



**ÉVALUATION DES  
ENTENTES SPÉCIFIQUES  
CONCLUES AVEC LES  
CONFÉRENCES RÉGIONALES  
DES ÉLUS CONCERNANT  
LES AÎNÉS**

Alexandre Morin  
Jeff Guay-Béliveau

**RAPPORT D'ÉVALUATION**

**RECHERCHE, ÉVALUATION ET STATISTIQUE**

Famille et Aînés  
Québec 

## Responsable de l'évaluation

Alexandre Morin, Ph. D.

Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique  
Ministère de la Famille et des Aînés

## Collaborateurs

Jeff Guay-Béliveau, stagiaire en évaluation de programmes (M.A.P.)

École nationale d'administration publique (ENAP)

Ginette Beaudoin

Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique  
Ministère de la Famille et des Aînés

Moktar Lamari, Laurence Cliche et Marie-Claude Jean

Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE)  
École nationale d'administration publique (ENAP)  
(collecte de données qualitatives)

## Directrice

France Veilleux

Directrice de la recherche, de l'évaluation et de la statistique  
Ministère de la Famille et des Aînés

## Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier les personnes ayant généreusement accepté de répondre au questionnaire, ainsi que de participer aux groupes de discussion et aux entrevues. Ils remercient également les personnes-ressources du Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), qui ont été responsables de mener les groupes de discussion et les entrevues individuelles et d'en rapporter le contenu, soit M<sup>me</sup> Laurence Cliche et M<sup>me</sup> Marie-Claude Jean, sous la direction de M. Moktar Lamari.

ISBN : 978-2-550-63865-0 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2012

© Gouvernement du Québec

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	IV
LISTE DES SIGLES	IV
INTRODUCTION	1
1 PROBLÉMATIQUE	1
1.1 STRATÉGIE D'ACTION EN FAVEUR DES AÎNÉS	1
1.2 ENTENTES SPÉCIFIQUES	2
1.3 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	4
1.3.1 Objectifs généraux de l'évaluation	4
1.3.2 Questions spécifiques posées dans le cadre de l'évaluation	5
1.4 ORGANISATIONS ÉTUDIÉES	5
1.4.1 Conférences régionales des élus (CRE)	5
1.4.2 Tables régionales de concertation des aînés (TRCA)	6
1.4.3 Directions régionales du ministère de la Famille et des Aînés (MFA)	8
1.4.4 Directions régionales du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)	8
1.5 COMITÉ DE SUIVI DE L'ÉVALUATION	9
2 MÉTHODES DE RECHERCHE EN BREF	11
3 RÉSULTATS	13
3.1 QUALITÉ GÉNÉRALE DES ENTENTES	14
3.2 CONTEXTE DE CONCERTATION	15
3.3 PARTICIPATION DES ACTEURS RÉGIONAUX ET LOCAUX À LA DÉFINITION DES BESOINS	18
3.4 FINANCEMENT DES PROJETS PAR LE TRUCHEMENT DES ENTENTES	19
3.5 RÈGLES DES ENTENTES	20
3.5.1 Reddition de comptes à baliser et à synchroniser	21
3.5.2 Infrastructures : incompréhension et difficultés de financement	21
3.5.3 Processus administratifs lourds et difficiles à appliquer	22
3.5.4 Importance du maintien de l'adaptabilité des ententes aux particularités régionales (souplesse)	22
3.5.5 Règles démocratiques, de bonne gouvernance et d'éthique à instaurer	23

<b>3.6</b>	<b>RÔLE DES PARTENAIRES</b>	<b>24</b>
3.6.1	<i>Rôle des TRCA</i>	24
3.6.2	<i>Rôle des CRE</i>	27
3.6.3	<i>Rôle du MFA</i>	28
3.6.4	<i>Rôle du MAMROT</i>	29
<b>3.7</b>	<b>NÉCESSITÉ DE SIGNATAIRES SUPPLÉMENTAIRES AUX ENTENTES</b>	<b>31</b>
<b>3.8</b>	<b>TABLES RÉGIONALES DE CONCERTATION DES AÎNÉS (TRCA)</b>	<b>33</b>
3.8.1	<i>Statut de signataire des TRCA</i>	33
3.8.2	<i>Reconnaissance et financement des TRCA</i>	35
3.8.3	<i>Collaboration entre les TRCA et les partenaires</i>	40
<b>3.9</b>	<b>MISE EN ŒUVRE DES ENTENTES</b>	<b>43</b>
3.9.1	<i>Facteurs facilitants</i>	43
3.9.2	<i>Facteurs contraignants</i>	45
<b>4</b>	<b>CONCLUSION – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET RÉPONSE AU MANDAT D'ÉVALUATION</b>	<b>48</b>
4.1	<b>CONSTATS GÉNÉRAUX</b>	48
4.2	<b>OBJECTIF A – RÔLE DES TRCA ET DES AUTRES SIGNATAIRES</b>	50
4.3	<b>OBJECTIF B – RELATIONS ENTRE LES TRCA ET LES CRE</b>	52
4.4	<b>OBJECTIF C – FACTEURS DE RÉUSSITE ET PROBLÈMES RENCONTRÉS LORS DE L'ÉLABORATION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DES ENTENTES</b>	52
4.5	<b>QUESTIONS SPÉCIFIQUES POSÉES DANS L'ÉVALUATION – RECONNAISSANCE ET FINANCEMENT DES TRCA</b>	54
4.5.1	<i>Question spécifique I - Incidence du statut de signataire des TRCA sur leur reconnaissance et leur financement</i>	55
4.5.2	<i>Question spécifique II - Améliorations à apporter aux ententes quant à la reconnaissance et au financement des TRCA</i>	56
<b>ANNEXES</b>		<b>58</b>
<b>ANNEXE I – MÉTHODES DE RECHERCHE EN DÉTAIL</b>		<b>58</b>
	<i>Volet quantitatif : questionnaires</i>	58
	<i>Volet qualitatif : groupes de discussion et entrevues individuelles</i>	59
<b>ANNEXE II – QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX PARTICIPANTS</b>		<b>63</b>
<b>ANNEXE III – GUIDE DES GROUPES DE DISCUSSION</b>		<b>69</b>
<b>ANNEXE IV – LETTRE D'APPUI DE LA PART DE LA CONFÉRENCE DES TRCA</b>		<b>72</b>

---

## RÉSUMÉ

Pour un résumé du rapport d'évaluation, consultez la conclusion, qui présente une synthèse des résultats en lien avec le mandat d'évaluation (page 48).

---

## LISTE DES SIGLES

### Organisations étudiées

TRCA	Table régionale de concertation des aînés
CRE	Conférence régionale des élus
MFA	Ministère de la Famille et des Aînés
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire

### Autres sigles

ASSS	Agence de la santé et des services sociaux
CA	Conseil d'administration
CDC	Conseiller en développement et en concertation du MFA
CDOR	Conseiller en développement et opérations régionales du MAMROT
CREXE	Centre de recherche et d'expertise en évaluation de l'ENAP
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CTRCA	Conférence des Tables régionales de concertation des aînés
DGOR	Direction générale des opérations régionales du MFA
DRES	Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique du MFA
ENAP	École nationale d'administration publique
FADOQ	Fédération de l'âge d'or du Québec
M/O	Ministères et organismes gouvernementaux
MADA	Municipalité amie des aînés
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MRC	Municipalité régionale de comté
SA	Secrétariat aux aînés du MFA
TLCA	Table locale de concertation des aînés

## INTRODUCTION

La Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DRES) du ministère de la Famille et des Aînés (MFA) a été mandatée afin d'évaluer les ententes spécifiques portant sur l'adaptation des services et des infrastructures régionales pour l'amélioration des conditions de vie des personnes âgées, conclues dans le cadre de la Stratégie d'action en faveur des aînés (2007-2012).

La présente évaluation se veut formative. En ce sens, elle met en lumière les forces et les faiblesses du contenu et du processus de déploiement des ententes et fournit des recommandations utiles aux décideurs, afin d'améliorer les façons de faire à l'avenir.

Elle porte sur le contenu et la mise en œuvre des ententes, de même que sur la collaboration entre les partenaires et le rôle de ces derniers. Une attention particulière est accordée au rôle des Tables régionales de concertation des aînés (TRCA).

## 1 PROBLÉMATIQUE

### 1.1 STRATÉGIE D'ACTION EN FAVEUR DES AÎNÉS

La Stratégie d'action en faveur des aînés du MFA, dans laquelle s'inscrit le programme Services et infrastructures régionales, a été annoncée dans le cadre du budget présenté par le gouvernement du Québec pour l'année financière 2007-2008<sup>1</sup>.

L'application des différentes mesures contenues dans la Stratégie, a pour but, entre autres, de répondre à la demande des aînés québécois en ce qui concerne l'adaptation des services et des infrastructures en fonction des besoins qu'ils manifestent. Or, il se trouve que les besoins des aînés en matière de services et d'infrastructures ne sont pas nécessairement homogènes. Effectivement, ceux-ci varient d'une région à l'autre, mais aussi à l'intérieur d'une même région, notamment en raison de différents facteurs sociodémographiques.

Compte tenu de cette situation, le gouvernement a souhaité être à l'écoute des aînés en adoptant une stratégie d'action décentralisée. Pour ce faire, il a retenu les ententes spécifiques conclues avec les Conférences régionales des élus (CRE) comme moyens d'intervention.

---

<sup>1</sup> FINANCES QUÉBEC (2007), *Stratégie d'action en faveur des aînés : un milieu de vie amélioré, une participation encouragée, Budget 2007-2008*, Gouvernement du Québec.

---

## 1.2 ENTENTES SPÉCIFIQUES

Une entente spécifique<sup>2</sup> est une convention qui associe une CRE à des ministères ou à des organismes gouvernementaux (M/O) ou à d'autres partenaires, pour l'exercice des pouvoirs et des responsabilités de la CRE, notamment pour la mise en œuvre des priorités régionales et pour l'adaptation des activités gouvernementales aux particularités régionales. L'entente peut contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'action régional concerté autour d'objectifs convenus en commun. Enfin, elle peut permettre aux intervenants régionaux de participer à la prise de décision, à la mise en œuvre ou à la gestion d'opérations relevant de la responsabilité de l'État.

Conséquemment, l'entente est un outil qui vise à créer une valeur ajoutée en modifiant les façons de faire. Elle peut avoir un impact structurant pour le développement de la région<sup>3</sup>.

Le recours aux ententes spécifiques est monnaie courante depuis plusieurs années au gouvernement du Québec. En effet, outre le MFA, plusieurs autres ministères ont eu recours à cette pratique.

Quant aux ententes conclues pour l'adaptation des services et des infrastructures régionales en fonction des besoins des aînés, qui font l'objet de la présente évaluation, elles sont d'une durée de cinq ans. Elles ont été signées le 31 mars 2008 et prennent fin le 31 mars 2013, malgré que la la Stratégie d'action en faveur des aînés s'échelonne de 2007 à 2012.

Au total, ce sera un budget de 12,5 millions de dollars sur 5 ans qui aura été mis à la disposition des 21 CRE. Annuellement, chacune d'entre elles aura disposé d'une somme de 119 000 \$ fournie par le MFA. La logique de fonctionnement des ententes spécifiques aura aussi permis aux régions qui le désiraient de s'adjoindre d'autres partenaires, dont certains ont bonifié le financement de base offert par le MFA, notamment les CRE.

---

<sup>2</sup> Le terme « entente » sera utilisé tout au long de ce rapport pour désigner les ententes spécifiques portant sur l'adaptation des services et des infrastructures régionales pour l'amélioration des conditions de vie des personnes aînées, conclues dans le cadre de la Stratégie d'action en faveur des aînés du MFA.

<sup>3</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE (2010), *Ententes entre le gouvernement et les CRE*. En ligne. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/developpement-regional-et-rural/conferences-regionales-des-elus/ententes-entre-le-gouvernement-et-les-cre/> (2 août 2011).

Il était attendu que les ententes devaient permettre de réaliser ou de faire réaliser des projets de nature économique ou sociale, à court ou moyen terme, sur les territoires de CRE. Les objectifs généraux visés par les ententes étaient de :

- permettre à des partenaires gouvernementaux, municipaux, régionaux, universitaires, associatifs ou communautaires de convenir d'objectifs et de projets communs visant une meilleure contribution des personnes aînées à leur communauté;
- contribuer à la conception ou au soutien de projets visant à améliorer les conditions de vie des aînés;
- favoriser la participation sociale des aînés au développement de leur communauté locale et régionale.

D'autre part, certaines conditions inscrites aux ententes devaient aussi être respectées par l'ensemble des partenaires (signataires et promoteurs de projets). Les CRE devaient s'assurer du respect des clauses suivantes selon lesquelles :

- les ententes doivent définir des actions porteuses de résultats concrets auprès des aînés, de même que la contribution des CRE à leur réalisation;
- les sommes investies doivent pouvoir servir de levier et ainsi accroître les partenariats locaux et régionaux;
- les ententes doivent permettre aux CRE d'assumer une responsabilité d'encadrement et de suivi de la mise en œuvre de ces actions;
- les ententes doivent être une occasion de soutenir davantage les TRCA et de développer avec elles des collaborations resserrées.

Les ententes ont permis la mise en place de plusieurs projets visant, entre autres :

- le soutien aux proches aidants;
- le développement du loisir culturel;
- le développement du bénévolat;
- l'exercice des droits des personnes aînées;
- la promotion d'une image positive des aînés.

Différents comités régionaux de suivi ou de gestion ont été mis en place dans chacune des CRE pour assurer la mise en œuvre des ententes. La reddition de comptes — généralement dévolue aux 21 CRE — consiste à déposer, au 31 mars de chaque année, divers documents : un plan d'action annuel, un rapport d'activités et un rapport financier.

---

## 1.3 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Dans la Stratégie d'action en faveur des aînés, il est indiqué que c'est au niveau de chacune des régions du Québec qu'il est possible de saisir de la façon la plus fidèle et la plus opérationnelle qui soit la réalité des aînés, et de déterminer de quels services les aînés souhaitent disposer et les infrastructures qu'il serait nécessaire de créer ou de modifier d'après leurs besoins. Règle générale, pour définir ces besoins, les TRCA constituent les organisations privilégiées par le Secrétariat aux aînés (SA).

Or, il se trouve que dans les faits, ces organisations ont pris part de manière variable à la démarche de négociation des ententes et à la mise en œuvre de celles-ci. Par exemple, certaines TRCA n'en sont pas signataires. Aussi, dans le cadre de la mise en œuvre de ces ententes, certaines TRCA n'ont pas été impliquées et n'ont pas reçu d'appui financier pour leurs projets. C'est pour cette raison que la présente évaluation a plus particulièrement pour objet de mettre en lumière le rôle que jouent les TRCA en lien avec ces ententes.

Rappelons-le, l'évaluation concerne le contenu et la mise en œuvre des ententes, de même que la collaboration entre les partenaires et le rôle de ces derniers. À ce sujet, les données d'évaluation se rapportent à la période de mise en œuvre des ententes (d'avril 2008 jusqu'à la fin de la collecte des données, soit juillet 2011) ainsi qu'à la période de négociation, qui a précédé la signature des ententes par les partenaires, c'est-à-dire autour de 2007.

Cette évaluation ne porte pas sur les impacts des ententes, sur les projets qui en découlent ou sur les enjeux concernant les conditions de vie des aînés, entre autres, puisqu'il reste plus d'un an et demi de mise en œuvre à ces ententes (jusqu'en mars 2013).

Aussi, cette évaluation ne vise pas à réaliser différents portraits régionaux, mais bel et bien à faire une évaluation globale de l'ensemble des ententes, notamment afin d'assurer le respect de la confidentialité des répondants.

### 1.3.1 Objectifs généraux de l'évaluation

Les objectifs généraux de l'évaluation des ententes spécifiques sont les suivants :

- a) évaluer le rôle des TRCA et des autres signataires;
- b) évaluer la nature des relations des TRCA avec les partenaires liés aux ententes, notamment avec les CRE;
- c) dégager les facteurs de réussite et les problèmes rencontrés lors de l'élaboration (contenu) et de la mise en œuvre des ententes.

### **1.3.2 Questions spécifiques posées dans le cadre de l'évaluation**

L'évaluation tente de répondre à deux questions principales :

- I. Est-ce que le fait que les TRCA n'ont pas été signataires des ententes dans certaines régions a été un facteur qui a nui à la reconnaissance et au financement des TRCA ou de leurs projets?
- II. Quelles sont les modifications à apporter aux ententes qui permettraient d'améliorer la reconnaissance et le financement des TRCA et de leurs projets lors de l'éventuel renouvellement de la Stratégie d'action en faveur des aînés?

---

## **1.4 ORGANISATIONS ÉTUDIÉES**

La population à l'étude est constituée des 69 personnes suivantes :

- les 21 professionnels responsables des ententes au sein des CRE;
- les 17 présidents des TRCA<sup>4</sup>;
- les 12 conseillers en développement et concertation (CDC) responsables des ententes à la Direction générale des opérations régionales (DGOR) du MFA;
- les 18 conseillers en développement et opérations régionales (CDOR) des directions régionales du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)<sup>5</sup>.

### **1.4.1 Conférences régionales des élus (CRE)**

Les CRE ont pour mandat, au niveau régional, d'évaluer les organismes de planification et de développement financés par le gouvernement, de favoriser la concertation, de donner des avis au ministre sur le développement, d'élaborer un plan de développement et de conclure des ententes avec les M/O<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Pour la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, le président de la TRCA ainsi que le consultant chargé de la coordination de l'entente, ont répondu au questionnaire et ont participé au groupe de discussion. C'est pour cette raison que la population à l'étude comporte 18 personnes dans les faits, soit une de plus que le nombre de TRCA. Bien qu'un léger biais puisse être introduit à la faveur de la TRCA du Saguenay—Lac-Saint-Jean, l'équipe d'évaluation a cru bon de tenir compte des propos des deux répondants, puisqu'ils ont parfois exprimé des points de vue différents ou complémentaires.

<sup>5</sup> Il y a un répondant de plus que le nombre de régions (17), puisque deux professionnels du MAMROT sont attirés à la Montérégie.

<sup>6</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2011), Loi sur le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, L.R.Q., c. M-22.1, version de septembre 2011.

Dans le cadre des ententes, ces organisations ont eu à s'acquitter de plusieurs responsabilités, qui consistent généralement à :

- réserver, à même le Fonds de développement régional, une somme annuelle (qui a variée entre 5 000 \$ et 120 000 \$), pour une période de 5 ans, afin de réaliser les objectifs des ententes;
- coordonner les travaux du comité de gestion, de suivi et d'évaluation des ententes;
- administrer les sommes qui lui sont versées par les autres parties, selon les recommandations des comités de gestion, de suivi et d'évaluation des ententes;
- tenir à jour une comptabilité distincte et spécifique relative à l'ensemble des dépenses liées aux ententes et remettre les rapports au comité de gestion, de suivi et d'évaluation;
- rendre compte à la ministre responsable des Aînés (M<sup>me</sup> Marguerite Blais) par le dépôt d'un rapport annuel décrivant la réalisation des activités prévues à l'entente et d'un rapport financier annuel décrivant l'utilisation conforme de la subvention accordée.

Enfin, les CRE ont dû s'assurer que les organismes qui bénéficient des ententes en respectent l'esprit, les orientations et les objectifs. En ce sens, les CRE sont demeurées officiellement responsables de l'atteinte des résultats visés par les projets financés.

#### 1.4.2 Tables régionales de concertation des aînés (TRCA)

En ce qui concerne les TRCA, elles ont pour mandat de permettre aux aînés de bénéficier d'un lieu régional d'échange et de concertation afin d'être en mesure d'unir leurs voix pour mieux faire connaître leurs besoins et dégager les enjeux relatifs aux aînés<sup>7</sup>. Depuis qu'elles se sont incorporées comme organisme sans but lucratif (OSBL) au tournant des années 2000, plusieurs protocoles d'entente ont été signés entre elles (TRCA) et le SA. Par la signature de ces protocoles, les TRCA ont vu le financement de leur fonctionnement de base passer de 15 000 \$ en 1999 à 40 000 \$ en 2008.

---

<sup>7</sup> TABLE DE CONCERTATION DES PERSONNES AÎNÉES DE LA CAPITALE-NATIONALE (2011), *Mission*. En ligne. [http://www.ainescapnat.qc.ca/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=2&Itemid=4](http://www.ainescapnat.qc.ca/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=2&Itemid=4) (15 août 2011).

En vertu de ces protocoles et en contrepartie de ce financement accordé par le SA, les TRCA doivent s'acquitter des rôles suivants :

- être l'interlocuteur régional en matière de concertation des organismes voués aux aînés;
- agir en région comme relayeur d'information concernant les mesures gouvernementales destinées aux aînés;
- être le conseiller auprès des décideurs régionaux et de la ministre responsable des Aînés, pour définir les besoins des aînés.

La plupart des TRCA siègent au moins à un comité de suivi ou de gestion des ententes.

### *Cas de la Montérégie non évalué*

En Montérégie, une situation particulière est observable : il semble qu'il y ait confusion quant au rôle et quant aux mécanismes de collaboration concernant les CRE et la TRCA de cette région. Ainsi, la Table régionale des aînés de la Montérégie (TRAM) n'a pas participé à cette évaluation, et ce, puisqu'à ses yeux cela lui était impossible, entre autres étant donné qu'un comité d'examen des enjeux et des moyens à privilégier pour la réalisation du mandat de la TRAM avait spécifiquement été créé à ce sujet. Ce comité était composé de personnes (dont certains élus) représentant les organisations concernées (TRAM, Conférence des TRCA, CRE et SA). Par ailleurs, certains représentants des CRE, du MFA ou du MAMROT attirés à la Montérégie ont participé à la présente évaluation. Conséquemment, cette région est parfois exclue des analyses (lorsque cela est mentionné), étant donné que le SA se penche actuellement sur ce problème et pour ne pas influencer indûment les résultats compte tenu de ce cas particulier par rapport à l'ensemble des ententes.

