C'est-à-dire qu'ils vont pouvoir influencer la façon dont les services vont être offerts à la population mais sans qu'ils aient la possibilité d'influer sur les grandes orientations et les choix stratégiques entourant les objectifs à poursuivre. En d'autres termes, ils agissent sur le comment mais non sur le pourquoi. Comme dans le rapport de complémentarité, leur implication dans l'élaboration des politiques publiques va être très limitée. Mais contrairement au modèle du tiers-parti, dans le modèle de coproduction, les établissements publics peuvent également être impliqués directement dans la production des services à la population.

### **Le rapport de coconstruction**

Essentiellement, deux éléments distinguent le rapport de coconstruction du rapport de complémentarité : le degré d'intensité et de formalisme des rapports; et la participation des organismes du tiers secteur à l'élaboration des politiques, qui est plus élevé dans le rapport de coconstruction.

Dans le rapport de coconstruction, l'établissement ou l'organisme public partage des responsabilités et des opérations avec des organismes du tiers-secteur mais, par opposition à la sous-traitance, ceux-ci conservent leur autonomie, leurs valeurs et leur mission. La coconstruction implique également une participation plus importante des organismes du tiers-secteur à l'élaboration des politiques publiques. Les relations entre les deux types d'organisation sont également beaucoup plus formelles et feront souvent l'objet d'une entente écrite liant les deux organisations.

---

<sup>2</sup> Jetté, Christian et Yves Vaillancourt (2009). *L'économie sociale et les services de soutien à domicile au Québec : coproduction ou coconstruction?*. Cahier du Larepps (n°09-07). Montréal : Larepps.20 pages.