### *Conférence québécoise des TRCA et tables locales de concertation des aînés*

Au niveau provincial, la Conférence des Tables régionales de concertation des aînés (CTRCA) a été créée en 2004 afin de regrouper les 17 TRCA sous une même entité. Chaque TRCA verse annuellement 5 000 \$ à la CTRCA pour son fonctionnement. La mission de la CTRCA consiste à :

- servir de chargé de dossiers, auprès des instances concernées, lorsqu'il s'agit d'enjeux provinciaux ou nationaux qui touchent les aînés du Québec;
- soutenir les actions des TRCA dans la réalisation de leurs objectifs et leur recommander diverses orientations d'analyse et d'action;
- favoriser les échanges avec les organisations travaillant auprès des aînés.

Les conseillers en évaluation de la DRES ont pu profiter de l'appui de la CTRCA au processus d'évaluation. De plus, le vice-président de cette organisation a fait parvenir une lettre aux 17 présidents de TRCA afin de solliciter leur participation active au

processus d'évaluation<sup>8</sup>. Le président de la CTRCA a participé à la présente évaluation à ce titre et à titre de président de la TRCA de l'Estrie.

Enfin, au niveau local se trouvent les Tables locales de concertation des aînés (TLCA). La mission principale de ces organisations est d'améliorer les conditions de vie des personnes âgées. La TLCA peut :

- mettre de l'avant des projets concertés issus du milieu local;
- promouvoir la participation des aînés à la vie collective;
- agir à titre de porte-parole pour défendre les droits des aînés;
- favoriser l'échange d'information entre ses membres.

Les TLCA ne font pas directement l'objet de la présente évaluation.

#### 1.4.3 Directions régionales du ministère de la Famille et des Aînés (MFA)

La DGOR coordonne et met en œuvre l'offre de service régionale du MFA. Les directions régionales, sous l'égide de la DGOR, sont responsables de l'établissement et du maintien des relations avec la clientèle et les partenaires du MFA sur leur territoire, ainsi que de la promotion et de la mise en œuvre des programmes qui s'appliquent à la petite enfance, aux familles et aux aînés.

Dans le cadre des ententes, le MFA a eu comme responsabilité de s'acquitter de verser la subvention annuelle de 119 000 \$ accordée aux CRE, ainsi que de faire le suivi de la mise en œuvre des activités réalisées par l'intermédiaire des ententes.

#### 1.4.4 Directions régionales du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)

Enfin, pour ce qui est du MAMROT, sa mission consiste à favoriser, en partenariat avec le monde municipal et les acteurs du développement régional :

- la mise en place et le maintien d'un cadre de vie et de services municipaux de qualité pour l'ensemble des citoyens et citoyennes;
- le développement des régions et des milieux ruraux;
- le progrès et le rayonnement de la métropole<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> La lettre d'appui de la CTRCA se trouve en annexe (Annexe IV) à la page 72.

<sup>9</sup> MAMROT (2010), *Déclaration de services à la clientèle*. En ligne.  
<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/ministere/declaration-de-services-a-la-clientele/#c2793>  
(21 juillet 2011).

En lien avec les ententes, le MAMROT devait officiellement :

- assurer, au besoin, la coordination et l'harmonisation interministérielle requise pour la mise en œuvre des ententes dans une perspective de respect des orientations gouvernementales en matière de développement local et régional;
- être dépositaire des ententes.

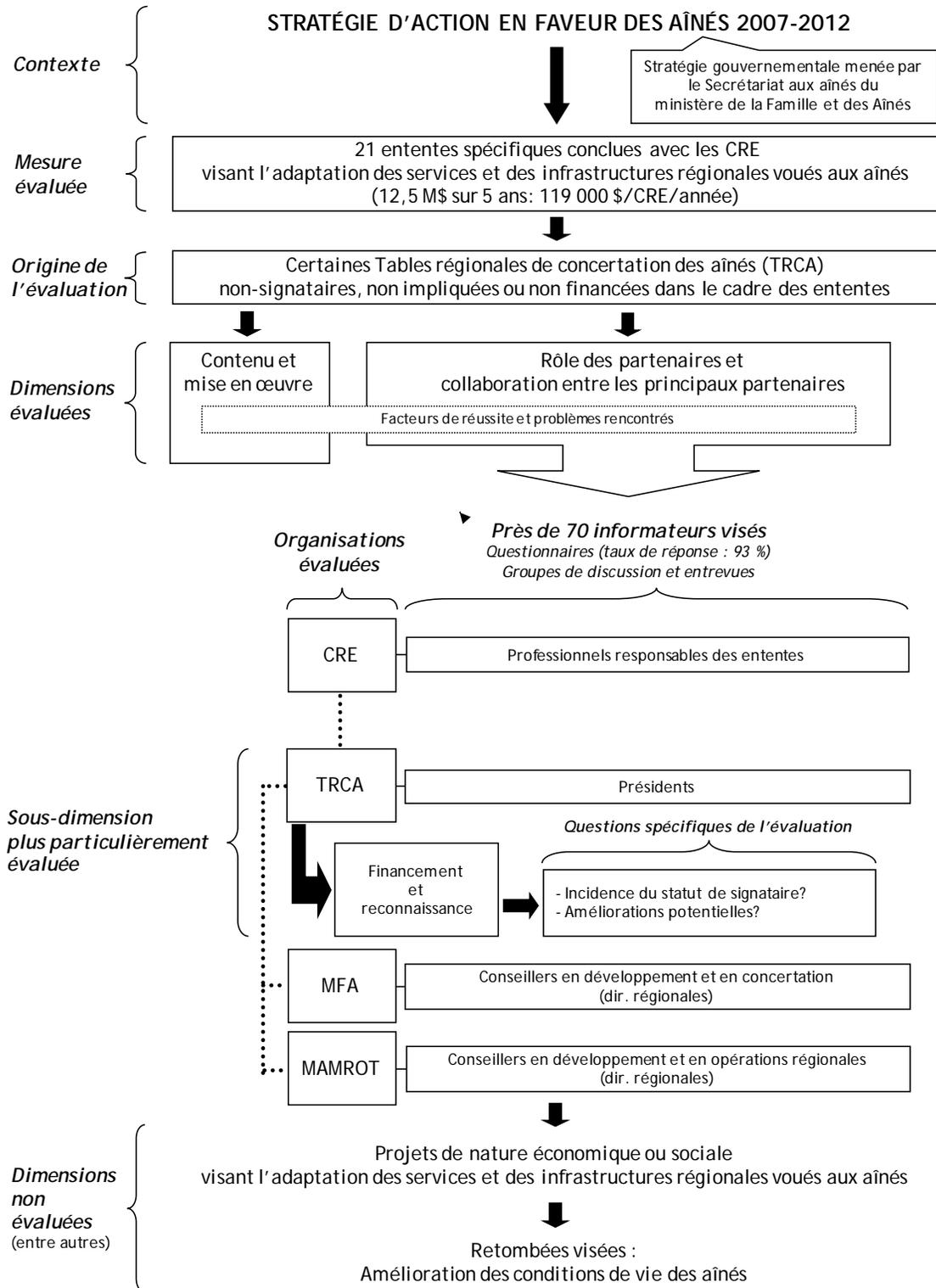
---

## 1.5 COMITÉ DE SUIVI DE L'ÉVALUATION

Un comité de suivi de l'évaluation, constitué d'un représentant pour chaque type d'organisation étudiée, a été mis sur pied afin de favoriser le succès de la démarche. Un représentant du SA est également membre de ce comité. Coordinné par un conseiller en évaluation de la DRES, le comité a eu pour mandat de solliciter, au besoin, la participation active des acteurs qu'il représente et de commenter les outils de collecte de données, le rapport d'étape ainsi que le rapport d'évaluation. Les membres du comité de suivi de l'évaluation qui représentent les organisations sont les suivants :

- SA du MFA      Jean-Philippe Lessard-Beaupré;
- CRE              Josiane Michaud, Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine;
- TRCA            Maurice Boulet, CTRCA et TRCA de Chaudière-Appalaches;
- MFA              Johanne Faucher, Direction régionale de la Capitale-Nationale et de l'Est du Québec;
- MAMROT        Gaétan Gauthier, Côte-Nord.

Figure 1 – Principaux éléments de l'évaluation des ententes spécifiques conclues avec les CRE concernant les aînés, Québec, 2011



## 2 MÉTHODES DE RECHERCHE EN BREF

Les méthodes utilisées dans le cadre de cette évaluation ont consisté en un questionnaire<sup>10</sup> (données quantitatives et textuelles), quatre groupes de discussion et quatre entrevues individuelles<sup>11</sup> (données qualitatives).

Par l'intermédiaire des 37 questions du questionnaire, ce sont 7 thèmes qui ont été abordés, soit :

- l'évaluation générale des ententes;
- le contexte de concertation observable avant l'entente et au moment de l'évaluation, la participation des acteurs locaux et régionaux à la définition des besoins, ainsi que l'inclusion potentielle d'autres signataires;
- les TRCA (statut de signataire, rôle et reconnaissance);
- la qualité de la collaboration entre les différents partenaires, ainsi que les facteurs favorables et défavorables à cette collaboration;
- les comités régionaux de suivi ou de gestion des ententes;
- les améliorations potentielles à apporter aux ententes (en général, pour le financement et la reconnaissance des TRCA ainsi qu'en lien avec le soutien à offrir aux partenaires);
- le financement des projets des TRCA, des services et des infrastructures.

Le taux de réponse au questionnaire a été de 93 %. Cette situation est sans contredit un avantage, puisqu'il est possible de généraliser les résultats à l'ensemble de la population à l'étude. De plus, les données recueillies sont représentatives de toutes les régions du Québec, de même que des quatre catégories d'organisations étudiées (TRCA, CRE, MFA et MAMROT).

Au total, environ 600 données quantitatives ont été recueillies dans les réponses au questionnaire et les répondants y ont rédigé près de 85 pages d'explications, qui ont été résumées en plus de 1 500 idées essentielles ou « mentions ».

---

<sup>10</sup> La version intégrale du questionnaire se trouve en annexe (Annexe II), à la page 63.

<sup>11</sup> Le guide de discussion qui a servi aux groupes de discussion et aux entrevues individuelles se trouve en annexe (Annexe III), à la page 69.

Toujours en lien avec l'objet de cette étude, 6 thèmes ont orienté les groupes de discussion (à l'aide de 19 questions) :

- le rôle des différents partenaires et les moyens de le renforcer;
- les règles des ententes qui devraient être ajoutées, qui nuisent à l'action ou qui n'ont pas été respectées;
- la nature et la fréquence de la collaboration entre les principaux partenaires des ententes, ainsi que les moyens d'améliorer la collaboration entre eux;
- les facteurs qui ont facilité ou contraint la mise en œuvre des ententes;
- les modifications générales qui devraient être apportées aux ententes, ainsi que celles qui permettraient d'améliorer la reconnaissance des TRCA et leur financement;
- la pertinence de la signature systématique des ententes par les TRCA.

Au total, 37 personnes venant de régions dites non éloignées ont participé aux groupes de discussion tenus à Québec. Les taux de participation sont les suivants :

- TRCA            100 %    11 personnes / 11 invités;
- CRE             71 %     10 personnes / 14 invités;
- MFA            58 %     7 personnes / 12 invités;
- MAMROT       38 %     5 personnes / 13 invités.

Ces discussions représentent environ 12 heures d'enregistrement audio.

Quatre entrevues téléphoniques ont aussi été menées auprès de quatre informateurs venant des régions dites éloignées. Les thèmes dont il a été question avec eux sont les mêmes que ceux abordés dans les groupes de discussion. Ces entrevues totalisent plus de trois heures trente d'enregistrement audio.

La présentation détaillée des méthodes de recherche utilisées se trouve en annexe (Annexe I), à la page 58.

### 3 RÉSULTATS

Le questionnaire a été construit de manière à ce que les participants puissent s'exprimer sur chaque thème à l'étude, généralement en répondant à une question fermée (choix de réponses) et à une question ouverte (réponse détaillée d'une page au maximum). Avec les groupes de discussion et les entrevues individuelles, il a été possible d'approfondir les thèmes étudiés par le questionnaire, ainsi que d'en étudier d'autres, qui n'avaient pas été couverts par celui-ci. Les résultats d'évaluation sont présentés en fonction des différents thèmes étudiés.

De manière générale, pour chaque thème, les réponses à la question fermée sont d'abord présentées (habituellement sous la forme d'un graphique).

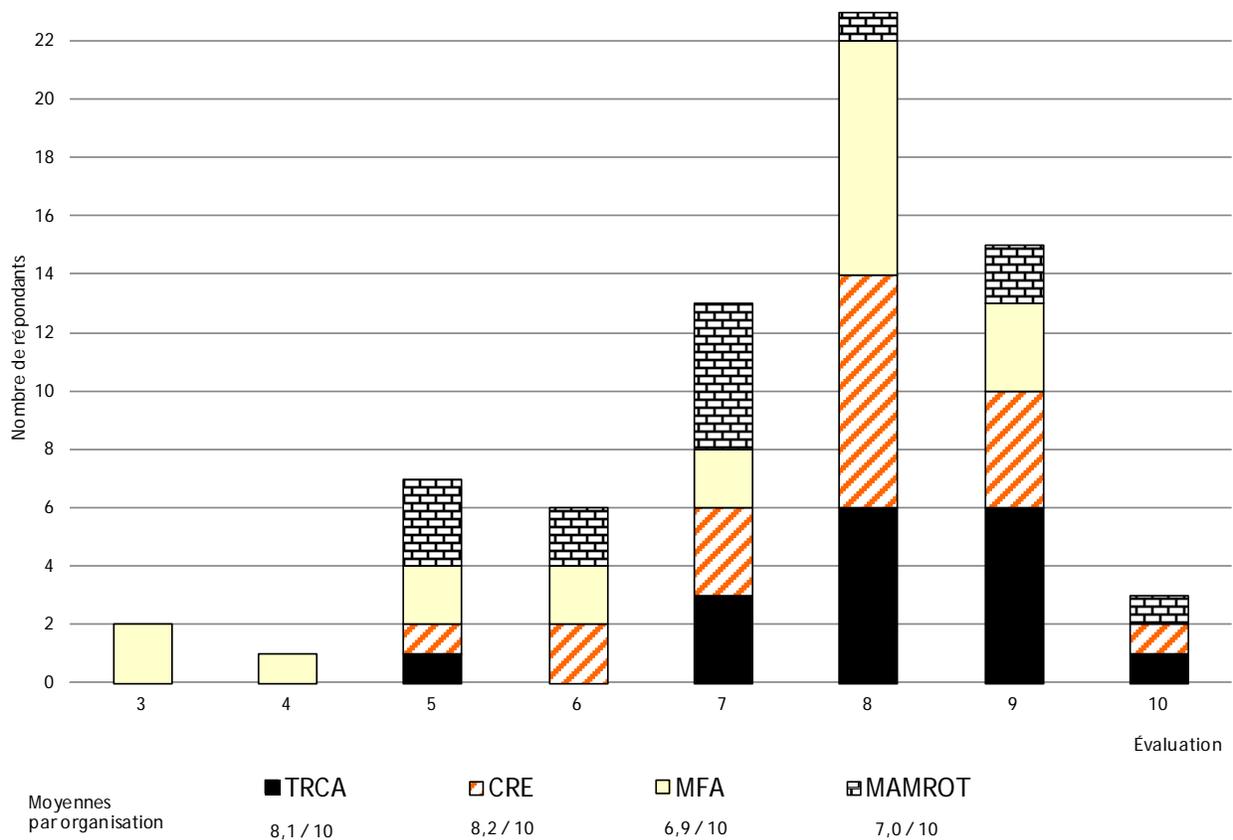
Ensuite, les explications fournies par les répondants dans la réponse à la question ouverte sont présentées, s'il y a lieu, afin de préciser la réponse donnée à la question fermée. Cette analyse a été effectuée en dégagant chacune des idées essentielles (ou « mentions ») des propos des participants (environ 1 500 mentions au total). Ces mentions ont été dénombrées et regroupées en catégories selon les thèmes abordés. Enfin, elles ont été analysées en fonction des objectifs d'évaluation ainsi qu'en lien avec l'organisation d'attache (TRCA, CRE, MFA et MAMROT) ou le territoire (régions administratives ou CRE) des répondants. Cette méthode a l'avantage de permettre la prise en considération de façon efficace de toutes les idées véhiculées par un même participant sur une question donnée et de soustraire à l'analyse les réponses hors sujet. Dans l'interprétation des résultats, il faut toutefois veiller à ne pas confondre le terme « mention » avec celui de « répondant », puisque dans le discours d'un même répondant peuvent apparaître plusieurs mentions liées à un thème donné.

Enfin, toujours pour un même thème, la présentation des résultats se termine généralement par la description des propos tenus dans les groupes de discussion et les entrevues, le cas échéant.

### 3.1 QUALITÉ GÉNÉRALE DES ENTENTES

Les répondants au questionnaire dressent un portrait assez positif de la qualité générale de l'entente (tous aspects confondus) qui a été signée dans leur région d'attache; le score moyen est de 7,4 sur une échelle de 1 (basse qualité) à 10 (haute qualité) (graphique 1). La majorité des présidents de TRCA et des professionnels des CRE évaluent la qualité des ententes à 8 ou plus. À l'opposé, ce sont les CDC de la DGOR du MFA qui sont les plus sévères envers la qualité des ententes, puisque le quart des ententes auxquelles ils sont attirés n'obtiennent pas la note de passage, c'est-à-dire 60 %.

Graphique 1 - Évaluation de la qualité générale des ententes, selon l'organisation, Québec, 2011

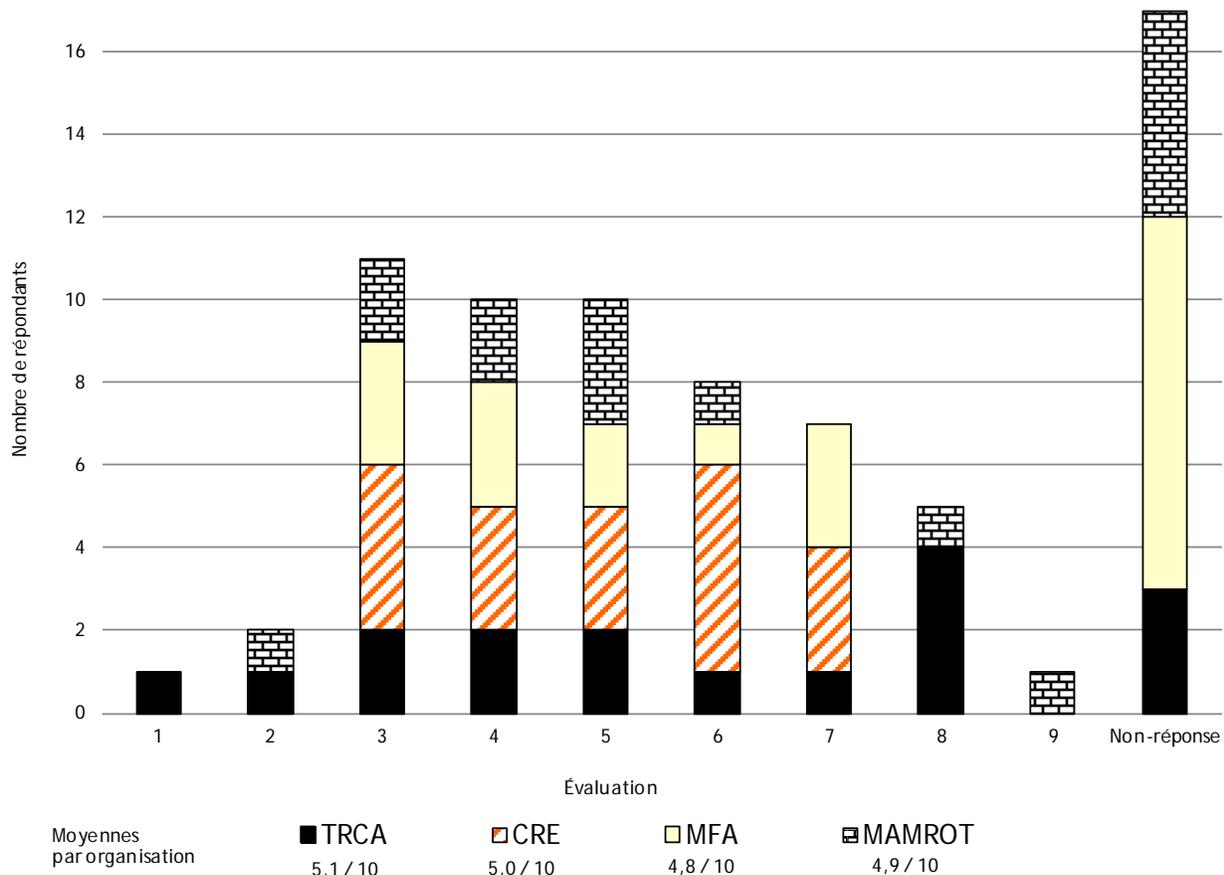


Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

### 3.2 CONTEXTE DE CONCERTATION

Les répondants au questionnaire ont été appelés à évaluer le contexte de concertation qui existait dans leur région, avant que les ententes voient le jour (graphique 2). L'échelle de mesure de la qualité du contexte de concertation varie de 1 (mauvaise) à 10 (excellente).

Graphique 2 - Évaluation de la concertation observable avant l'entente, selon l'organisation, Québec, 2011



Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

Avec un taux de non-réponse aussi élevé à cette question (24 %), expliqué en partie par le fait que plusieurs personnes n'étaient pas en poste à cette époque ou parce que les répondants n'avaient pas suffisamment d'informations, il est difficile de dresser un constat clair sur la qualité de la concertation qui existait avant la signature des ententes.

Tout en restant prudent dans l'interprétation de ces données, il est possible de voir que la qualité de la concertation avant la signature des ententes semble avoir été perçue de manière assez négative par plusieurs répondants au questionnaire (score moyen général de 5 sur 10).

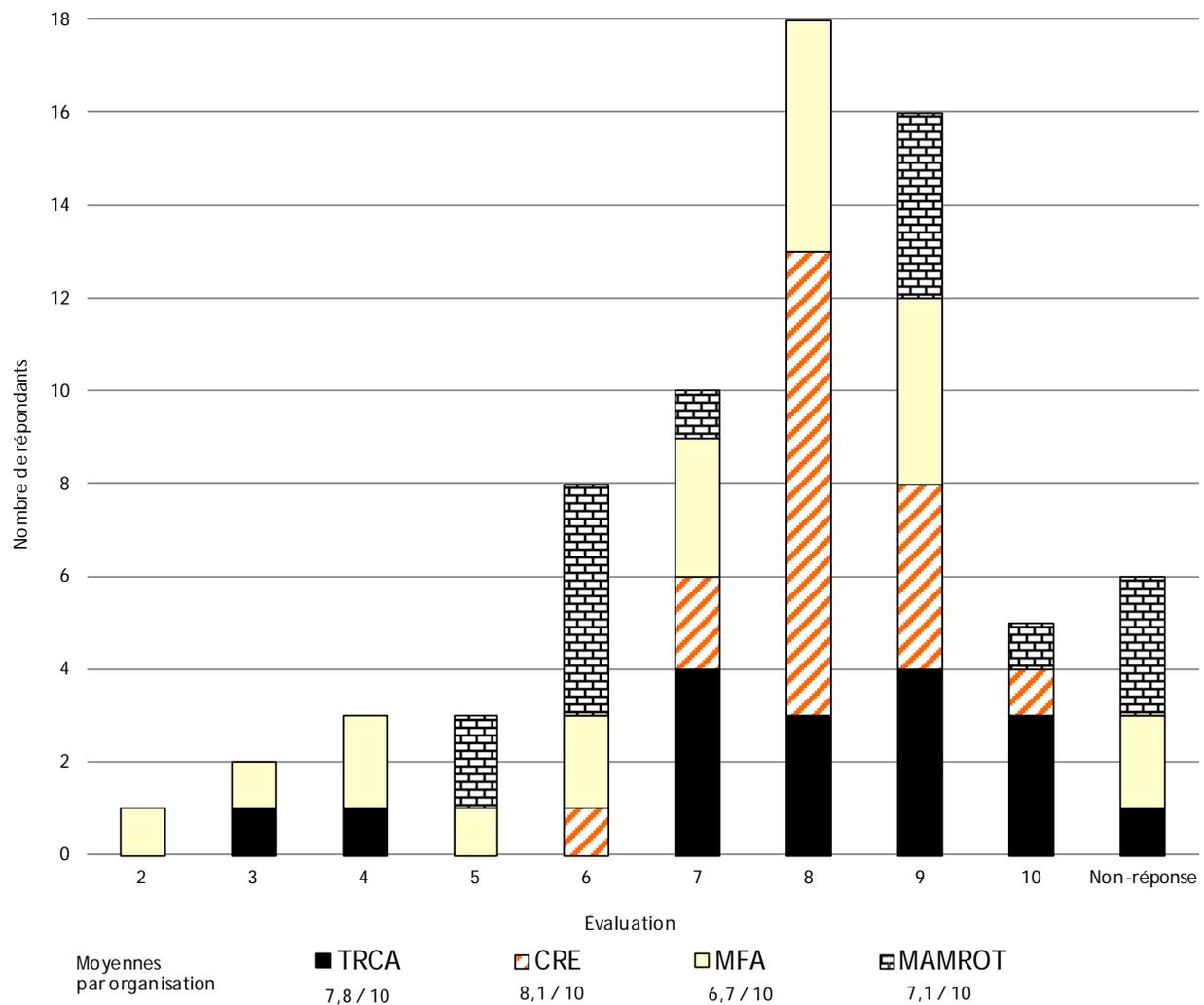
Selon quelques-uns des répondants au questionnaire, le contexte de concertation qui existait avant la signature des ententes aura eu des conséquences sur la mise en œuvre des ententes. Ces personnes ont en effet énoncé que la mise en œuvre des ententes avait été ralentie parce qu'il n'y avait pas une bonne concertation entre les partenaires avant le déploiement des ententes. C'est principalement la négociation de l'entente qui aurait été touchée par cette situation. En ce sens, plus de temps a été nécessaire pour baliser les rôles et responsabilités de chacun, ainsi que pour développer une vision commune par rapport à la stratégie régionale à adopter. De plus, des relations tendues entre les partenaires peuvent aussi avoir ralenti la mise en œuvre des ententes.

Dans les régions où le contexte de concertation était meilleur, certains répondants au questionnaire considèrent que la mise en œuvre s'en est trouvée facilitée. Le fait que les besoins étaient parfois déjà définis et acceptés de tous les partenaires a aidé à accélérer la mise en œuvre. De plus, puisque les partenaires se connaissaient déjà, la mise en place des différents comités liés à l'entente s'en est trouvée facilitée.

Bien que plusieurs répondants au questionnaire s'entendent pour dire qu'il y avait peu ou pas de concertation entre les partenaires des ententes avant que celles-ci soient mises en œuvre (31 % des mentions), il semble qu'il n'en soit plus ainsi à l'heure actuelle (graphique 3). Dans bien des cas, la concertation entre les partenaires a débuté grâce aux ententes et les relations entre ceux-ci se sont améliorées tout au long de leur mise en œuvre.

Parmi tous les répondants au questionnaire, ce sont les CDC de la DGOR du MFA qui évaluent le plus sévèrement le contexte de concertation qui existait au moment de l'évaluation, en lui accordant une note moyenne de 6,7 sur 10 (graphique 3). Quant à ceux qui l'évaluent le plus positivement, ce sont les professionnels des CRE (note moyenne de 8,1 sur 10). Le faible taux de non-réponse obtenu à cette question (8 %), combiné au fait que les quatre catégories d'acteurs ont répondu assez uniformément les unes par rapport aux autres, permet d'affirmer que la qualité de la concertation perçue est maintenant bonne (score moyen global de 7,4).

Graphique 3 - Évaluation de la concertation observée au moment de l'évaluation, selon l'organisation, Québec, 2011



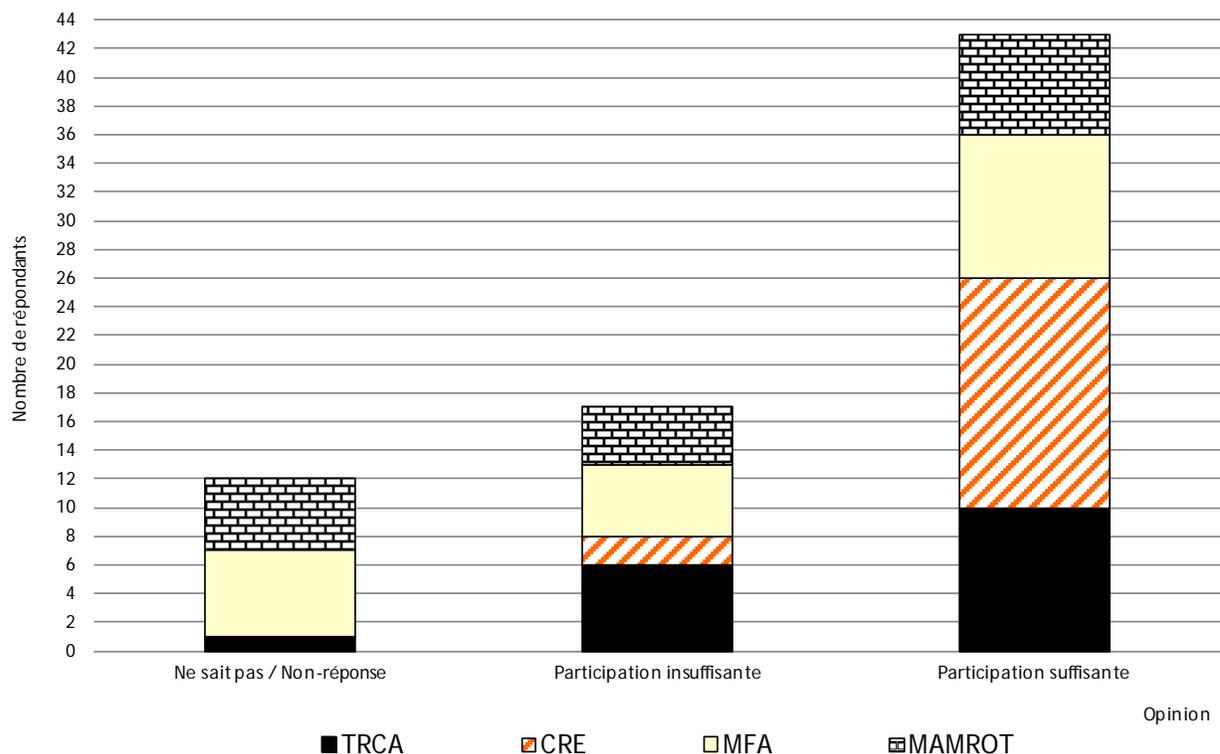
Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

En somme, les ententes auraient permis d'améliorer sensiblement la qualité de la concertation depuis le début de mise en œuvre des ententes (amélioration moyenne de 2,6 points sur une échelle de 1 à 10). Ce constat s'observe chez tous les types d'organisations étudiées.

### 3.3 PARTICIPATION DES ACTEURS RÉGIONAUX ET LOCAUX À LA DÉFINITION DES BESOINS

Un des objectifs poursuivis par le MFA, dans le cadre des ententes, était que les besoins en infrastructures et en services puissent émerger par l'entremise des organisations régionales et locales. Le graphique 4 rend compte de la perception des répondants au questionnaire quant au niveau de participation des acteurs régionaux et locaux (signataires ou non) dans la démarche de définition des besoins.

Graphique 4 - Participation des acteurs régionaux et locaux à la définition des besoins à combler dans le cadre des ententes, selon l'organisation, Québec, 2011



Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

Les résultats du questionnaire indiquent que 60 % des personnes interrogées croient que les acteurs régionaux et locaux ont suffisamment participé à la définition des besoins qui devaient être comblés par des projets financés par les ententes.

Le cas échéant, les acteurs régionaux et locaux ont participé à la définition des besoins de multiples façons. Certains ont été consultés par la CRE dans le cadre de l'élaboration d'un plan quinquennal de développement, de même que par certaines TRCA. D'autres ont collaboré à la définition des besoins en participant à une rencontre régionale (colloque annuel, comité consultatif, etc.) regroupant plusieurs organismes œuvrant pour l'amélioration des conditions de vie des aînés. Dans d'autres régions, la définition des besoins a été effectuée uniquement par les signataires des ententes,

dans le cadre de l'élaboration du plan d'action de ces mêmes ententes. Enfin, d'autres acteurs régionaux et locaux ont participé à la définition des besoins dans le cadre de la consultation publique qui a été tenue en 2007 par la ministre responsable des Aînés, M<sup>me</sup> Marguerite Blais. D'ailleurs, cette consultation en amont de l'intervention a été jugée importante tant par des représentants des CRE que par ceux des TRCA et du MFA au cours des discussions de groupe. Par la suite, ces besoins ont été traduits en axes d'intervention et en plans d'action, une séquence qui a permis d'associer les projets aux préoccupations et aux besoins des personnes âgées et qui a été jugée bénéfique.

Cependant, si on regroupe les réponses par territoire de CRE on s'aperçoit que dans 12 CRE, les répondants ne s'entendent pas lorsqu'il s'agit de déterminer si les acteurs régionaux et locaux se sont suffisamment impliqués dans la définition des besoins (réponses divergentes au sein d'une même région).

Enfin, les partenaires des ententes ont rarement mis en œuvre une entente sans que les acteurs régionaux et locaux n'aient minimalement participé à la définition des besoins. En ce sens, très peu de mentions issues du questionnaire ont indiqué que les acteurs régionaux et locaux ne s'étaient pas impliqués du tout dans la définition des besoins.

---

### **3.4 FINANCEMENT DES PROJETS PAR LE TRUCHEMENT DES ENTENTES**

Dans près de 60 % des cas, les TRCA ont reçu du financement par le truchement des ententes (pour des projets ou leur fonctionnement de base).

Dans 15 CRE sur 19<sup>12</sup> (79 %) aucun projet soumis par la TRCA, dans le cadre de l'entente, n'a été refusé.

Mis à part le cas de l'une des CRE de la Montérégie<sup>13</sup>, il n'y a qu'une seule région où tous les projets de la TRCA ont été refusés.

Les professionnels des CRE signalent que, dans la plupart des cas (82,5 %), le financement accordé dans le cadre de l'entente a servi à soutenir des projets visant à adapter les services destinés aux aînés, plutôt qu'à financer des infrastructures (tableau 1).

---

<sup>12</sup> Les administrations cri et Kativik sont exclues du calcul, puisqu'il n'y avait pas de TRCA dans ces régions lorsque les ententes ont été mises en œuvre.

<sup>13</sup> Pour plus de renseignements sur le cas de la Montérégie, consultez la page 7.

Tableau 1 - Répartition du financement alloué aux services ou aux infrastructures dans le cadre des ententes, selon la CRE, Québec, 2011

CRE	% du financement en infrastructures	% du financement en services
	90	10
	75	25
	62	38
	20	80
	12	88
	3	97
	1	99
	0	100
	0	100
	0	100
	0	100
	0	100
	0	100
	0	100
	0	100
	0	100
	0	100
<b>Moyenne</b>	<b>17,5</b>	<b>82,5</b>

Note : Les réponses pour lesquelles la somme des pourcentages ne totalisait pas 100 % ont été retirées de l'analyse (réponses non valides).

Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

Toutefois, dans trois régions, l'entente a davantage servi à financer des projets liés aux infrastructures utilisées par les aînés. Dans deux régions, les projets financés se rapportent majoritairement à la construction de résidences pour personnes âgées, tandis que dans une autre région, il s'agit principalement d'aménagement et de réaménagement de cuisines communautaires.

### 3.5 RÈGLES DES ENTENTES

Les règles inscrites aux ententes et s'appliquant à tous les partenaires sont l'un des thèmes abordés dans les groupes de discussion : les règles encadrant le processus de reddition de comptes, la sélection des projets, les règles financières, etc. Plus précisément, les quatre types d'organismes furent questionnés sur : 1) la clarté de ces règles; 2) leur respect dans la mise en œuvre des ententes; 3) les règles qui auraient nui à leurs actions; 4) celles qui pourraient être ajoutées aux ententes.

### **3.5.1 Reddition de comptes à baliser et à synchroniser**

Pour plusieurs conseillers du MFA, ce ne sont pas tant les règles inscrites aux ententes qui posent problème, mais bien la reddition de comptes sur celles-ci. Ainsi, les objectifs signifiés dans les ententes leur paraissent clairs et des plans d'action ont été élaborés en lien avec ceux-ci, mais la reddition de comptes (rapports d'activités et financiers) ne se serait pas faite sur la base de ces plans (manque de liens entre l'entente et la reddition de comptes, reddition de comptes trop orientée sur les succès et moins sur les problèmes rencontrés et les objectifs non atteints). Concrètement, les répondants souhaitent que plus de balises soient fournies quant au contenu et au format de la reddition de comptes qu'ils doivent effectuer. Cela permettrait, par exemple, de s'assurer que les ententes aient une réelle fonction de « levier régional » et que les projets financés soient quelque peu représentatifs de l'ensemble des territoires inclus dans les CRE.

Quelques professionnels de CRE ont suggéré d'harmoniser l'échéancier de reddition de comptes avec les années financières des CRE, notamment en ce qui concerne le dépôt des rapports financiers et d'activités. Une CRE affirme qu'elle a eu à déposer son rapport au MFA avant que son comité de suivi, qui ne se rencontre qu'une fois par année, ne puisse le valider. Aussi, le fait que les subventions soient parfois versées aux organismes locaux et régionaux *avant* l'analyse de la reddition de comptes au MFA (rapports d'activités) permet plus difficilement d'effectuer le suivi et l'évaluation de la qualité des projets financés.

Bref, les personnes rencontrées souhaitent que soit assurée une meilleure reddition de comptes, mieux balisée. Enfin, la reddition de comptes serait exécutée trop rapidement, estiment certains CDC.

### **3.5.2 Infrastructures : incompréhension et difficultés de financement**

Une règle a soulevé plus de questions et a été plus difficile à respecter; celle-ci concerne la notion d'infrastructures inscrite aux ententes. Il y était indiqué que les sommes investies devaient servir à financer « l'adaptation de services et d'infrastructures ».

D'abord, ce que signifie exactement la notion d'infrastructures n'est pas clair pour tous les signataires (ce fut d'ailleurs le cas lors de la collecte de données par questionnaire). Ensuite, plusieurs régions ont eu de la difficulté à financer ce genre de projets en raison du coût (les infrastructures coûtent souvent cher, en proportion des budgets consentis aux ententes, et nécessitent le soutien d'autres partenaires financiers) ou n'ont pas voulu le faire en raison des nombreux autres programmes pouvant soutenir leur construction : programmes de la Société d'habitation du Québec, Municipalité amie des aînés (MADA), etc. La répartition du financement alloué aux services et aux infrastructures est présentée à la page 19.

### **3.5.3 Processus administratifs lourds et difficiles à appliquer**

Plusieurs TRCA dénoncent la lourdeur des processus administratifs prescrits aux ententes, notamment l'obligation d'obtenir le consentement de la CRE pour les différents projets et paramètres de l'entente. Cette lourdeur opérationnelle (et les délais qui s'ensuivent) aurait, entre autres, nui à la mobilisation des bénévoles.

Aussi, le mode de financement par projet (appels d'offres de projets soumis par les acteurs locaux ou régionaux et étudiés par les signataires) exige des TRCA d'avoir à entreprendre des demandes de fonds qui s'ajoutent aux démarches de négociation des ententes et à celles nécessaires pour obtenir un financement de base (protocole d'entente avec le MFA).

Bref, pour plusieurs, il faudrait donc revoir les balises administratives des ententes, les alléger.

En ce qui concerne les CRE, plusieurs représentants ont souligné la difficulté d'appliquer et surtout de faire respecter le protocole de visibilité des partenaires (clause « Affichage et publicité » des ententes) : ceux-ci sont parfois oubliés dans les événements officiels et les journalistes ne rapportent pas leurs propos comme le stipule le protocole de visibilité. Essentiellement, ce protocole précise 1) les informations à mentionner lors d'événements formels; 2) l'obligation des partenaires de s'aviser mutuellement lorsqu'ils désirent faire des annonces publiques; 3) la nécessité d'assurer la visibilité des parties et des intervenants lors de toute activité de communication; et 4) l'importance que les signataires participent à toute cérémonie officielle concernant les ententes ainsi qu'aux annonces ou présentations publiques des projets qui découlent de l'entente.

### **3.5.4 Importance du maintien de l'adaptabilité des ententes aux particularités régionales (souplesse)**

Les représentants des CRE et du MAMROT ont souligné à plusieurs reprises l'importance de permettre l'adaptabilité des ententes aux particularités régionales, ce qui ne pourrait se réaliser qu'à travers la souplesse des ententes. En ce sens, selon les CRE, il ne devrait pas y avoir trop de règles imposées dans le cadre des ententes ni de formules à appliquer uniformément dans toutes les régions, et ce, sans discernement (p. ex. pas d'obligation de mener des forums régionaux si les besoins à combler sont connus). Selon ces personnes, il faut laisser émerger les initiatives régionales et, le plus possible, éviter les programmes de type *top-down*<sup>14</sup>, qui ne correspondent pas aux priorités des régions.

---

<sup>14</sup> Les programmes de type *top-down* renvoient à l'application unilatérale de programmes du « haut » (*top*) (ministères, directions centrales d'organismes) vers le « bas » (*down*) (directions régionales, organismes chargés d'intervenir à l'échelle locale et régionale).

### 3.5.5 Règles démocratiques, de bonne gouvernance et d'éthique à instaurer

Les représentants du MFA et du MAMROT semblent plus concernés par l'établissement de règles démocratiques, de bonne gouvernance et d'éthique dans les ententes. Les CDOR du MAMROT ont fait référence à certains problèmes éthiques dans la gestion de l'entente et la sélection des projets. À leur avis, il faudrait ajouter des règles qui s'appliqueraient à tous les partenaires afin de favoriser l'équité dans la sélection de projets et d'éliminer les comportements ou les attitudes qui nuisent aux ententes (p. ex. les conflits d'intérêts et les conflits de personnalités qui gênent les relations).

Tableau 2 - Synthèse des opinions exprimées sur les règles de l'entente, selon l'organisation, Québec, 2011

Auteurs des propos	Clarté des règles	Respect des règles	Règles nuisibles	Règles à ajouter
CRE	Règles claires	Règles respectées Importance du maintien de l'adaptabilité des ententes aux particularités régionales (souplesse)	Difficulté à faire appliquer le protocole de visibilité des ententes	Harmoniser l'échéancier de reddition de comptes des CRE avec celui du MFA
TRCA	Règles claires, mais pas nécessairement satisfaisantes	Règles respectées	Lourdeur des règles administratives (consentement des CRE obligatoire et appels d'offres de projets)	
MFA	Règles claires, mais à préciser concernant la reddition de comptes	Règles respectées, à l'exception de l'objectif de « levier régional » (effet multiplicateur à long terme)	Aucune, car elles ont été négociées avec les partenaires Problèmes davantage sur le plan des pratiques que des règles	Règles démocratiques, de bonne gouvernance et d'éthique à instaurer (favoriser l'équité, éviter les conflits d'intérêts et de personnalités)
MAMROT	Règles claires	Règles respectées	<i>Idem</i> MFA	<i>Idem</i> MFA
Tous	Notion d'infrastructures à clarifier	Difficultés à financer des infrastructures en raison des coûts élevés		

Source : École nationale d'administration publique (ENAP), Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), 2011 (collecte de données : groupes de discussion).

## 3.6 RÔLE DES PARTENAIRES

D'après les participants aux groupes de discussion, une certaine ambiguïté sur les rôles et responsabilités des partenaires a persisté dans les ententes spécifiques tout au long de leur déploiement.

### 3.6.1 Rôle des TRCA

#### *Variabilité des rôles assumés par les TRCA*

Le rôle des TRCA et leur niveau d'implication régionale auraient été modulés selon les capacités et les ressources dont elles disposent, selon l'historique de ces organismes en région et selon les négociations menées avec les autres partenaires en 2007.

Les quatre groupes d'organisations participant aux discussions s'entendaient pour dire que les rôles assumés par les TRCA étaient très variables d'une région à l'autre. Certaines d'entre elles ont été étroitement impliquées dans les ententes, puisqu'elles ont été grandement responsables de leur mise en œuvre; dans ces cas, elles en ont été « le bras agissant ». Plusieurs ont embauché une ressource afin de coordonner l'entente, parfois en partageant le coût salarial avec la CRE. Il apparaît toutefois que toutes les TRCA n'ont pas assumé autant de responsabilités, certaines ayant joué un rôle plus limité.

Les réponses fournies au questionnaire ont permis de mettre en lumière, en ordre d'importance, six catégories de rôles assumés par les TRCA, dans le cadre des ententes (tableau 3).

Tableau 3 - Rôles joués par les TRCA dans le cadre des ententes, Québec, 2011

Rôles des TRCA	Nombre de mentions	% des mentions
Participation à la gestion des ententes	40	31,5
Participation à l'élaboration des orientations des ententes	34	26,8
Concertation et information du milieu	20	15,7
Gestion financière des ententes (fiduciaire) et reddition de comptes	14	11,0
Réalisation de projets financés par l'entente	10	7,9
Aucun rôle	9	7,1

Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

Près du tiers des mentions (31,5 %) se rapportent au fait que la TRCA ait eu comme rôle de participer à la gestion des ententes, au même titre que les autres partenaires. C'est en prenant part aux différents comités liés aux ententes que cette participation à la gestion s'est concrétisée. Dans ces comités, il était principalement question de sélectionner les projets qui devaient être financés par l'entente, de faire le suivi de la mise en œuvre et de discuter des problèmes rencontrés.

Pour ce qui est de leur rôle de participation à l'élaboration des orientations des ententes, c'est en déterminant quels étaient les besoins à combler (12,6 % des mentions) et en apportant leur expertise au sujet des enjeux touchant les aînés (10,7 % des mentions) que les TRCA l'ont joué. Selon l'ensemble des organismes consultés lors des discussions en groupe, il semble que la majorité des TRCA aient participé à la définition des axes d'intervention balisant les ententes de même qu'à l'élaboration du plan d'action lié à celles-ci.

En outre, sept des neuf mentions en lien avec le fait que la TRCA n'a pas joué de rôle dans l'entente concernent le cas de la Montérégie.

Dans les groupes de discussion, plusieurs TRCA ont tenu un discours soulignant leur rôle de « *leader* de contenu » dans le cadre des ententes. Dans maintes régions, cette expertise est reconnue par les autres acteurs rencontrés, mais pas partout. Cela s'explique par la variabilité de l'implication des TRCA dans leur région et par le fait qu'elles n'ont pas toutes les mêmes capacités. Les TRCA peuvent également contribuer à la diffusion de l'information à leurs membres.

Les CRE croient que l'amélioration du rôle des TRCA passe par une clarification des responsabilités de chaque organisme. Certaines confusions persistent, même si des démarches de clarification et de renégociation ont suivi la signature des ententes. Dans l'une des régions, certaines tensions seraient survenues, parce que la TRCA aurait souhaité choisir les projets à financer, alors que la CRE aurait été redevable de ces décisions, étant officiellement responsable de la reddition de comptes.

### ***Légitimité et représentativité des TRCA***

Dans certaines régions, des acteurs ont eu l'impression que la TRCA était peu mobilisée ou qu'elle n'avait pas une légitimité suffisante pour s'imposer comme une référence régionale en matière d'enjeux touchant les aînés. L'analyse des propos tenus par les CRE, le MFA et le MAMROT dans les groupes de discussion fait ressortir l'idée que la légitimité des TRCA découle de deux éléments :

- leur aptitude à représenter tous les acteurs (personnes aînées et milieu associatif œuvrant auprès d'eux) dans tout le territoire;
- leur capacité à organiser une large concertation locale et régionale (mobilisation).

Or, ces qualités varieraient d'une région à l'autre et certaines lacunes ont été soulevées : éventail de membres trop restreint, implication limitée, mécanismes de concertation insuffisants et ignorés des signataires (manque de transparence). Cela expliquerait que les TRCA ne feraient pas toujours l'unanimité au sein de leur territoire (parfois de l'avis même des tables *locales*) et seraient par conséquent parfois écartées des discussions ou remises en question quant au rôle qu'elles jouent effectivement. Pour certaines personnes, il est important d'éviter que les ententes ne concernent qu'un cercle fermé d'organismes voués aux aînés.

La perception de la faible représentativité territoriale des TRCA pourrait être liée à une méconnaissance de leur fonctionnement par les autres acteurs (manque d'informations sur leurs membres, leurs activités de mobilisation et de consultation, etc.).

Au cours des discussions de groupe, certains participants ont indiqué que l'amélioration du rôle des TRCA passerait notamment par une plus grande ouverture de ces dernières aux partenariats régionaux. Au début de la mise en œuvre des ententes, plusieurs intervenants des CRE et du MFA ont rappelé à certaines TRCA qu'elles avaient désormais un mandat plus large que leur champ d'action préentente, qu'elles devaient représenter tous les aînés de leur région et collaborer avec les autres partenaires régionaux. Ce manque d'ouverture initial a causé certaines tensions, mais s'est corrigé au fil du temps dans plusieurs régions. Dans d'autres régions toutefois, le problème persiste.

Quoi qu'il en soit, le rôle de représentation des TRCA est important aux yeux du MFA et des CRE. Ces derniers ajoutent que ce rôle doit s'appuyer : 1) sur un ancrage local (certaines TRCA n'ont pas de tables locales) et 2) sur la consultation de ce réseau local par des mécanismes divers et transparents. Les CDC du MFA ont mentionné qu'il conviendrait d'ajouter une règle aux ententes renforçant l'importance de la représentativité régionale des TRCA (et des CRE). De leur côté, les CRE croient que l'amélioration de leurs relations avec les TRCA passerait par l'amélioration de leur légitimité et de leur représentativité territoriale.

Questionnés sur les manières d'améliorer la représentativité des TRCA, les conseillers du MFA ne s'entendent pas. Pour certains, il serait souhaitable de créer un nouveau type d'organisation, encadré par la législation (comme les CRE), auquel un mandat de concertation « aînés » serait confié. D'autres estiment qu'il serait suffisant de proposer un modèle d'organisation qui identifierait, par exemple, les membres qui devraient siéger aux TRCA. Par ailleurs, des CDC soulignent qu'on ne doit pas obliger les TRCA à se conformer à un modèle, mais les amener progressivement à améliorer cette représentativité. Ils suggèrent par exemple de faire le chemin inverse et de proposer aux grandes associations d'aînés (p. ex. la Fédération de l'âge d'or du Québec [FADOQ]) et aux organisations pertinentes (p. ex. les agences de la santé et des services sociaux [ASSS]) d'être membres de leur TRCA régionale.

Interrogées sur ce rôle de représentation et de consultation, les TRCA ont manifesté des avis partagés. Pour plusieurs, l'importance de mener des forums auprès des aînés ressort clairement et elles le font à des fréquences variées, selon les projets et les régions. D'autres mentionnent que, au contraire, elles sont suffisamment en contact avec le milieu pour connaître les besoins des aînés qui, à leur avis, ne changent pas beaucoup au fil du temps. Elles considèrent donc inutile d'organiser des consultations, exercice qui leur paraît lourd et coûteux. Il n'y a donc pas de consensus à l'égard du rôle de consultation au sein des TRCA ni sur le fait d'établir un réseau de tables locales.

### ***Direction des ententes revendiquée par les TRCA***

Plusieurs TRCA estiment qu'elles devraient prendre le *leadership* des ententes, en être le principal gestionnaire. Les TRCA revendiquent certains rôles plus clairement, comme la reddition de comptes, bien que cela ne fasse pas consensus. Pour plusieurs TRCA, les CRE devraient jouer un simple rôle de soutien dans le cadre des ententes, laissant aux TRCA la direction et la gestion des ententes. Les CRE ne partagent pas cette vision des choses. Plusieurs sont satisfaites de leur rôle actuel. Selon des intervenants du MFA, au départ, les ententes étaient une sorte de chasse gardée des CRE, ce qui a causé des tensions avec les TRCA. Initialement, ces dernières n'auraient pas reçu le même message que les CRE au sujet de l'organisation qui devait exercer le *leadership* en ce qui concerne les ententes, ce qui aurait créé la confusion et des frustrations, ajoutent certaines CRE.

Le renforcement du rôle des TRCA ne fait l'unanimité dans aucun groupe d'acteurs, sauf chez les principales concernées. Il n'y a pas de consensus sur la pertinence de ce renforcement ni sur la manière de le concrétiser, le cas échéant. Toutefois, il existe un consensus au sein des CDC selon lequel il appartient à la ministre responsable des Aînés de décider si le rôle des TRCA doit être renforcé. Cependant, si les TRCA devenaient les principales gestionnaires des ententes, elles devraient assumer certains devoirs (p. ex. représenter tous les acteurs, organiser une large concertation, agir avec transparence, etc.) (voir page 25 à ce sujet).

### **3.6.2 Rôle des CRE**

#### ***CRE : gestion, définition des besoins et mobilisation***

Les CRE ont joué de multiples rôles dans les ententes, et toutes s'accordent pour dire qu'elles en ont été « l'intervenant autorisé », le maître d'œuvre. Plusieurs estiment qu'elles ont une crédibilité et de bonnes pratiques qui assureraient la saine gestion de l'entente (interlocuteurs privilégiés du gouvernement en matière de développement régional, objectivité, etc.).

Bien que les ententes régionales aient été à géométrie variable, les CRE ont eu tour à tour de multiples responsabilités, que leur reconnaissent les autres acteurs : investissement financier et gestion budgétaire, coordination, reddition de comptes, implication dans de multiples comités (elles président souvent les comités de gestion des ententes) et organisation des rencontres, évaluation des projets et suivi, etc. Des représentants du MAMROT ont aussi dit associer davantage les CRE à l'encadrement administratif des ententes.

Certaines CRE ont pris en charge, en tout ou en partie, la définition des besoins locaux des aînés, auxquels l'entente devait répondre. Pour ce faire, elles ont parfois réalisé une revue de la littérature (politiques familiales, planification stratégique des MRC, politiques de développement social, pactes ruraux, comptes rendus de forums, etc.) abordant des thématiques qui touchent les aînés au cours des dernières années. En vue du même objectif, d'autres CRE (3) ont établi des liens privilégiés avec les villes et MRC de leur territoire.

Deux CRE joueraient un rôle pédagogique et de transmission de connaissances auprès des TRCA, rôle qui consiste à apporter des explications sur les processus administratifs ou les vulgariser et fournir des conseils sur le positionnement stratégique de la TRCA.

Enfin, plusieurs intervenants du MFA et des CRE ont souligné que ces dernières avaient un rôle à jouer dans la mobilisation des partenariats et de concertation régionale.

Jusqu'ici, on constate donc que plusieurs des responsabilités dont se sont acquittées les CRE et les TRCA se chevauchent, voire sont identiques. Ce recoupement illustre bien l'ambiguïté des rôles entre les signataires des ententes.

### **3.6.3 Rôle du MFA**

Il se dégage un consensus intergroupe (groupes de discussion) autour du rôle qu'a joué le MFA, et plus particulièrement chez les CDC : le rôle du MFA doit être bonifié. Globalement, le MFA se serait investi surtout sur le plan administratif (suivi des activités), et moins concrètement dans la mise en œuvre des ententes. Essentiellement, les CDC souhaiteraient être plus actifs et pouvoir informer davantage leurs partenaires quant aux différents paramètres des ententes (orientations ministérielles, rôle des TRCA, reddition de comptes, etc.).

Aussi, quelques CRE ont indiqué que, selon les ententes, elles ne devaient avoir qu'un seul interlocuteur au MFA. Dans les faits, deux ou trois personnes (du SA ou d'autres directions) les contactaient selon les besoins (reddition de comptes et autres). Cette règle n'aurait donc pas été respectée.

En somme, la circulation de l'information pourrait être améliorée, entre autres en favorisant la mise en place d'une structure de communication fluide et transparente.

### **3.6.4 Rôle du MAMROT**

Le rôle du MAMROT fait généralement consensus parmi les groupes d'acteurs rencontrés. Il exerce surtout un rôle de suivi administratif dans le cadre des ententes, un rôle de soutien aux CRE et de coordination interministérielle. Certains participants des TRCA et des CRE ont en outre déclaré que le MAMROT agissait comme médiateur. Le MAMROT a été particulièrement actif dans la phase de rédaction et de négociation des ententes. Il a veillé à faire cheminer celles-ci dans l'appareil administratif et à obtenir les signatures ministérielles requises. Son poids dans la mise en œuvre de l'entente a semblé limité aux yeux de certaines CRE et TRCA.

Des CDC du MFA ont toutefois souligné l'expertise du MAMROT sur le plan de l'occupation du territoire et du développement régional, et son importance à titre de conseiller dans les ententes, surtout en régions dites éloignées et dévitalisées. Par contre, l'un d'eux a mentionné que dans deux régions, le MAMROT aurait pu mieux orienter les ententes sur ces aspects, et a ajouté que les CDOR avaient été mal préparés à jouer leur rôle. Dans d'autres régions, les directeurs régionaux du MAMROT auraient, quant à eux, mieux transmis leur expertise.

Des CDOR ont souligné le manque de clarté du rôle du MAMROT attendu des partenaires (rôle par rapport aux aînés, liens avec les municipalités, etc.). Une CRE a indiqué que le rôle des CDOR, s'il venait à être renforcé, serait peut-être redondant par rapport à celui des professionnels des CRE. D'autres CRE ont estimé que le MAMROT pourrait créer davantage de liens avec le programme MADA, mais ce dernier n'est pas toujours partie prenante des ententes.

Enfin, plusieurs TRCA n'envisagent pas favorablement un renforcement du rôle du MFA ou du MAMROT. Elles considèrent pertinent qu'ils prennent part aux ententes, mais pas nécessairement qu'ils aient un pouvoir décisionnel, puisqu'ils ne connaîtraient pas suffisamment les problématiques régionales des aînés. Quoi qu'il en soit, le MFA et le MAMROT ont joué un rôle limité, ce qui aurait peut-être généré un manque de cohérence et d'harmonisation des différentes actions gouvernementales implantées au niveau régional (voir page 46).

Tableau 4 - Synthèse des opinions exprimées sur le rôle des partenaires, selon l'organisation, Québec, 2011

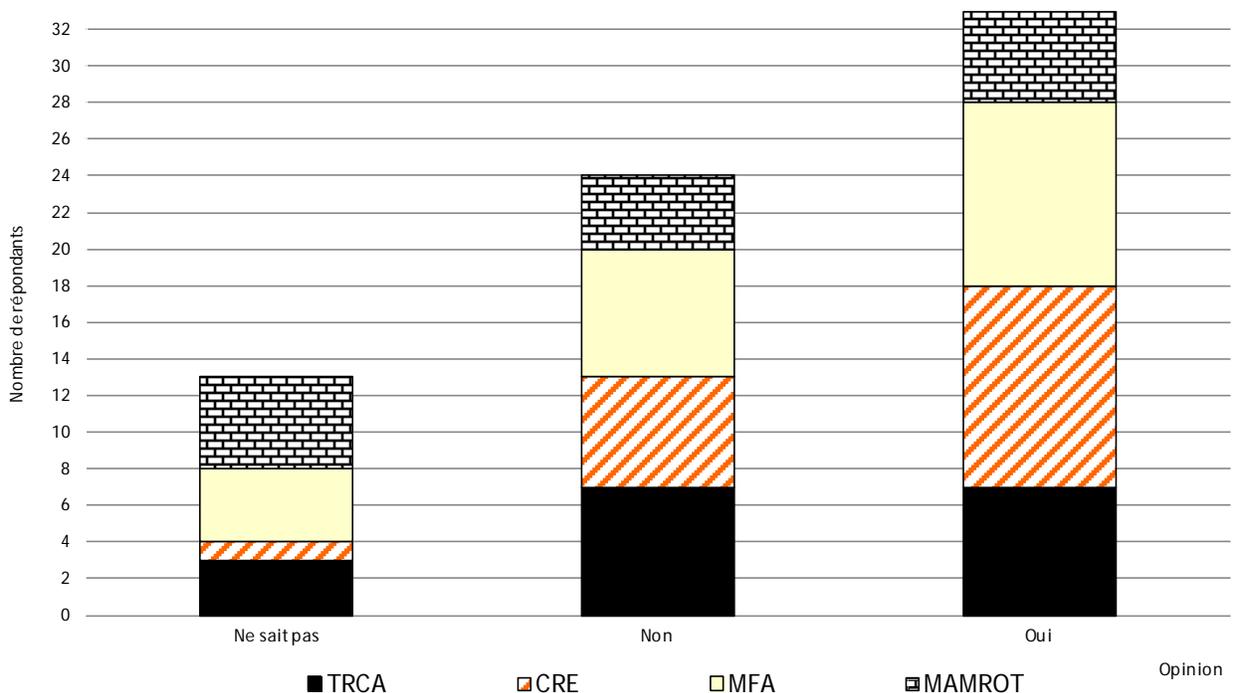
Organisations concernées	Rôle perçu par les participants	Améliorations du rôle suggérées par les participants
CRE	Gestionnaire de l'entente : apport financier et gestion budgétaire, coordination, reddition de comptes, concertation régionale et définition des besoins locaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les relations avec les TRCA, par la clarification du rôle de chacun</li> <li>- Développer une meilleure concertation régionale</li> </ul>
TRCA	<p>Grande variabilité régionale</p> <p>Selon le cas, la TRCA est impliquée dans la mise en œuvre et l'élaboration des ententes, est désignée comme fiduciaire, agit à titre de conseillère, fournit une expertise concernant les aînés, dépose parfois des projets ou assure la reddition de comptes</p> <p>Chevauchement des rôles des CRE et des TRCA</p> <p>Légitimité et représentativité parfois insuffisantes (aptitude à représenter tous les acteurs dans tout le territoire et à organiser une large concertation)</p>	<p><i>Selon les TRCA :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Devenir les gestionnaires de l'entente (<i>leadership</i>), assumer plus de responsabilités et être davantage financées</li> </ul> <p><i>Selon les autres acteurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier les rôles des TRCA</li> <li>- Assurer un meilleur soutien financier aux TRCA</li> <li>- Accroître l'ouverture des TRCA aux partenariats</li> </ul>
MFA	<p>Rôle de suivi administratif</p> <p>Faible engagement critiqué</p> <p>Manque de clarté du rôle attendu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer un meilleur relais de l'information aux CDC du MFA</li> <li>- Établir l'obligation de rendre des comptes pour les directions régionales du MFA en lien avec les ententes</li> <li>- Augmenter les contacts et les échanges des CDC avec les régions</li> <li>- Identifier un seul interlocuteur du MFA pour les partenaires</li> </ul>
MAMROT	<p>Rôles multiples, mais généralement limités : suivi administratif, soutien aux CRE, coordination interministérielle, médiation, rédaction, négociation et signature des ententes, occupation du territoire et développement régional</p> <p>Faible engagement critiqué</p> <p>Manque de clarté du rôle attendu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier le rôle du MAMROT dans les ententes</li> <li>- Mieux faire circuler l'information pertinente aux partenaires (p. ex. programme MADA)</li> </ul>

Source : École nationale d'administration publique (ENAP), Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), 2011 (collecte de données : groupes de discussion).

### 3.7 NÉCESSITÉ DE SIGNATAIRES SUPPLÉMENTAIRES AUX ENTENTES

Une proportion non négligeable des répondants au questionnaire (45,8 %) auraient souhaité que d'autres acteurs soient signataires des ententes. De plus, les CRE ont comme mandat de favoriser la concertation régionale et l'on constate d'ailleurs que celles-ci sont les plus enclines à inclure d'autres partenaires régionaux au sein des ententes (graphique 5). Toutefois, lors des discussions, des CDC du MFA ont estimé que dans trois régions, les CRE n'avaient pas joué pleinement leur rôle de concertation et de mobilisation régionale.

Graphique 5 - Nécessité de signataires supplémentaires aux ententes, selon l'organisation, Québec, 2011



Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

En fait, les répondants au questionnaire ont énuméré plusieurs partenaires potentiels qui, selon eux, pourraient apporter une contribution significative aux ententes à titre de signataires.

Parmi ceux-ci, l'Agence de la santé et des services sociaux du Québec (ASSS), ainsi que les Centres de santé et de services sociaux (CSSS) arrivent en tête de liste. Ces deux partenaires potentiels représentent à eux seuls 27 % des mentions.

Les autres partenaires importants qui ont été évoqués sont les TRCA (lorsqu'elles n'ont pas été signataires), le Conseil des aînés<sup>15</sup> et la Fédération de l'âge d'or du Québec (FADOQ). Ensemble, ces organisations comptent pour 10,7 % des mentions des répondants.

Viennent ensuite les grandes villes (Montréal, Laval, Gatineau, etc.), ainsi que les municipalités régionales de comté (MRC) (8 % des mentions).

Le dernier partenaire potentiel qui obtient plus de 5 % des mentions est le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS).

Au total, ce sont plus de 25 organismes qui ont été évoqués, dans les réponses au questionnaire, comme signataires potentiels des ententes.

Plusieurs répondants au questionnaire considèrent qu'il faut solliciter les partenaires qui peuvent aider à réaliser les priorités d'action découlant des ententes. De fait, plusieurs types d'organismes, notamment le MFA, le MAMROT et les CRE, ont mentionné – dans les groupes de discussion – que certains partenariats auraient été souhaitables, notamment pour soutenir les ententes au moyen d'une expertise sectorielle que les principaux signataires n'ont pas (p. ex. les ASSS pour ce qui regarde la santé).

Ainsi, deux intervenants (TRCA et MFA) ont souligné que le secteur économique avait été laissé à l'écart dans certaines régions (les chambres de commerce, les banques et autres institutions financières), alors que les aînés représentent une valeur économique importante et que le marché du travail peut bénéficier de leur apport, à divers égards. Le secteur de la jeunesse, notamment en lien avec les rapports intergénérationnels, aurait également été oublié, selon un conseiller du MFA. Pour des CDC, les réticences des TRCA et des CRE envers certains partenariats auraient, dans certaines régions, limité cette mobilisation souhaitée.

---

<sup>15</sup> Le Conseil des aînés a récemment été aboli.

### 3.8 TABLES RÉGIONALES DE CONCERTATION DES AÎNÉS (TRCA)

#### 3.8.1 Statut de signataire des TRCA

##### *TRCA signataires et non-signataires*

Les TRCA sont signataires des ententes dans 9 cas sur 21. Lorsque l'on exclut le cas particulier de la Montérégie<sup>16</sup> et les administrations crie et Kativik, elles sont signataires dans plus de la moitié des cas (tableau 5).

Tableau 5 - Statut de signataire des TRCA au sein des ententes, selon la CRE, Québec, 2011

CRE	Statut de la TRCA
01 Bas-Saint-Laurent	Signataire
02 Saguenay—Lac-Saint-Jean	Signataire
03 Capitale-Nationale	Signataire
04 Mauricie	Signataire
05 Estrie	Signataire
06 Montréal	Non-signataire
07 Outaouais	Non-signataire
08 Abitibi-Témiscamingue	<sup>17</sup> Non-signataire
09 Côte-Nord	Signataire
10a Baie-James	Non-signataire
10b Administration régionale Kativik	<sup>18</sup> Non-signataire
10c Administration régionale crie	<sup>19</sup> Non-signataire
11 Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	Non-signataire
12 Chaudière-Appalaches	Signataire
13 Laval	Non-signataire
14 Lanaudière	Signataire
15 Laurentides	Non-signataire
16a Longueuil	Non-signataire
16b Montérégie Est	Non-signataire
16c Vallée du Haut-Saint-Laurent	Non-signataire
17 Centre-du-Québec	Signataire

Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

<sup>16</sup> Pour plus de renseignements sur le cas de la Montérégie, consultez la page 7.

<sup>17</sup> La TRCA de l'Abitibi-Témiscamingue n'est pas officiellement signataire de l'entente, mais elle y est inscrite en tant qu'intervenante à l'entente.

<sup>18</sup> La TRCA du territoire de l'Administration régionale Kativik — le Nunavik — a récemment été créée, d'où son statut de non-signataire.

<sup>19</sup> Il n'y a pas de TRCA associée au territoire de l'Administration régionale crie, la TRCA du Nord-du-Québec ne couvrant que le secteur de la Baie-James.

### *Pertinence de la signature systématique des ententes par les TRCA*

Pour les TRCA, il ne fait aucun doute que toutes devraient être signataires des prochaines ententes, peu importe la forme que prendront ces ententes. Leur signature permettrait, dit-on, de dépasser les conflits interpersonnels entre les instances concernées. Par ailleurs, une TRCA souligne que cette signature doit se faire selon les règles de l'art à l'interne (en consultant les membres des TRCA, en ayant l'approbation de leur conseil d'administration [CA], etc.), ce qui ne s'est pas fait partout. Certaines sont sensibles au respect d'un protocole organisationnel et estiment que des améliorations peuvent être apportées à cet égard.

Du côté des CRE, la signature des TRCA ne fait pas consensus. Plusieurs estiment qu'il ne devrait pas s'agir d'un automatisme, tandis que deux CRE envisagent mal de laisser les TRCA à l'écart des ententes. Certains indiquent qu'ils continueront de travailler avec les TRCA, qu'elles soient signataires des ententes ou non.

Plusieurs CDC du MFA ont une position assez claire sur le sujet. Ils estiment que les TRCA devraient signer les ententes, et ce, selon certaines conditions, c'est-à-dire en apportant une contribution au même titre que les autres partenaires. Ils mentionnent que les TRCA doivent s'investir activement dans leur milieu, mobiliser les acteurs locaux, consulter les aînés, entreprendre des actions significatives, voire investir financièrement dans l'entente.

Finalement, la signature des ententes par les TRCA ne fait pas consensus chez les CDOR du MAMROT. Certains croient qu'elles devraient être signataires, puisqu'il faut reconnaître leur expertise, tandis que d'autres voient d'autres aménagements possibles; par exemple, que les TRCA soient signataires, mais pas mandataires des ententes. Un CDOR indique que dans certaines ententes spécifiques, l'organisme chargé du projet n'est pas toujours gestionnaire de l'entente et que cela ne pose pas problème.

Tableau 6 - Synthèse des opinions sur la signature systématique des ententes par les TRCA, selon l'organisation, Québec, 2011

Auteurs des propos	Signature des ententes par les TRCA obligatoire?
CRE	Pas automatiquement, sans toutefois les mettre à l'écart Les CRE continueraient de travailler avec les TRCA, qu'elles soient signataires ou non
TRCA	Oui, car la signature permet d'éviter les conflits de personnalités, en établissant clairement les rôles des signataires au sein des ententes
MFA	Oui en principe, mais à certaines conditions (implication diverse et substantielle des TRCA)
MAMROT	Plutôt en faveur, mais les modalités d'intégration des TRCA à titre de signataires ne font pas consensus

Source : École nationale d'administration publique (ENAP), Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), 2011 (collecte de données : groupes de discussion).

### 3.8.2 Reconnaissance et financement des TRCA

Le tableau suivant présente les améliorations des ententes que les répondants au questionnaire suggèrent au sujet du financement des TRCA et de la reconnaissance que leur témoignent les autres partenaires (reconnaissance pour leur valeur ajoutée et l'importance de leur rôle dans leur région d'attache).

Tableau 7 - Modifications à apporter aux ententes afin d'améliorer le financement des TRCA et la reconnaissance que leur témoignent les autres partenaires, Québec, 2011

Améliorations des ententes pour le financement et la reconnaissance des TRCA	Nombre de mentions	% des mentions
<b>Financement</b>	<b>34</b>	<b>41,5 %</b>
Empêcher le financement du fonctionnement de base d'un organisme par l'intermédiaire des ententes	12	14,6 %
Augmenter le financement des TRCA par l'intermédiaire des ententes	10	12,2 %
Augmenter le financement de base des TRCA en dehors des ententes	7	8,5 %
Ajuster le modèle de financement de base des TRCA (p. ex. selon le nombre d'aînés ou la superficie du territoire)	5	6,1 %
<b>Reconnaissance</b>	<b>37</b>	<b>45,1 %</b>
Admettre la participation des TRCA aux ententes, au même titre que les autres signataires	13	15,9 %
Améliorer la représentativité du milieu par l'entremise des TRCA	4	4,9 %
Augmenter le niveau de concertation des organismes voués aux aînés instaurée par les TRCA	4	4,9 %
Spécifier par écrit le rôle devant être reconnu aux TRCA	3	3,7 %
Augmenter la diffusion d'information sur les TRCA	2	2,4 %
Autres suggestions	11	13,4 %
<b>Aucune amélioration n'est nécessaire ou souhaitable</b>	<b>11</b>	<b>13,4 %</b>

Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

Environ 4 mentions sur 10 renvoient à des propositions de changements aux ententes au sujet du financement et de la reconnaissance des TRCA, respectivement, et ce, qu'elles soient favorables ou non à l'endroit des TRCA. Les autres mentions, un peu plus d'une sur 10, proviennent d'individus croyant qu'aucune amélioration n'est nécessaire à cet égard. Ces mentions ont été faites par les professionnels des CRE (3 mentions sur 11), du MFA (5 mentions sur 11) et du MAMROT (3 mentions sur 11).

## Financement des TRCA

En ce qui a trait aux améliorations potentielles des ententes pour le financement des TRCA, près de 15 % des mentions des répondants au questionnaire (12/82) font état que l'amélioration du financement du *fonctionnement de base* des TRCA ne doit pas passer par les ententes (tableau 7)<sup>20</sup>.

Ce constat vient appuyer la vision des professionnels des CRE, du MFA et du MAMROT – exprimée dans les groupes de discussion – voulant que les ententes constituent un outil étant exclusivement au service de *projets* visant à répondre directement aux besoins des aînés.

Les CDC du MFA partagent l'idée que le financement des TRCA, notamment celui de leur fonctionnement de base, ne doit pas provenir des ententes. Toutefois, contrairement aux conseillers du MAMROT, certains intervenants estiment que le financement de base actuel des TRCA n'est pas suffisant et qu'il devrait être bonifié pour leur permettre d'embaucher des ressources humaines et d'en faire plus, lorsqu'elles en ont la capacité. Plusieurs affirment de nouveau que ce financement doit s'accompagner de règles strictes et d'une solide reddition de comptes.

À l'égard du financement des TRCA, les CRE partagent l'opinion des conseillers du MAMROT et du MFA, c'est-à-dire qu'elles ne souhaitent pas que leur financement de base passe obligatoirement par les ententes. Il y a un consensus sur ce sujet. Le soutien aux TRCA pourrait selon eux faire l'objet d'une entente administrative distincte (c'est pourtant le cas dans le cadre d'un protocole d'entente TRCA-SA, page 6).

Cependant, les répondants des TRCA ne semblent pas d'avis que les ententes ne doivent pas servir au financement du fonctionnement de base d'organisme. Parmi les 10 mentions suggérant une augmentation du financement des TRCA par les ententes, 7 ont été énoncées par les TRCA (tableau 7). Plusieurs d'entre elles jugent cette balise problématique du point de vue de l'efficacité, de la pérennité et de l'indépendance des TRCA. Aussi, le désir de *leadership* qu'elles manifestent s'accompagne de demandes financières : pour bien jouer leurs rôles, les TRCA demandent un meilleur soutien financier. D'autres intervenants estiment également qu'une majoration du financement des TRCA serait nécessaire. Cet aspect fait d'ailleurs partie des demandes des TRCA, mais elles l'associent davantage aux négociations entourant leur protocole d'entente (SA-TRCA, page 6) qu'à celles entourant le renouvellement des ententes.

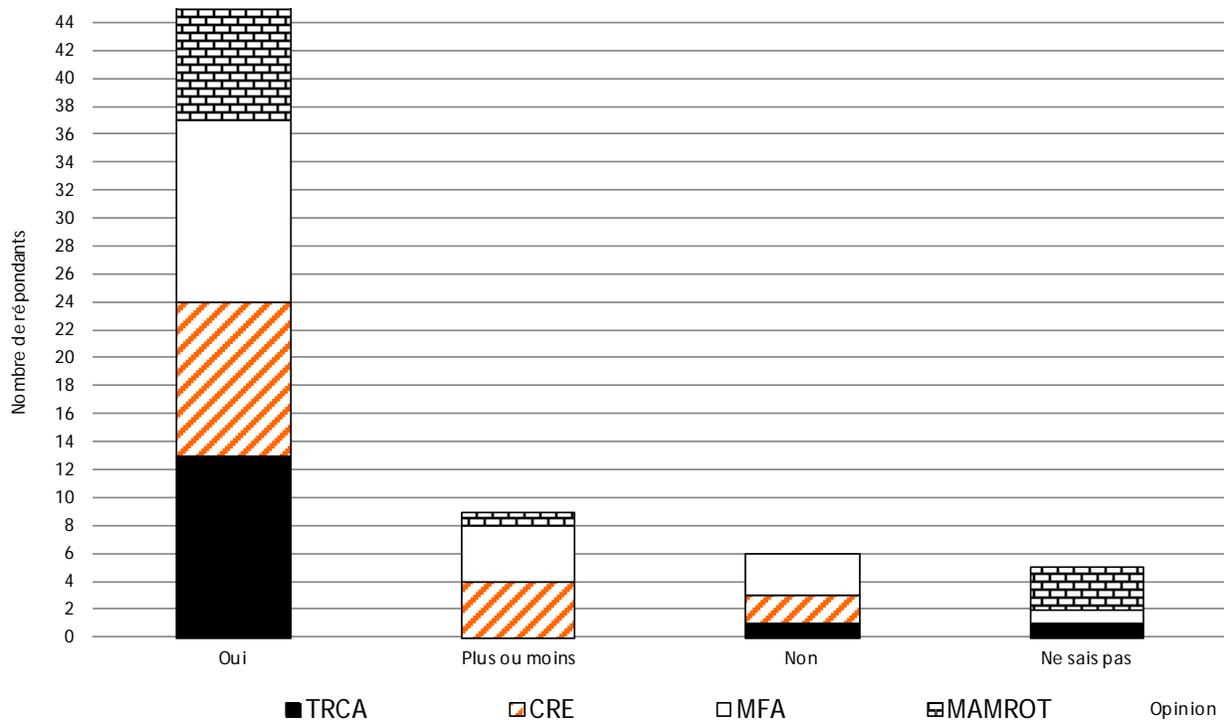
---

<sup>20</sup> Un bref portrait des TRCA et de leur financement se trouve à la page 6.

## Reconnaissance des TRCA

Les répondants au questionnaire se sont également prononcés sur la reconnaissance dont bénéficiaient les TRCA quant à la valeur ajoutée qu'elles apportent et à l'importance de leur rôle dans leur région d'attache (graphique 6).

Graphique 6 - Reconnaissance dont bénéficient les TRCA de la part des signataires, selon l'organisation, Québec, 2011



Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

La grande majorité des répondants (70,6 %) croient que les TRCA sont reconnues pour l'action qu'elles mènent au sein de leur milieu. Une seule région connaît un réel problème de reconnaissance de l'action de la TRCA.

Les explications fournies par ces mêmes répondants viennent appuyer le constat selon lequel les TRCA semblent généralement reconnues dans leur région respective. De plus, 15,7 % des mentions des répondants font état que la TRCA est un partenaire incontournable et que sa contribution est reconnue et acceptée.

Les personnes ayant répondu au questionnaire ont principalement indiqué que les TRCA étaient reconnues pour l'accomplissement de leur mission (représenter les organisations locales au niveau régional, fournir une expertise concernant les enjeux régionaux touchant les aînés et favoriser la concertation des partenaires locaux). C'est près de 25 % des mentions des répondants qui lient la reconnaissance des TRCA à l'accomplissement de leur mission.

Une autre forme de reconnaissance qui a été exprimée par les répondants au questionnaire se rapporte à la participation de la TRCA à différents comités liés aux ententes. Effectivement, près de 10 % des mentions des répondants associent la reconnaissance de la TRCA au fait qu'elle soit invitée à participer à la mise en œuvre des ententes, au même titre que les autres partenaires. Aussi, certains répondants ont mentionné que la reconnaissance de la TRCA peut prendre la forme d'une prise en compte, par les autres partenaires des ententes, des recommandations qui sont émises par celle-ci. Enfin, d'autres répondants ont signalé que la reconnaissance de la TRCA était établie en fonction du nombre de membres qui y adhèrent.

En ce qui a trait à l'amélioration de la reconnaissance des TRCA, une bonne partie des mentions évoquées par les répondants au questionnaire (13/82) indique qu'on devrait leur laisser une place égale aux autres signataires (tableau 7, page 35). Les répondants soulignent que pour ce faire, il faudrait non seulement que les TRCA soient signataires des ententes, mais aussi qu'elles soient systématiquement impliquées dans les différents comités liés aux ententes et qu'elles participent aux échanges entre les différents partenaires.

De plus, quelques répondants au questionnaire soutiennent qu'il serait possible d'améliorer la reconnaissance que les partenaires accordent aux TRCA si ces dernières s'acquittaient mieux de leur mission (8 mentions sur 82). Ainsi, la TRCA devrait s'assurer 1) d'être représentative de tous les aînés (et des organisations œuvrant auprès d'eux) de leur territoire d'attache (4 mentions), et 2) d'instaurer une meilleure concertation avec les autres organismes œuvrant pour les aînés (4 mentions)<sup>21</sup>.

En outre, pour améliorer les relations entre la CRE et les TRCA, ces dernières sont relativement unanimes : il faut assurer la reconnaissance des secondes par les premières. Toutefois, elles envisagent différemment cette reconnaissance. Pour certaines, la reconnaissance est de nature politique et doit être inscrite au texte de l'entente, tandis que pour d'autres, elle passe par un siège au CA de la CRE afin de pouvoir conseiller les membres du CA sur les dossiers concernant les aînés.

---

<sup>21</sup> Pour plus de renseignements à ce sujet, consultez la page 25.

Pour certaines TRCA, la reconnaissance du milieu (la population et les organisations locales) est aussi importante que celle des CRE (les élus). Pour cette raison, elles estiment que les TRCA doivent assurer une présence sur toutes les tribunes qui concernent les conditions de vie des aînés dans leur région. Elles envisagent favorablement le travail des conseils régionaux de développement social, où divers acteurs planifient cet aspect du développement par une approche intégrée.

L'une des TRCA souligne que la diffusion d'informations aurait dû être le cheval de bataille des TRCA, mais qu'il n'en a pas été ainsi dans toutes les régions. Dans le cas de certaines ententes, la TRCA a reçu formellement le mandat d'informer les aînés, et l'a accompli.

En somme, la reconnaissance officielle des TRCA ne fait pas l'unanimité et plusieurs CRE considèrent qu'il ne faut pas systématiquement les contraindre à reconnaître la TRCA de leur région, et que c'est aux TRCA de « gagner » leur reconnaissance. Une CRE souligne que l'orientation qui est donnée à la TRCA dépend beaucoup de la personne qui la préside et que, dans ce contexte, il est risqué de s'engager dans une reconnaissance officielle.

Le sentiment d'appartenance qui se développe localement ou régionalement envers une organisation peut aussi concerner une autre structure que la TRCA. Dans ces conditions, il devient difficile de reconnaître plus spécialement les TRCA et non pas d'autres organisations pertinentes, puisque cela pourrait aller à l'encontre de la volonté locale ou régionale.

Sur ces sujets, les TRCA ont une opinion plus catégorique. L'une d'entre elles souligne que la reconnaissance doit obligatoirement venir de deux organismes : le MFA et les CRE. Pour les TRCA, la contribution sociale des aînés à la société québécoise est évidente et doit officiellement être reconnue.

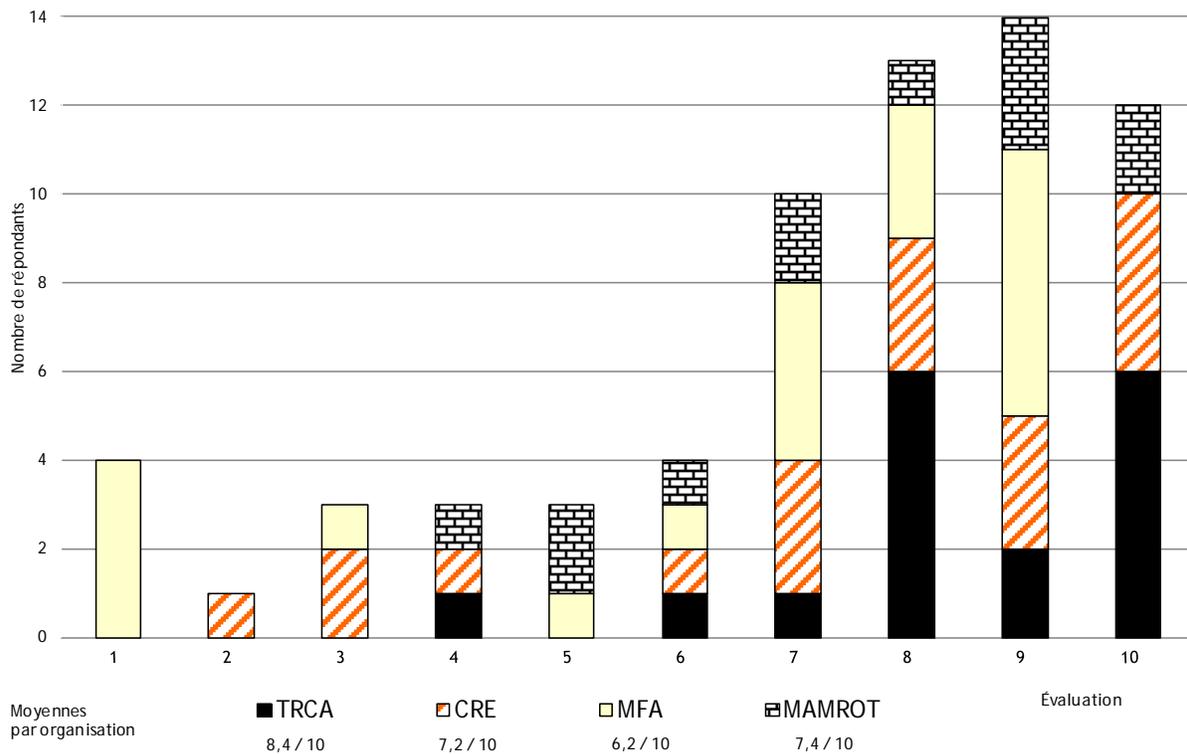
En somme, si les TRCA considèrent qu'une reconnaissance leur revient de droit, en tant qu'organisme de représentation des intérêts des aînés, les autres groupes interrogés ont un point de vue plus nuancé. Pour ces derniers, cette reconnaissance doit émerger naturellement du milieu, en lien avec les actions que posent effectivement les TRCA envers les aînés. Par ailleurs, ils estiment que pour gagner la reconnaissance des organismes gouvernementaux ou régionaux (MAMROT, MFA, CRE), les TRCA doivent également établir un système de gouvernance bien balisé et transparent (reddition de comptes, rencontres formelles du CA de la TRCA, etc.).

### 3.8.3 Collaboration entre les TRCA et les partenaires

#### *Collaboration entre les TRCA et les CRE*

D'après les réponses fournies dans le cadre du questionnaire, ce sont les TRCA qui accordent la meilleure note à la qualité de la concertation entre elles et les CRE (moyenne de 8,4 sur 10 pour les TRCA, par rapport à 7,2 pour les CRE). Un seul représentant d'une TRCA a évalué la qualité de la collaboration à moins de 6 sur 10. De manière générale, les répondants ont évalué la qualité de la collaboration entre ces deux organisations de manière plutôt positive, puisqu'ils lui attribuent une note moyenne de 7,3 sur 10 (graphique 7). Toutefois, il existe certains éléments conflictuels entre les TRCA et les CRE (voir paragraphes suivants).

Graphique 7 - Évaluation de la qualité de la collaboration entre les CRE et les TRCA, selon l'organisation, Québec, 2011



Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

Dans les explications fournies par les répondants, on a répertorié 36 % des mentions qui font état d'une bonne collaboration entre la CRE et la TRCA.

Parmi les facteurs qui expliquent cette bonne collaboration entre les deux organisations, les répondants au questionnaire ont cité certaines qualités personnelles des collaborateurs. En ce sens, le professionnalisme dont a fait preuve la TRCA et la CRE, la confiance que les représentants de ces deux organisations se sont témoignée et l'ouverture au dialogue ont représenté plus de 11 % des mentions à ce sujet. Aussi, la participation de la CRE aux rencontres du CA de la TRCA (et vice-versa) est apparue comme un élément facilitant (8 % des mentions). Enfin, d'autres ont mentionné que ce sont les ressources de la CRE (humaines, financières ou matérielles), mises à la disposition de la TRCA, qui facilitaient la collaboration entre elles (8 % des mentions).

Une fois la Montérégie exclue de l'analyse<sup>22</sup>, 6,5 % des mentions font état d'une collaboration difficile ou inexistante entre la CRE et la TRCA. Cette situation serait notamment liée à la propension d'une organisation (CRE ou TRCA) à agir seule et au manque de financement des TRCA qui limiterait sa collaboration avec la CRE.

Il se dégage un consensus plus général des discussions menées en groupes quant aux tensions CRE-TRCA. Les relations semblent s'être améliorées au fil du temps, sauf dans l'une des régions où celles-ci ont été rompues. L'analyse des propos tenus par les TRCA permet de repérer diverses sources à l'origine de ces tensions avec les CRE : les attentes divergentes sur le *leadership* des ententes (les TRCA croyaient être les principaux gestionnaires), la compétition pour l'obtention de ce *leadership*, les conflits de personnalités, une mésestime sur le partage des responsabilités, des négociations précipitées et difficiles, un désaccord sur les processus de gestion de l'entente, un manque de considération pour l'expertise et l'avis de la TRCA, le « paternalisme » de la CRE (tutelle), le refus de projets soumis par la TRCA, des « chicanes politiques régionales » auxquelles les CRE sont mêlées et qui nuisent aux ententes, etc. Les TRCA sont les acteurs les plus ouvertement critiques sur ces relations. Certaines CRE ont aussi une perception plus négative, pour des raisons similaires (désir de contrôle des TRCA dans l'entente, conflit de personnalités, etc.). Selon les conseillers du MFA, dans certaines régions, les relations ne se seraient pas forcément améliorées au fil du temps ou seraient demeurées fragiles.

Malgré tout, les TRCA et les CRE auraient maintenu des contacts assez réguliers sur une base mensuelle, tout au long de l'entente. Une majorité de TRCA entretiendraient des contacts avec la CRE plusieurs fois par mois (de 4 à plus de 10 contacts mensuellement) sur une foule de sujets (projets, planification de réunions, demande d'informations, etc.). Ces contacts seraient à la fois formels (divers comités, présence aux CA respectifs des deux organismes, invitation aux activités de la TRCA, conseils de la CRE, etc.) et informels, et ce, qu'ils soient effectués en personne et par téléphone. Dans certaines régions toutefois, les contacts seraient moins fréquents et surtout établis dans le cadre des comités liés aux ententes.

---

<sup>22</sup> Pour plus de renseignements sur le cas de la Montérégie, consultez la page 7.

Tableau 8 - Synthèse des opinions exprimées sur la collaboration entre les TRCA et les CRE, Québec, 2011

Auteurs des propos	Caractéristiques de la collaboration entre les TRCA et les CRE
Tous	Tensions dans les relations TRCA-CRE : attentes divergentes et compétition sur le <i>leadership</i> des ententes, conflits de personnalités, mécontentement sur le partage des responsabilités, négociations précipitées et difficiles, désaccord sur les processus de gestion des ententes, manque de considération pour l'expertise de la TRCA, paternalisme de la CRE (tutelle), refus de projets soumis par la TRCA et « chicanes politiques régionales » auxquelles les CRE sont mêlées  Relations généralement améliorées au fil du temps  Malgré tout, plusieurs contacts par mois entre les TRCA et les CRE, tant formels qu'informels, sur des sujets très variés

Source : École nationale d'administration publique (ENAP), Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), 2011 (collecte de données : groupes de discussion).

### ***Collaboration entre les TRCA et les autres partenaires***

Les contacts entre les TRCA et les autres acteurs (MFA et MAMROT) seraient moins fréquents qu'avec les CRE et plus établis dans le cadre des rencontres formelles des comités liés aux ententes. Par exemple, les conseillers du MAMROT ont estimé avoir des contacts avec leur TRCA tous les deux mois, sur différents sujets (ceux qui sont discutés dans le cadre des comités, programme MADA, informations sur les municipalités, etc.). Selon les TRCA, ce contact serait toutefois plus occasionnel (quelques fois par année). Il en va autrement pour les relations avec le MFA. Des TRCA ont indiqué qu'elles entraient plus régulièrement en contact avec ce ministère, mais sans préciser s'il s'agissait du SA ou des directions régionales. De leur côté, des conseillers du MFA ont indiqué qu'il existait une variabilité régionale dans les contacts avec les TRCA : certains ont dit communiquer fréquemment avec celles-ci, tandis que d'autres le font beaucoup moins souvent. Les sujets traités lors des contacts étaient sensiblement les mêmes : demande d'information sur d'autres programmes du MFA, invitation à des événements, etc.

---

## 3.9 MISE EN ŒUVRE DES ENTENTES

La mise en œuvre des ententes concerne la réalisation des actions prévues et le financement de projets d'infrastructures ou de services offerts aux aînés. Les représentants d'organisme rencontrés ont été questionnés sur les facteurs ayant facilité ou contraint le déploiement de cette mesure gouvernementale. Outre les facteurs évoqués ailleurs dans le présent rapport, en voici d'autres ayant été soulignés, surtout dans les groupes de discussion.

### 3.9.1 Facteurs facilitants

#### *Coordonnateurs compétents, TRCA dynamiques et ententes quinquennales*

L'embauche d'une ressource compétente et expérimentée – par les CRE ou les TRCA – pour assurer la coordination de l'entente, le suivi des projets et parfois même la médiation entre les parties prenantes ont été jugés facilitants à la fois par des intervenants du MFA, du MAMROT et des CRE. Ce fut souvent la tâche du coordonnateur embauché par la CRE ou la TRCA. Toutefois, le roulement du personnel embauché ne semble pas faciliter l'accès durable à des coordonnateurs de qualité (page 46). Un conseiller du MFA a précisé qu'à la CRE, il est souhaitable que cette ressource soit un professionnel, et non pas un directeur adjoint, afin que celui-ci puisse offrir un meilleur soutien.

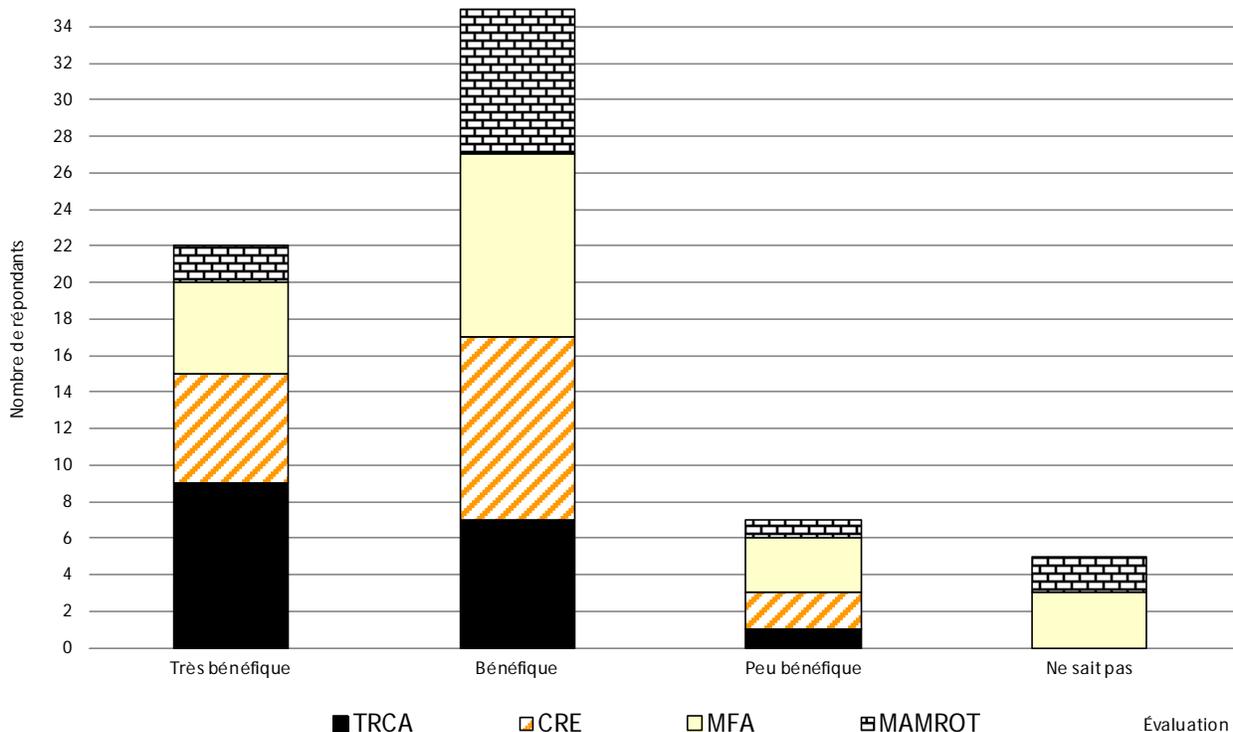
Aussi, l'expertise de la TRCA et son dynamisme (diffusion d'informations, réseau de contacts, connaissance des programmes gouvernementaux) est un facteur facilitant qui a été soulevé par les TRCA, mais également par des CRE et par des représentants du MAMROT.

De leur côté, les CRE ont accueilli favorablement la durée des ententes, les cinq années donnant assez de temps pour bien déployer celles-ci (nouer des partenariats, s'entendre sur les projets porteurs, etc.).

### Comités de suivi et de gestion des ententes

La majorité des répondants au questionnaire ont estimé que les comités de gestion ou de suivi des ententes ont été bénéfiques : plus de 82 % des répondants ont répondu qu'ils considéraient ces comités comme « très bénéfiques » ou « bénéfiques » (graphique 8).

Graphique 8 - Évaluation de l'utilité des comités liés aux ententes, selon l'organisation, Québec, 2011



Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

Il est possible de dégager trois fonctions qui auront été assumées par les comités de gestion ou de suivi, selon les répondants au questionnaire.

- La première fonction, qui représente près de 41 % des mentions, concerne l'amélioration de la collaboration et de la concertation entre les partenaires des ententes.
- Ensuite, ces comités auraient favorisé une saine gestion des ententes (27 % des mentions).
- Enfin, les comités constituent des lieux où il a été possible pour les partenaires de procéder efficacement à une prise de décision quant à la mise en œuvre des ententes (14 % des mentions).

### 3.9.2 Facteurs contraignants

#### *Facteur temps*

Au sujet des facteurs ayant contraint la mise en œuvre des ententes, certains aspects ont été soulevés à la fois par des représentants du MFA, du MAMROT et des CRE, notamment le manque de temps alloué à la phase de rédaction des ententes. Cela n'aurait pas permis à ces derniers de bien s'y préparer, de bien la négocier. Dans ce contexte, les acteurs régionaux n'auraient pas eu suffisamment de temps pour réfléchir à la manière dont ils voulaient déployer l'entente et mobiliser les partenariats. Également, des CDC du MFA auraient été absents de la phase de négociation et plusieurs estiment qu'ils n'ont pas eu le temps de se préparer à jouer leur rôle.

Paradoxalement, par la suite, les ententes auraient pris beaucoup de temps à être signées par les partenaires : environ un an. Cela aurait contraint la mobilisation des bénévoles associés aux TRCA et fait perdre un temps précieux pour la réalisation de projets.

Les conditions du renouvellement de l'entente (négociation, rédaction, etc.) ont également été abordées par plusieurs participants. Globalement, ceux-ci estiment qu'il faut accorder le temps nécessaire (plusieurs mois) au processus de renouvellement afin de consulter le milieu (s'il y a lieu), de s'adjoindre les partenaires nécessaires, de bien s'entendre sur les termes des ententes (balises, objectifs, rôles, responsabilités) et sur l'orientation régionale à donner à celles-ci (adaptabilité, souplesse).

Dans ce contexte, des TRCA proposent de mettre en place un mécanisme de transition assurant la continuité de l'entente tout en offrant le temps nécessaire pour veiller à sa bonification et à son adéquation aux demandes des signataires. Compte tenu de l'hésitation de plusieurs TRCA à renouveler l'entente spécifique dans sa forme actuelle (notamment parce qu'elles en revendiquent la direction), cette formule de transition leur apparaît comme une solution intéressante.

Puisque plusieurs intervenants, notamment des CRE et du MFA, ont insisté sur l'importance de permettre l'adaptabilité de l'entente aux particularités régionales (page 22) — objectif avoué des ententes — il leur a été demandé s'ils considéraient que cet aspect avait été négligé depuis trois ans. Les CDC du MFA ont été assez clairs sur le sujet. De l'avis de certains, le contexte entourant l'élaboration de l'entente n'aurait pas permis une véritable souplesse régionale, celle-ci ayant été implantée trop rapidement dans les régions.

### ***Roulement de personnel***

D'autre part, des conseillers du MAMROT ont souligné que le taux de roulement au poste de coordonnateur de l'entente spécifique dans les CRE avait contraint la mise en œuvre de l'entente. De même, rappelons-le, le taux de roulement des CDC dans certaines régions aurait également contribué à la plus faible implication de ceux-ci dans le cadre des ententes.

### ***Manque de cohérence intraministérielle et interministérielle et manque d'harmonisation des programmes voués aux aînés***

Le manque de cohérence intraministérielle et interministérielle et le manque d'harmonisation des programmes voués aux aînés a également été soulevé par des représentants d'organisme (MFA, CRE, TRCA), et ce, sur deux plans :

- la cohérence intraministérielle (entre les ententes et les programmes du MFA voués aux aînés);
- la cohérence interministérielle (entre les programmes voués aux aînés mis en œuvre par les différents M/O).

L'arrivée en région de plusieurs programmes externes<sup>23</sup> aux ententes – mais touchant les conditions de vie des aînés (Plan d'action gouvernemental pour contrer la maltraitance envers les aînés, Carrefour de soutien pour les proches aidants, MADA) – sans orientations ministérielles claires pour guider les intervenants aurait soulevé de nombreuses questions. Comment intégrer ces nouveaux programmes aux projets existants sans doubler les initiatives? Quelles sources de financement privilégier? Certaines CRE estiment qu'il aurait dû y avoir une meilleure harmonisation des ententes avec ces programmes, plus de « transversalités » et que le MFA aurait dû faire preuve de plus de *leadership* à cet égard. Une CRE a souligné que ce contexte avait nui au rayonnement des ententes.

Le fait que ces programmes (autres que les ententes) seraient mis en œuvre, selon les répondants, en mode *top-down*<sup>24</sup> n'aurait pas suscité l'entière adhésion de plusieurs CRE. Pour plusieurs TRCA, c'est surtout l'arrimage entre ces programmes et les plans d'action régionaux qui pourrait être amélioré.

---

<sup>23</sup> Dans certaines régions, l'entente chapeauterait des programmes comme MADA.

<sup>24</sup> Les programmes de type *top-down* renvoient à l'application unilatérale de programmes du « haut » (*top*) (ministères, directions centrales d'organismes) vers le « bas » (*down*) (directions régionales, organismes chargés d'intervenir à l'échelle locale et régionale).

Globalement, les organismes souhaitent que les prochaines ententes puissent mieux s'harmoniser avec les multiples programmes destinés aux aînés en région. Pour certains, notamment des CRE et des TRCA, cette harmonisation doit se faire sous l'égide des ententes spécifiques : ces programmes devraient y être intégrés et gérés par un seul et même organisme (qu'il s'agisse de la CRE ou de la TRCA). Il a également été suggéré que le MFA informe davantage les principaux partenaires des ententes à propos des grandes orientations ministérielles qu'il s'est données, pour que les CRE puissent mieux arrimer leurs plans d'action régionaux avec ces orientations.

Tableau 9 - Synthèse des opinions exprimées sur la mise en œuvre des ententes, Québec, 2011

Auteurs des propos	Facteurs facilitants	Facteurs contraignants
<b>Majorité de tous les types d'organisations</b>	Embauche d'une ressource compétente et expérimentée — par les CRE ou les TRCA — pour assurer la coordination de l'entente, le suivi des projets et la médiation entre les parties  Expertise de la TRCA et son dynamisme (diffusion d'informations, contacts, connaissance des programmes gouvernementaux)  Durée des ententes (cinq années permettant de bien les déployer)  Comités de gestion ou de suivi des ententes (concertation, saine gestion et prise de décision efficace)  Mécanisme de transition suggéré afin d'assurer la continuité des ententes et une période de temps suffisante au renouvellement adéquat des ententes	Manque de temps alloué à la phase de rédaction et de négociation des ententes  Longueur du processus de signature des ententes  CDC du MFA absents de la phase de négociation des ententes  Taux de roulement au poste de coordonnateur des ententes dans les CRE contraignant leur mise en œuvre et nuisant à l'accès durable à des coordonnateurs de qualité  Taux de roulement des CDC dans certaines régions contribuant à la plus faible implication de ceux-ci dans le cadre des ententes  Manque de cohérence intraministérielle et interministérielle et manque d'harmonisation des programmes voués aux aînés : <ul style="list-style-type: none"> <li>- cohérence intraministérielle (programmes du MFA voués aux aînés);</li> <li>- cohérence interministérielle (programmes voués aux aînés menés par les différents M/O);</li> <li>- Nécessité que le MFA informe davantage les principaux partenaires des ententes à propos des grandes orientations ministérielles qu'il s'est données</li> </ul>

Source : École nationale d'administration publique (ENAP), Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), 2011 (collecte de données : groupes de discussion).

## 4 CONCLUSION – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET RÉPONSE AU MANDAT D'ÉVALUATION

Cette section répond succinctement au mandat d'évaluation (page 4). Les résultats probants y sont résumés. Pour plus de renseignements sur ces résultats, consultez les pages du présent rapport indiquées entre parenthèses dans les lignes qui suivent.

### 4.1 CONSTATS GÉNÉRAUX

L'avant-dernière ligne du tableau 10 brosse un portrait des 21 ententes.

- Tout d'abord, la qualité générale des ententes est considérée comme étant plutôt bonne par les acteurs étudiés (cote moyenne de 7,3<sup>25</sup> sur 10) (colonne 2 et page 14).
- Ensuite, les ententes auraient permis d'améliorer sensiblement la qualité de la concertation depuis le début de la mise en œuvre des ententes (hausse moyenne de 2,6 points sur une échelle de 1 à 10) (colonne 5 et page 15).
- De plus, la concertation serait plutôt bien cotée actuellement (7,3 sur 10) (colonne 4 et page 15).
- La qualité de la collaboration entre les TRCA et les CRE est quant à elle cotée à 6,7 sur 10 (colonne 6 et page 40) et certaines tensions sont observables entre ces partenaires.
- Sur le plan de la reconnaissance de la contribution des TRCA au sein de leur région, les présidents de TRCA s'étant prononcés à ce sujet considèrent presque tous que leur organisation est reconnue (colonne 7 et page 37).
- Dans 60 % des CRE, les TRCA ont été financées pour des projets ou leur fonctionnement de base. Dans 79 % des CRE, aucun projet soumis par la TRCA n'a été refusé dans le cadre des ententes (colonnes 8 et 9, et page 19).
- Globalement, si on prend simultanément en compte la qualité générale des ententes, de la concertation actuelle et de la collaboration TRCA-CRE, les ententes obtiennent une cote moyenne de 7,1 sur 10 (moyennes des colonnes 2, 4 et 6 présentées dans la colonne 10). Néanmoins, 4 ententes ont une cote globale inférieure à 6.

Enfin, en excluant la Montérégie (non-reconnaissance de la TRCA par les 3 CRE<sup>26</sup>) et les administrations régionales crie (TRCA inexistante) et Kativik (TRCA récente), les cotes globales présentées ci-dessus augmentent quelque peu (tableau 10, dernière ligne), notamment en ce qui a trait à la collaboration TRCA-CRE.

<sup>25</sup> Les moyennes globales sont ici calculées par CRE, alors que celles présentées dans les sections précédentes sont calculées par répondant au questionnaire, d'où de légères différences statistiques.

<sup>26</sup> Pour plus de renseignements sur le cas de la Montérégie, consultez la page 7.

Tableau 10 - Résultats probants concernant l'évaluation des ententes, par CRE, Québec, 2011

	TRCA signataire	Qualité générale	Concertation avant l'entente	Concertation actuelle	Amélioration de la concertation (4 - 3)	Collaboration TRCA-CRE	TRCA reconnues selon les TRCA	TRCA financées selon les CRE	Projets refusés aux TRCA	MOYENNE GLOBALE (2, 4 et 6)
N° de colonne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Choix de réponse ou score moyen des répondants (échelle de 1 à 10)									
CRE	Non	4,0 *	3,0 *	4,0 *	1,0	1,0	**	**	**	3,0
	Non	5,5	4,0	6,0	2,0	2,0	**	Oui	Aucun	4,5
	Non	7,0	5,0	7,0	2,0	1,5	**	Oui	Aucun	5,2
	Oui	6,0	6,7	6,3	-0,4	5,3	**	Oui	Aucun	5,8
	Non	9,0	6,0	8,5	2,5	2,0	**	Non	Tous	6,5
	Oui	5,8	4,3	6,0	1,7	8,0	**	Non	Aucun	6,6
	Oui	7,7	3,0 *	6,5	3,5	7,7	Non	Oui	Oui	7,3
	Non	7,0 *	4,0 *	7,0 *	3,0	6,0	**	**	**	6,7
	Non	6,8	3,7	6,8	3,1	7,8	Oui	Oui	Aucun	7,1
	Non	7,8	3,0	6,7	3,7	7,0	**	Non	Aucun	7,1
	Non	8,3	7,5	7,5	0,0	6,3	Oui	Non	Aucun	7,4
	Non	7,8	3,3	7,3	4,0	7,8	Oui	Non	Aucun	7,6
	Non	7,3	4,7	8,3	3,7	7,8	Oui	Oui	Aucun	7,8
	Oui	7,8	4,5	7,8	3,3	8,3	Oui	Oui	Aucun	7,9
	Oui	8,0	5,8	8,0	2,3	8,3	Oui	Oui	Aucun	8,1
	Non	7,8	5,8	8,5	2,8	8,3	Oui	Oui	Aucun	8,2
	Oui	8,2	3,8	7,6	3,9	8,8	Oui	Non	Qq.-uns	8,2
	Oui	8,5	4,0	7,5	3,5	9,0	Oui	Non	Tous	8,3
	Non	7,5	6,3	8,0	1,7	9,5	Oui	Oui	Aucun	8,3
	Oui	8,7	6,5	8,7	2,2	8,7	Oui	Non	Qq.-uns	8,7
	Non	8,3	5,0	9,5	4,5	9,5	Oui	Oui	Aucun	9,1
Moyenne globale		7,3	4,7	7,3	2,6	6,7				7,1
Moyenne excluant Montérégie et adm. crie et Kativik		7,6	4,9	7,5	2,7	8,0				7,7

Source : Ministère de la Famille et des Aînés, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 2011 (collecte de données : questionnaires).

Note : Les moyennes globales sont ici calculées par CRE, alors que celles présentées dans les sections précédentes sont calculées par répondant au questionnaire, d'où de légères différences statistiques.

\* Résultats (à gauche de l'astérisque) basés sur les réponses d'un seul répondant. À interpréter avec prudence.

\*\* Non-réponse ou sans objet étant donné l'absence ou la création récente de la TRCA dans la CRE en question.

Ces constats généralement positifs seraient en partie liés à certains facteurs facilitants sur lesquels nous allons revenir ci-dessous. Toutefois, cela n'élude pas certains obstacles, des préoccupations et des frustrations non négligeables qui pourraient être résolus afin de favoriser un renouvellement efficace des ententes, le cas échéant. Nous y reviendrons également.

D'ailleurs, advenant un renouvellement des ententes, il est probable que certaines organisations souhaitent élargir leur réseau de concertation.

- C'est du moins ce que laisse croire le fait que 40 % des acteurs interrogés par questionnaire croient que les acteurs régionaux et locaux n'ont pas eu une participation suffisante dans la définition des besoins auxquels les projets financés par les ententes spécifiques devaient répondre (page 18).
- Dans un même ordre d'idées, près de la moitié des répondants (46 %) aurait souhaité que d'autres acteurs soient signataires des ententes.
  - Parmi les 25 organismes qui ont été évoqués comme autres signataires potentiels des ententes, on trouve notamment les acteurs du domaine de la santé (27 % des mentions), de la promotion des droits et des besoins des aînés (10 % des mentions), ainsi que les grandes villes et les MRC (8 % des mentions) (page 31).

On peut donc imaginer qu'une période de temps sera nécessaire afin que cette concertation et ce partenariat élargis prennent forme. D'ailleurs, il ressort des résultats qu'au moment de renouveler les ententes, il faudra laisser plus de temps à la négociation des nouvelles ententes et pour les rédiger (page 45).

---

## 4.2 OBJECTIF A - RÔLE DES TRCA ET DES AUTRES SIGNATAIRES

Il a persisté une certaine ambiguïté sur les rôles et responsabilités des partenaires dans les ententes tout au long de leur déploiement. D'abord, on constate une grande variabilité des rôles assumés par les TRCA d'une région à l'autre et des niveaux d'implication très différents concernant notamment :

- la gestion des ententes (32 % des mentions);
- la définition des besoins à combler (13 % des mentions);
- et l'expertise sur les enjeux touchant les aînés (11 % des mentions) (page 24).

Ensuite, dans certaines régions, des acteurs ont eu l'impression que certaines TRCA étaient peu mobilisées ou qu'elles n'avaient pas une légitimité suffisante pour s'imposer comme une référence régionale sur les questions concernant enjeux qui touchent les aînés. Il est alors question de :

- leur aptitude à représenter tous les acteurs, dans tout le territoire (personnes âgées et milieu associatif œuvrant auprès d'eux);
- leur capacité à organiser une large concertation locale et régionale.

Ainsi, des lacunes ont été soulevées dans certains cas : éventail de membres trop restreint, implication limitée, mécanismes de concertation insuffisants et ignorés des signataires (manque de transparence). Tout cela expliquerait pourquoi les TRCA ne font pas toujours l'unanimité au sein de leur territoire (page 25).

Par ailleurs, plusieurs TRCA estiment qu'elles devraient prendre le *leadership* des ententes, en être le principal gestionnaire. Le renforcement du rôle des TRCA ne fait l'unanimité dans aucun groupe d'acteurs, sauf chez les principales concernées (page 27).

Les CRE ont joué de multiples rôles dans les ententes, mais toutes s'accordent pour dire qu'elles en ont été « l'intervenant autorisé », le maître d'œuvre (investissement financier et gestion budgétaire, coordination, reddition de comptes, mobilisation des partenariats et de concertation régionale). On constate donc que plusieurs des responsabilités dont se sont acquittées les CRE et les TRCA se chevauchent, voire sont identiques, d'où l'ambiguïté des rôles entre les signataires des ententes (page 27).

Il se dégage un consensus intergroupe (dans les groupes de discussion) autour du rôle qu'a joué le MFA, et plus particulièrement chez les CDC : le rôle du MFA doit être bonifié. Globalement, le MFA se serait investi surtout sur le plan administratif (suivi des activités), et moins concrètement dans la mise en œuvre des ententes. Essentiellement, les CDC souhaiteraient être plus actifs et pouvoir informer davantage leurs partenaires quant aux différents paramètres des ententes (orientations ministérielles, rôle des TRCA, reddition de comptes, etc.) (page 28).

Le MAMROT a surtout joué un rôle de suivi administratif, jumelé à des tâches de soutien aux CRE, de coordination interministérielle et de médiateur. Il a été particulièrement actif dans la phase de rédaction et de négociation des ententes et il a apporté une expertise sur le plan de l'occupation du territoire et du développement régional, surtout en régions dites éloignées et dévitalisées. Si le MAMROT fut – en principe – responsable de ces tâches, il a – en pratique – été critiqué dans plusieurs régions quant à son engagement limité dans l'accomplissement de ce rôle. Des CDOR du MAMROT ont eux-mêmes souligné le manque de clarté de leur rôle attendu des partenaires, ce qui aurait peut-être généré certaines défaillances au plan de la cohérence et de l'harmonisation des différentes actions gouvernementales implantées au niveau régional (page 29).

---

### 4.3 OBJECTIF B - RELATIONS ENTRE LES TRCA ET LES CRE

Les répondants au questionnaire attribuent une note moyenne de 7,3 sur 10 à la qualité de la collaboration TRCA-CRE (6,7 lorsqu'on regroupe les cotes attribuées pour cette question par territoire de CRE). Toutefois, il existe quelques éléments conflictuels (page 40) :

- attentes divergentes au sujet de la direction des ententes (les TRCA croyaient être les principaux gestionnaires) et compétition pour ce *leadership*;
- conflits de personnalités;
- mécontentement sur le partage des responsabilités;
- négociations précipitées et difficiles;
- désaccord sur les processus de gestion de l'entente;
- manque de considération pour l'expertise et l'avis de la TRCA;
- « paternalisme » de la part de certaines CRE (tutelle);
- refus de projets soumis par la TRCA;
- et « chicanes politiques régionales » auxquelles les CRE sont mêlées.

Néanmoins, les relations semblent s'être améliorées au fil du temps, sauf dans l'une des régions où celles-ci ont été rompues. Enfin, les TRCA et les CRE auraient tout de même maintenu des contacts assez réguliers sur une base mensuelle, tout au long des ententes (page 40).

---

### 4.4 OBJECTIF C - FACTEURS DE RÉUSSITE ET PROBLÈMES RENCONTRÉS LORS DE L'ÉLABORATION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DES ENTENTES

L'évaluation des ententes spécifiques conclues avec les CRE concernant les aînés a mis au jour des facteurs de réussite et des problèmes rencontrés lors de l'élaboration des règles et de la mise en œuvre des ententes.

D'une part, pour plusieurs conseillers du MFA, ce ne sont pas tant les règles inscrites aux ententes qui posent problème, mais bien la reddition de comptes sur celles-ci. À cet égard, les répondants ont fait des suggestions :

- La reddition de comptes (rapports d'activités et financiers) pourrait être davantage effectuée en lien direct avec les plans d'action régionaux (actuellement, il manque de liens entre l'entente et la reddition de comptes, la reddition de comptes est trop orientée sur les succès et moins sur les problèmes rencontrés et les objectifs non atteints). Il faudrait fournir davantage de balises quant au contenu et au format de la reddition de comptes.

- La reddition de comptes devrait permettre de s'assurer que les ententes ont une réelle fonction de « levier régional » et que les projets financés sont représentatifs de l'ensemble des territoires inclus dans les CRE.
- L'échéancier de reddition de comptes devrait être harmonisé avec les années financières des CRE et les subventions devraient être versées systématiquement après l'analyse de la reddition de comptes.

Bref, les répondants souhaitent que la reddition de comptes soit mieux balisée.

D'autre part, la notion d'« infrastructures » n'était pas claire pour tous les signataires et plusieurs ont eu de la difficulté à financer ce genre de projets fort coûteux ou pouvant s'inscrire dans d'autres programmes (programmes de la Société d'habitation du Québec, MADA, etc.) (page 21). En moyenne, environ 83 % du financement aurait été accordé à des projets visant à adapter les services destinés aux aînés, plutôt qu'à financer des infrastructures (17 %) (page 19).

Quant aux processus administratifs :

- Plusieurs TRCA dénoncent la lourdeur des démarches formelles prescrites aux ententes, notamment l'obligation d'obtenir le consentement de la CRE pour les différents projets et paramètres de l'entente, ainsi que le mode de financement par projet (appels d'offres s'ajoutant aux démarches de négociation des ententes et de financement de base des TRCA).
- Plusieurs représentants des CRE ont souligné la difficulté d'appliquer et surtout de faire respecter le protocole de visibilité des partenaires (clause « Affichage et publicité » des ententes) : ceux-ci sont parfois oubliés dans les événements officiels et les journalistes ne rapportent pas leurs propos comme le stipule le protocole de visibilité (page 22).

En outre, l'importance de permettre l'adaptabilité des ententes aux particularités régionales a été soulignée (souplesse, minimum de règles imposées, absence de formules à appliquer uniformément sans discernement et émergence des initiatives au sein des régions).

Aussi, plusieurs ont souhaité l'établissement de règles démocratiques, de bonne gouvernance et d'éthique dans les ententes, pour favoriser l'équité dans la sélection de projets et éliminer les conflits d'intérêts et de personnalités (page 23).

Parmi les facteurs facilitant la mise en œuvre des ententes, on trouve :

- l'embauche d'une ressource compétente et expérimentée – par les CRE ou les TRCA – pour assurer la coordination de l'entente;
- l'expertise de la TRCA et son dynamisme;
- la durée des ententes, les cinq années donnant assez de temps pour bien les déployer;
- les comités de gestion ou de suivi des ententes, que 82 % des répondants au questionnaire jugent bénéfiques ou très bénéfiques (concertation, gestion et prise de décision efficace, pages 43).

Parmi les facteurs contraignant la mise en œuvre des ententes, on retient :

- le manque de temps alloué à la négociation, à la rédaction et à la signature des ententes;
- le taux de roulement des coordonnateurs des ententes (dans les CRE), tout comme celui des CDC;
- et, surtout, le manque de cohérence intraministérielle et interministérielle, c'est-à-dire le manque d'harmonisation entre les ententes et :
  - les programmes voués aux aînés dont la direction est assumée par le MFA;
  - les programmes voués aux aînés dont la direction est assumée par les différents M/O (pages 46)<sup>27</sup>.

---

#### 4.5 QUESTIONS SPÉCIFIQUES POSÉES DANS L'ÉVALUATION - RECONNAISSANCE ET FINANCEMENT DES TRCA

D'abord, la grande majorité des répondants au questionnaire (70,6 %) croient que les TRCA sont reconnues pour l'action qu'elles mènent (page 37). Il n'y a qu'une seule région où il semble y avoir un réel problème de reconnaissance de l'action de la TRCA.

Ensuite, les TRCA sont signataires des ententes spécifiques dans 9 cas sur 21; cette proportion monte à plus de 50 % lorsque l'on exclut les 3 CRE de la Montérégie, ainsi que les administrations régionales crie et Kativik. Cela dit, les TRCA considèrent qu'elles devraient toutes être signataires de la prochaine entente. Cet avis n'est pas partagé par tous les autres groupes d'acteurs (page 33).

---

<sup>27</sup> L'importance de la cohérence de l'action gouvernementale était nommément inscrite dans la Stratégie d'action en faveur des aînés 2007-2012.

#### 4.5.1 Question spécifique I - Incidence du statut de signataire des TRCA sur leur reconnaissance et leur financement

D'après certaines données issues du questionnaire<sup>28</sup>, il ne semble pas exister de lien entre la signature des ententes par les TRCA et le fait que les autres partenaires leur témoignent de la reconnaissance.

- D'abord, il apparaît qu'il y a plus de TRCA non-signataires qui considèrent être reconnues (7), que de TRCA signataires qui disent l'être (5).
- Aussi, la seule TRCA qui a révélé ne pas être reconnue est signataire.
- Il n'y a donc pas de TRCA qui ne se sente pas reconnue et qui n'ait pas signé les ententes.

De manière analogue, il s'avère que le fait d'avoir signé les ententes n'ait pas systématiquement été un facteur positif pour le financement des TRCA.

- Des neuf TRCA qui ont reçu du financement par le truchement des ententes, cinq n'étaient pas signataires des ententes.
- De surcroît, des sept TRCA n'ayant pas reçu de financement, quatre étaient signataires des ententes.

À l'égard des projets qui ont été soumis par les TRCA, ce sont celles qui n'ont pas signé les ententes qui auraient été avantagées par rapport à celles qui les ont signées.

- En ce sens, toutes les TRCA qui ne sont pas signataires ont vu tous leurs projets être financés.
- Bien que cinq TRCA signataires n'ont vu aucun de leurs projets être refusés, il y a tout de même deux TRCA signataires auxquelles on a refusé le financement de quelques-uns de leurs projets et une autre qui a vu tous ses projets lui être refusés.

En somme – aussi paradoxal que cela puisse paraître – les données tendent donc à montrer qu'à l'égard du financement, les TRCA qui n'étaient pas signataires auraient été en quelque sorte « favorisées » (du moins non pénalisées) par rapport à celles qui ont signé les ententes.

---

<sup>28</sup> Sont exclues de l'analyse les 3 CRE de la Montérégie, ainsi que celles des administrations crie et Kativik. De plus, pour ce qui est de la signature des ententes comme facteur positif à la reconnaissance des TRCA, l'analyse est basée sur les réponses de 13 TRCA, puisque 3 d'entre elles n'ont pas répondu à la question.

#### 4.5.2 Question spécifique II - Améliorations à apporter aux ententes quant à la reconnaissance et au financement des TRCA

En ce qui a trait aux améliorations potentielles à apporter aux ententes pour le financement des TRCA :

- Plusieurs répondants ont indiqué que l'amélioration du financement du *fonctionnement de base* des TRCA ne doit pas passer par les ententes, puisque les ententes constituent, aux yeux de plusieurs, un outil au service de *projets* visant à répondre directement aux besoins des aînés.
- Cependant, les répondants des TRCA ne semblent pas partager cette opinion. On suggère par ailleurs de moduler le financement des TRCA en fonction de la population aînée qui habite le territoire, ainsi qu'en fonction de l'étendue de celui-ci.
- Toutefois, certains estiment que le financement de base actuel des TRCA n'est pas suffisant et qu'il devrait être bonifié (en dehors des ententes) pour leur permettre d'embaucher des ressources et d'en faire plus. D'ailleurs, plusieurs affirment que ce financement doit s'accompagner de règles strictes et d'une solide reddition de comptes.
- Du côté des TRCA, le désir de *leadership* qu'elles manifestent s'accompagne de revendications financières, pour qu'elles puissent bien jouer leurs rôles. D'autres intervenants estiment également qu'un financement majoré des TRCA serait nécessaire (page 36).

En ce qui a trait à l'amélioration de la reconnaissance des TRCA :

- Une bonne partie des mentions évoquées par les répondants au questionnaire indique que l'on devrait leur laisser une place égale à celle qu'occupent les autres signataires des ententes (tableau 7, page 35).
- Pour ce faire, les répondants soulignent qu'il faudrait non seulement que les TRCA soient signataires des ententes, mais aussi qu'elles soient activement impliquées dans les différents comités liés à l'entente et qu'elles participent directement aux échanges entre les différents partenaires.
- Certains soulignent qu'il serait possible d'améliorer la reconnaissance que les partenaires accordent aux TRCA si ces dernières s'acquittaient mieux de leur mission, en s'assurant d'être représentatives de tous les aînés de leur territoire d'attache (et des organisations œuvrant auprès d'eux), ainsi qu'en instaurant une meilleure concertation avec les autres organismes œuvrant pour les aînés (page 25).
- En outre, pour améliorer les relations entre la CRE et les TRCA, les TRCA sont relativement unanimes : il faut assurer la reconnaissance des secondes par les premières (page 37).

En somme, la reconnaissance officielle des TRCA ne fait pas l'unanimité (tout comme leur niveau et leur mode de financement); plusieurs CRE considèrent qu'il ne faut pas systématiquement les contraindre à reconnaître la TRCA de leur région et que c'est aux TRCA de « gagner » leur reconnaissance.

## ANNEXES

### ANNEXE I - MÉTHODES DE RECHERCHE EN DÉTAIL

La DRES a entamé le présent processus d'évaluation au début du mois de mai 2011. Les méthodes utilisées dans le cadre de cette évaluation ont consisté à recueillir le témoignage de personnes représentant quatre catégories d'organisations concernées par les ententes au moyen d'un questionnaire, de quatre groupes de discussion et de quatre entrevues individuelles.

#### Volet quantitatif : questionnaires

La conception du questionnaire a été effectuée par la DRES. En lien avec les questions auxquelles l'évaluation devait répondre, ce sont 7 thèmes qui ont été abordés dans 37 questions, soit :

- l'évaluation générale des ententes;
- le contexte de concertation observable avant l'entente et au moment de l'évaluation, la participation des acteurs locaux et régionaux à la définition des besoins, ainsi que l'inclusion potentielle d'autres signataires;
- les TRCA (statut de signataire, rôle et reconnaissance);
- la qualité de la collaboration entre les différents partenaires, ainsi que les facteurs favorables et défavorables à cette collaboration;
- les comités régionaux de suivi ou de gestion des ententes;
- les améliorations potentielles à apporter aux ententes (en général, pour le financement des TRCA, pour la reconnaissance des TRCA et pour le soutien à offrir aux partenaires);
- le financement des projets des TRCA, des services et des infrastructures.

Après l'élaboration d'une première ébauche du questionnaire, la participation des membres du comité de suivi de l'évaluation a été sollicitée, afin de commenter le questionnaire en proposant des ajustements pertinents. Quelques modifications ont été apportées, dont l'ajout de certaines questions.

Ensuite, le questionnaire a été envoyé le 13 mai 2011 à toute la population à l'étude, par courriel. Ce sont donc 78 questionnaires qui ont été acheminés à 69 répondants. La différence entre le nombre de questionnaires envoyés et le nombre de répondants est due au fait que certains CDC de la DGOR du MFA et certains CDOR du MAMROT avaient deux régions distinctes sous leur responsabilité.

Un rappel par voie électronique a été nécessaire afin de susciter la participation d'un plus grand nombre de répondants, car à l'approche de la date butoir de réception du questionnaire par la DRES, beaucoup de répondants n'avaient toujours pas transmis leurs réponses. Finalement, un rappel téléphonique ciblé auprès des personnes qui n'avaient toujours pas retourné leur questionnaire a été effectué le jour où la collecte des données était censée se terminer. Pour être en mesure de recueillir le plus de questionnaires possible, un délai a été accordé aux gens qui ont manifesté, lors de ce dernier appel, une volonté à participer à l'étude. Aussi, pour répondre aux demandes de l'Administration régionale Kativik, le questionnaire a été traduit en anglais.

Au total, 95 % des questionnaires ont été remplis, et ce, par 93 % des informateurs de la population à l'étude (les pourcentages diffèrent, puisque certains répondants devaient remplir plus d'un questionnaire, étant donné que certains d'entre eux sont attirés à plus d'une région ou CRE). Cette situation est sans contredit un avantage, puisqu'il est possible de généraliser les résultats à l'ensemble de la population à l'étude. Il importe aussi de noter que les données recueillies sont représentatives de toutes les régions du Québec, ainsi que des quatre catégories d'acteurs qui ont répondu aux questions (TRCA, CRE, MFA et MAMROT).

### Volet qualitatif : groupes de discussion et entrevues individuelles

Comme ce fut le cas avec le questionnaire, la version préliminaire du guide de discussion a été élaborée par la DRES. Toujours en lien avec l'objet de cette étude, six thèmes ont orienté les groupes de discussion :

- le rôle des différents partenaires et les moyens pour le renforcer;
- les règles des ententes qui devraient être ajoutées, qui nuisent à l'action ou qui n'ont pas été respectées;
- la nature et la fréquence de la collaboration entre les principaux partenaires des ententes, ainsi que les moyens d'améliorer la collaboration entre eux;
- les facteurs qui ont facilité ou contraint la mise en œuvre des ententes;
- les modifications générales devant être apportées aux ententes et celles permettant d'améliorer la reconnaissance des TRCA et leur financement;
- la pertinence de la signature systématique des ententes par les TRCA.

Le guide de discussion a été fortement inspiré du questionnaire, qui avait été commenté par le comité de suivi. De plus, une rencontre destinée à la conception du guide de discussion a été organisée avec les personnes responsables d'animer les groupes de discussion au Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) de l'École nationale d'administration publique (ENAP). Au cours de cette rencontre, il a principalement été question de retirer les questions redondantes, de s'assurer que les questions soient claires et de veiller à aborder les thèmes de discussion dans un ordre logique pour les participants, afin de faciliter les échanges.

Le mandat du CREXE dans le cadre de la présente évaluation a été le suivant :

- organiser et mener quatre groupes de discussion à Québec et quatre entrevues téléphoniques;
- traiter et analyser les informations recueillies et produire un rapport présentant en détail les résultats obtenus selon les thèmes abordés et, pour chacun de ces thèmes, mettre en relief (lorsque cela était pertinent) les résultats probants associés aux différentes régions administratives ou CRE du Québec et aux quatre groupes d'organisation à l'étude (TRCA, MAMROT, MFA et CRE).

Les groupes de discussion tenus à Québec ont regroupé les acteurs régionaux pour lesquels il était plus facile de se déplacer à Québec le temps d'une journée environ.

Les régions suivantes ont donc, d'emblée, été exclues des groupes de discussion en ce qui concerne les acteurs des TRCA, des CRE et du MAMROT :

- Outaouais;
- Abitibi-Témiscamingue;
- Côte-Nord;
- Nord-du-Québec;
- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

C'est donc parmi ces cinq régions que les quatre participants aux entrevues téléphoniques ont été choisis. Par conséquent, les régions dites éloignées ont été moins représentées dans les groupes de discussion, toutes proportions gardées. Par contre, certaines de ces régions dites éloignées ont quand même été représentées dans les groupes de discussion, par les CDC du MFA. Dans plusieurs cas en effet, ces personnes attirées à une région dite éloignée ne sont pas présentes physiquement sur le territoire; elles effectuent un suivi des activités à distance, depuis certains centres urbains du Québec.

Bien que la DRES n'ait pas eu à assumer de responsabilité en lien avec l'animation des groupes de discussion ou avec la synthèse des renseignements obtenus lors de ces rencontres, deux conseillers en évaluation de la DRES ont assisté aux discussions en tant qu'observateurs. Dans le but de ne pas altérer les réponses des participants, leur position d'observateur a été clarifiée dès le départ, ainsi que le statut indépendant de la DRES.

Toujours dans le but de rassurer les participants des groupes de discussion, certaines questions liées à l'éthique en recherche ont été évoquées. Il a principalement été question de rassurer les répondants quant au respect de la confidentialité des informations divulguées.

Tout au long des séances, l'animatrice et les observateurs du MFA ont vu à faire ressortir les consensus et les désaccords entre les participants ainsi qu'à éclaircir leurs perceptions et leurs logiques de raisonnement. Globalement, quelques consensus ont émergé au sein de chaque type d'organisme, mais une grande variabilité d'opinions a été exprimée selon les contextes régionaux.

La tenue de ces groupes de discussion s'est déroulée durant le mois de juin 2011 et les entrevues individuelles ont eu lieu en juin et en juillet 2011.

Tableau 11 - Groupes de discussion tenus lors de l'évaluation des ententes conclues dans le cadre de la Stratégie d'action en faveur des aînés, selon l'organisation, Québec, 2011

Types d'organismes	Date	Nombre de participants	CRE représentées
CRE	9 juin 2011	10	Saguenay-Lac-Saint-Jean Mauricie Estrie Montréal Chaudière-Appalaches Lanaudière Vallée-du-Haut-Saint-Laurent Longueuil Montréal-Est Bas-Saint-Laurent
MAMROT	13 juin 2011	5	Bas-Saint-Laurent Chaudière-Appalaches Laval Lanaudière Montréal-Est Vallée-du-Haut-Saint-Laurent
MFA	14 juin 2011	7	Saguenay-Lac-Saint-Jean Chaudière-Appalaches Capitale-Nationale Côte-Nord Bas-Saint-Laurent Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine Laval Lanaudière Laurentides Abitibi-Témiscamingue Montréal-Est Estrie
TRCA	28 juin 2011	11	Bas-Saint-Laurent Saguenay-Lac-Saint-Jean (2) Capitale-Nationale Mauricie Estrie Lanaudière Centre-du-Québec Chaudière-Appalaches Montréal Laurentides Laval
<b>Total</b>		<b>33</b>	

Source : École nationale d'administration publique, Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), 2011.

Les taux de participation aux groupes de discussion ont été de 100 % (11/11)<sup>29</sup> pour les TRCA, de 71 % (10/14) pour les professionnels des CRE, de 58 % (7/12) pour les CDC de la DGOR du MFA et de 38 % (5/13) pour les CDOR du MAMROT. Les séances de discussion ont duré en moyenne trois heures.

<sup>29</sup> Onze représentants de TRCA ont été invités, mais dans la région de Saguenay-Lac-Saint-Jean, deux représentants se sont présentés au groupe de discussion. Aux fins du calcul du taux de participation, ces deux individus ont été considérés comme une seule personne.

Certaines régions invitées aux groupes de discussion (c'est-à-dire les régions dites non éloignées) ont été moins représentées :

- Centre-du-Québec : acteurs absents de trois groupes de discussion sur quatre;
- Montréal : acteurs absents de deux groupes de discussion sur quatre;
- Capitale-Nationale : acteurs absents de deux groupes de discussion sur quatre;
- Mauricie : acteurs absents de deux groupes de discussion sur quatre.

Tableau 12 -Entrevues téléphoniques réalisées lors de l'évaluation des ententes conclues dans le cadre de la Stratégie d'action en faveur des aînés, selon l'organisation, Québec, 2011

Organisme	Date	Région ou CRE
CRE	5 juillet	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
TRCA	29 juin	Abitibi-Témiscamingue
	30 juin	Nord-du-Québec
MAMROT	20 juillet	Côte-Nord

Source : École nationale d'administration publique, Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), 2011.

---

## ANNEXE II - QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX PARTICIPANTS

L'un des objectifs de la Stratégie d'action en faveur des aînés consiste à adapter les services et les infrastructures régionales aux besoins de ces personnes. Pour ce faire, le gouvernement a mis à la disposition des Conférences régionales des élus (CRE) une enveloppe budgétaire totale de 12,5 millions de dollars (2007-2012). Dans chacune des régions, ces investissements ont été alloués dans le cadre d'ententes spécifiques conclues avec le ministère de la Famille et des Aînés (MFA) et d'autres partenaires.

La Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique du MFA a été mandatée, par le Secrétariat aux aînés (SA), afin d'évaluer ces ententes de façon constructive et pour déterminer les facteurs favorisant une collaboration efficace entre les partenaires associés à ces ententes. L'évaluation portera plus spécifiquement sur le rôle que jouent les Tables régionales de concertation des aînés (TRCA). Aussi, l'évaluation porte davantage sur la concertation et l'élaboration des ententes spécifiques, et moins sur leurs impacts, les projets qui en découlent ou les enjeux concernant les conditions de vie des aînés.

Ce questionnaire est l'un des outils d'évaluation privilégiés. Il est important de répondre à toutes les questions, notamment les questions à développement. Certaines questions sont délibérément générales, afin de ne pas contraindre les répondants.

Entre 30 et 60 minutes sont nécessaires pour y répondre. Puisque plusieurs questions ouvertes nécessitent réflexion, il est recommandé de choisir un moment où vous pourrez y répondre sans être interrompu, et ce, à tête reposée.

Les professionnels du MFA et du MAMROT doivent répondre à un questionnaire pour chacune des régions auxquelles ils sont attitrés.

Au plus tard le **vendredi 20 mai** 2011, vous êtes invités à remplir ce questionnaire et à le retourner par courriel à [alexandre.morin@mfa.gouv.qc.ca](mailto:alexandre.morin@mfa.gouv.qc.ca) que vous pouvez également contacter pour toutes questions ou difficultés rencontrées (418 646-9393).

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration!

### Légende :

- Entente : Entente spécifique conclue avec la CRE (de votre région) dans le cadre de la Stratégie d'action en faveur des aînés
- CRE : Conférence régionale des élus (de votre région)
- Table : Table régionale de concertation des aînés (de votre région)

**- Inscrivez vos réponses dans les cases grises  
(choix de réponses ou texte d'une page maximum, évitez les sigles)**

**- Répondez à l'aide de votre logiciel de traitement de texte (p. ex. Microsoft Word).**

## QUESTIONNAIRE

---

### IDENTIFICATION (données gardées confidentielles)

- 1 Nom
  - 2 Poste/titre
    - Professionnel CRE
    - Président Table de concertation des aînés
    - Professionnel MFA-DGOR-CDC
    - Professionnel MAMROT
  - 3 Code régional et téléphone
  - 4 Courriel
  - 5 Ville/municipalité
- 

### RÉGION AU SUJET DE LAQUELLE VOUS RÉPONDEZ AU QUESTIONNAIRE

- 6 Région administrative
  - 7 CRE
- 

### ÉVALUATION GÉNÉRALE

- 8 **En général, quelle évaluation faites-vous de l'entente?**  
Tenez compte de n'importe quel aspect que vous jugez plus important  
(contenu, partenariat, financement, projets, retombées, etc.)  
*Réponse 1 page max.*
  - 9 **Qualité de l'entente en général**  
**sur une échelle de 1 (basse) à 10 (haute)?**
- 

### CONTEXTE DE CONCERTATION AVANT ET APRÈS DE LA SIGNATURE DE L'ENTENTE

**Qualité de la concertation des acteurs régionaux et locaux  
impliqués auprès des aînés sur une échelle de 1 (basse) à 10 (haute)?**

- 10 Peu avant l'entente
- 11 Aujourd'hui
- 12 **En quoi le contexte de concertation qui existait avant l'entente  
a-t-il influencé sa mise en œuvre?**  
*Réponse 1 page max.*

13 Jusqu'à quel point les acteurs régionaux et locaux ont-ils participé à la définition des besoins auxquels l'entente devait répondre?

- Participation suffisante
- Participation insuffisante

14 Expliquez votre réponse

*Réponse 1 page max.*

15 Y a-t-il d'autres acteurs régionaux ou locaux qui auraient également dû signer l'entente?

- Oui
- Non

16 Expliquez votre réponse et identifiez les acteurs en question s'il y a lieu

*Réponse 1 page max.*

---

**TABLE RÉGIONALE DE CONCERTATION DES AÎNÉS**  
(section à répondre par tous)

17 La Table est-elle officiellement signataire de l'entente?

- Oui
- Non

18 Pourquoi?

*Réponse 1 page max.*

19 Quel a été le rôle de la Table dans le cadre de l'entente, même si elle n'en est pas signataire?

*Réponse 1 page max.*

20 La contribution de la Table dans la région est-elle reconnue\* par les partenaires de l'entente, même si elle n'en est pas signataire?

\* Reconnaissance de sa valeur ajoutée et de l'importance de son rôle dans la région.

- Oui
- Non
- Plus ou moins
- Ne sais pas

21 Expliquez votre réponse

*Réponse 1 page max.*

- 22 Le fait que la Table n'ait pas signé l'entente nuit-il à sa reconnaissance\* ou à son financement?  
ou  
Si la Table n'avait pas signé l'entente, cela aurait-il nui à sa reconnaissance\* ou à son financement?

\* Reconnaissance de sa valeur ajoutée et de l'importance de son rôle dans la région.

- Oui
- Non
- Plus ou moins
- Ne sais pas

- 23 Expliquez votre réponse

*Réponse 1 page max.*

---

#### QUALITÉ DE LA COLLABORATION

- 24 Qualité de la collaboration entre la CRE et la Table sur une échelle de 1 (basse) à 10 (haute)?

- 25 Expliquez votre réponse

*Réponse 1 page max.*

- 26 Quels ont été les facteurs favorables à la collaboration entre l'ensemble des partenaires de l'entente?

*Réponse 1 page max.*

- 27 Quels ont été les facteurs moins favorables à la collaboration entre l'ensemble des partenaires de l'entente?

*Réponse 1 page max.*

---

#### COMITÉS RÉGIONAUX DE SUIVI OU DE GESTION DE L'ENTENTE

- 28 Les comités de suivi ou de gestion de l'entente ont-ils été bénéfiques à sa mise en œuvre et à la concertation des acteurs locaux et régionaux?

- Très bénéfiques
- Bénéfiques
- Peu bénéfiques
- Nuisibles
- Ne sais pas

- 29 Expliquez votre réponse

*Réponse 1 page max.*

---

## AMÉLIORATION DES ENTENTES

### 30 **Quelles améliorations devraient être apportées aux ententes en général?**

Réponse 1 page max.

### 31 **Quelles améliorations auraient pu être apportées aux ententes pour améliorer la reconnaissance\* et le financement de la Table?**

\* Reconnaissance de sa valeur ajoutée et de l'importance de son rôle dans la région.

Réponse 1 page max.

### 32 **Quelles améliorations devraient être apportées quant au soutien à offrir aux partenaires dans le cadre de l'entente?**

Au sujet de l'élaboration de l'entente, des plans d'action, de la concertation, des rapports d'activités ou financiers, des comités de gestion ou de suivi, etc.

Réponse 1 page max.

---

## AUTRES COMMENTAIRES

### 33 (ou précisions concernant l'une ou l'autre des questions précédentes) *Seule cette question est facultative*

Réponse 1 page max.

---

## PROJETS FINANCÉS DEPUIS 2007 PAR L'INTERMÉDIAIRE DE L'ENTENTE (obligatoire pour les CRE seulement)

- 34 La Table a-t-elle été financée par l'intermédiaire de l'entente
- Oui  
 Non
- 35 A-t-on refusé de financer des projets soumis par la Table dans le cadre de l'entente?
- Certains projets ont été refusés  
 Tous les projets ont été refusés  
 Aucun projet n'a été refusé

36 Pourcentage du financement de l'entente alloué aux *infrastructures* Pourcentage : %

37 Pourcentage du financement de l'entente alloué aux *services* Pourcentage : %

Veillez fournir un pourcentage approximatif si vous ne disposez pas de cette information.

- A. Assurez-vous d'avoir répondu à toutes les questions, c'est-à-dire d'avoir rempli toutes les cases grises, et ce, pour chacune des régions auxquelles vous êtes attitrés.
- B. Enregistrez le(s) questionnaire(s) rempli(s) dans votre ordinateur à l'endroit de votre choix.
- C. Transmettez votre (vos) questionnaire(s) rempli(s) par courriel à [alexandre.morin@mfa.gouv.qc.ca](mailto:alexandre.morin@mfa.gouv.qc.ca)
- Transmettez-le **dès maintenant ou au plus tard le vendredi 20 mai 2011**
  - N'oubliez pas de joindre le(s) questionnaire(s) rempli(s) à votre message

Questions ou difficultés [Alexandre Morin](mailto:alexandre.morin@mfa.gouv.qc.ca)  
418 646-9393  
[alexandre.morin@mfa.gouv.qc.ca](mailto:alexandre.morin@mfa.gouv.qc.ca)

## ANNEXE III – GUIDE DES GROUPES DE DISCUSSION

### Légende :

- Entente : Entente spécifique conclue avec la CRE (de votre région) dans le cadre de la Stratégie d'action en faveur des aînés
- CRE : Conférence régionale des élus (de votre région)
- Table : Table régionale de concertation des aînés (de votre région)

### RÔLE DES PARTENAIRES

1. DANS VOTRE RÉGION, QUEL A ÉTÉ LE RÔLE PROPRE À CHACUN DES PRINCIPAUX PARTENAIRES DE L'ENTENTE ET COMMENT POURRAIT-IL ÊTRE RENFORCÉ, S'IL Y A LIEU?
  - Amélioration des rôles en lien avec la collaboration entre partenaires et la mise en œuvre des ententes.
  - Collaboration : partenariat, concertation, mobilisation.
  - Mise en œuvre : réalisation des actions prévues, financement de projets d'infrastructures ou de services offerts aux aînés.

	Partenaires	Rôle	Renforcement (important)
1.1	TRCA (important)		
1.2	CRE		
1.3	MFA		
1.4	MAMROT		

4 tours de table au minimum.

### RÈGLES/BALISES

- Règles inscrites à l'entente s'appliquant à tous les partenaires.
  - Sélection des projets, reddition de comptes, règles financières, etc.
2. LES RÈGLES OU BALISES DE L'ACTION DES PARTENAIRES ÉTAIENT-ELLES CLAIREMENT INDIQUÉES DANS L'ENTENTE DE VOTRE RÉGION?
    - Oui/Non? Expliquez votre réponse.
  3. QUELLES RÈGLES DE L'ENTENTE N'ONT PAS ÉTÉ RESPECTÉES, S'IL Y A LIEU?
    - Expliquez votre réponse.
  4. QUELLES RÈGLES DE L'ENTENTE NUISAIENT À L'ACTION DES PARTENAIRES?
    - Expliquez votre réponse.
  5. QUELLES RÈGLES DEVRAIENT ÊTRE AJOUTÉES AUX ENTENTES, S'IL Y A LIEU?
    - Expliquez votre réponse.

## **COLLABORATION ENTRE LES PARTENAIRES**

6. **DANS VOTRE RÉGION, QUELLE ÉTAIT LA NATURE DE VOS RELATIONS AVEC LA TABLE?**
  - Libellé dans le cas des Tables : Dans votre région, quelle était la nature de vos relations avec les signataires de l'entente?
  - Rencontres ou communications à la fois formelles et informelles.
7. **QUELLE ÉTAIT LA FRÉQUENCE DE VOS RENCONTRES OU COMMUNICATIONS SUR UNE BASE MENSUELLE?**
8. **QUEL ÉTAIT L'OBJET DE VOS RENCONTRES OU COMMUNICATIONS?**
  - De quoi était-il question?
  - Quelles étaient les démarches au centre des discussions?
9. **QUELS ASPECTS DE CES RELATIONS POURRAIENT ÊTRE AMÉLIORÉS? COMMENT?**
10. **À VOTRE CONNAISSANCE, QUELLE ÉTAIT LA NATURE DES RELATIONS ENTRE LA TABLE ET LA CRE?**
  - Non pertinent dans le cas des CRE.
  - Certains répondants ne pourront y répondre.
  - Rencontres ou communications à la fois formelles et informelles.
11. **À VOTRE CONNAISSANCE, QUELLE ÉTAIT LA FRÉQUENCE DE LEURS RENCONTRES OU COMMUNICATIONS SUR UNE BASE MENSUELLE?**
12. **À VOTRE CONNAISSANCE, QUEL ÉTAIT L'OBJET DE LEURS RENCONTRES OU COMMUNICATIONS?**
  - De quoi était-il question?
  - Quelles étaient les démarches au centre des discussions?
13. **SELON VOUS, QUELS ASPECTS DE LEURS RELATIONS POURRAIENT ÊTRE AMÉLIORÉS? COMMENT?**
14. **SI LE TEMPS LE PERMET — QUELS ONT ÉTÉ LES FACTEURS DE RÉUSSITE ET LES PROBLÈMES RENCONTRÉS CONCERNANT LA COLLABORATION ENTRE LES SIGNATAIRES?**
  - Collaboration : partenariat, concertation, mobilisation, relations conflictuelles ou harmonieuses.
  - Notamment concernant les Tables.
  - Important : aller au-delà des clichés et demander aux participants de préciser leurs propos (exemples, etc.).

## **MISE EN ŒUVRE DES ENTENTES**

### **15. QUELS ONT ÉTÉ LES FACTEURS DE RÉUSSITE ET LES PROBLÈMES RENCONTRÉS CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENTENTE?**

- Mise en œuvre : réalisation des actions prévues, financement de projets d'infrastructures ou de services offerts aux aînés.
- Notamment concernant les Tables.

## **AMÉLIORATION DES ENTENTES**

- Exemples concrets pouvant figurer dans le texte des ententes.

### **16. QUELLES AMÉLIORATIONS DEVRAIENT ÊTRE APPORTÉES AUX ENTENTES EN GÉNÉRAL?**

- N'importe quel aspect des ententes.

### **17. MODIFICATIONS DES ENTENTES PERMETTANT D'AMÉLIORER LA RECONNAISSANCE ET LE FINANCEMENT DES TABLES?**

## **TABLES SIGNATAIRES**

### **18. LES TABLES DEVRAIENT-ELLES SYSTÉMATIQUEMENT RATIFIER OFFICIELLEMENT LES ENTENTES?**

- Oui/Non?
- Pourquoi?

## **AUTRES**

### **19. AUTRES COMMENTAIRES**

---

## ANNEXE IV - LETTRE D'APPUI DE LA PART DE LA CONFÉRENCE DES TRCA



Conférence des Tables régionales  
de concertation des aînés du Québec

Thetford Mines, le 16 mai 2011

Tables régionales de concertation des aînés du Québec

Objet : Mandat d'analyse des Ententes spécifiques pour les aînés attribué au MFA

Madame la présidente  
Monsieur le président,

En complémentarité avec la démarche d'évaluation des Ententes spécifiques entreprise par la Conférence des Tables régionales, le Secrétariat aux aînés vient d'attribuer à la Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique du MFA le mandat d'évaluation des Ententes spécifiques pour les aînés. Les échéances semblent être très courtes et le formulaire doit être retourné pour le 20 mai à monsieur Alexandre Morin.

C'est ainsi que les informateurs, ciblés à l'intérieur de la correspondance du 9 mai de madame Veilleux, doivent identifier leur rôle respectif en lien avec les ententes spécifiques, préciser la perception qu'ils en ont, quantifier les projets financiers, déterminer les modes de collaboration établis notamment dans la gestion de l'entente, en faire connaître les facteurs favorables ou moins favorables et proposer des améliorations pouvant être apportées, et ce, advenant un renouvellement des ententes.

En fonction d'une délégation confirmée par la Conférence des Tables régionales, j'ai été invité à m'impliquer au sein du comité de suivi pour l'évaluation des ententes spécifiques (un comité formé de 5 membres).

Pour me permettre de bien connaître et situer les attentes de chacune de vos Tables régionales à l'égard d'un éventuel renouvellement des ententes spécifiques, j'anticipe sur une précieuse collaboration de votre part.

Il s'avère donc important pour chacune et chacun d'entre vous de prendre le temps nécessaire pour bien compléter de questionnaire qui vous a été transmis par monsieur Alexandre Morin.

Je vous remercie pour cette précieuse collaboration.

Maurice Boulet, vice-président  
Conférence des Tables régionales de concertation du Québec  
Tél : 418 335-2533