

# Émergence et mise en œuvre de l'approche de l'impact collectif pour l'inclusion sociale de personnes aînées au Québec : défis et facteurs facilitants

Anjelo Maindelson Joseph, Émilie Raymond et Patrick Villeneuve

---

**Mots-clés :** Impact collectif ; collaboration intersectorielle ; inclusion sociale ; défis ; facteurs facilitateurs.

**Keywords :** Collective impact ; intersectorial collaboration ; social inclusion ; obstacles ; facilitating factors.

---

## Résumé

L'adoption de l'approche de l'impact collectif au Québec est récente, et les chercheurs commencent à explorer ses particularités dans le milieu communautaire québécois. Cet article présente les résultats d'une étude de cas qui examine comment des acteurs communautaires ont vécu l'expérience de l'impact collectif à travers une initiative régionale visant à favoriser l'inclusion sociale des personnes aînées. Les données de l'étude ont été collectées auprès de 43 participants impliqués dans l'*Initiative pour l'inclusion sociale de personnes aînées, un enjeu collectif* au moyen d'observation participative, d'entrevues individuelles et de groupes de discussion. Les résultats mettent en lumière les défis et les facteurs qui ont facilité l'appropriation et la mise en œuvre de l'approche de l'impact collectif, contribuant ainsi aux écrits scientifiques sur le sujet. Les résultats ont notamment montré que l'approche de l'impact collectif peut être perçue par les acteurs du milieu communautaire comme « un modèle imposé d'en haut ». Sa complexité technique et son manque de vulgarisation au Québec sont, entre autres, les principaux facteurs ayant rendu son appropriation difficile. Sa mise en œuvre dans le cadre de l'*Initiative* a été l'objet de divers défis, tels que l'étendue et la diversité du territoire rejoint, le nombre et la répartition géographique des acteurs impliqués, ainsi que les mesures sanitaires liées au COVID-19.

## Abstract

The adoption of the collective impact approach in Quebec is relatively recent, and researchers are beginning to explore its specificities within the Quebec community sector. This article presents the findings of a case study that examines how community actors experienced collective impact through a regional initiative aimed at promoting the social inclusion of seniors. Data for the study were collected from 43 participants involved in the *Initiative pour l'inclusion sociale de personnes aînées, un enjeu collectif* through participatory observation, individual interviews, and focus groups. The findings highlight the obstacles and factors that facilitated the appropriation and implementation of the collective impact approach, thereby contributing to the scientific literature on the subject. Notably, the results revealed that collective impact can be perceived by community actors as “a top-down imposed model”. Its technical complexity and lack of popularization in Quebec were among the main factors that made its adoption difficult. The implementation of the approach within the *Initiative* faced several obstacles, such as the scope and diversity of the territory covered, the number and geographical distribution of the actors involved, as well as the health measures related to COVID-19.

---

## Pour citer cet article

Joseph, A. M., Raymond, É. Et Villeneuve, P. (2025). Émergence et mise en œuvre de l'approche de l'impact collectif pour l'inclusion sociale de personnes aînées au Québec : défis et facteurs facilitants. *Facteurs humains : revue en sciences humaines et sociales de l'Université Laval*, 2(1), 19-39. <https://doi.org/10.62920/wnsvhe40>

© Anjelo Maindelson Joseph, Émilie Raymond et Patrick Villeneuve, 2025. Publié par *Facteurs humains : revue en sciences humaines et sociales de l'Université Laval*. Ceci est un article en libre accès, diffusé sous licence [Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)



# Introduction

Depuis quelques années, les politiques sociales québécoises valorisent le partenariat et la collaboration intersectorielle comme modes privilégiés d'intervention pour répondre à la complexité des enjeux sociaux, notamment dans les domaines de la santé et des services sociaux (René et Gervais, 2001 ; Vaillancourt, 2017). Dans cette perspective, l'approche de l'impact collectif s'affirme progressivement comme une réponse innovante, misant sur la mobilisation concertée d'acteurs de divers secteurs autour d'objectifs communs, afin de favoriser des transformations durables à l'échelle locale (Kania et Kramer, 2011 ; Cabaj et Weaver, 2016). Au Québec, certains programmes publics utilisent cette approche depuis environ une dizaine d'années pour réunir les acteurs issus du milieu communautaire, afin de promouvoir l'inclusion sociale des personnes aînées. Par « milieu communautaire », nous entendons l'ensemble des organismes et des initiatives qui œuvrent au sein de la communauté pour apporter des réponses innovantes en cohérence avec les réalités particulières des personnes qu'ils rejoignent (Gouvernement du Québec, 2022).

Le présent article examine les défis et les facteurs facilitants de la mise en œuvre de l'approche de l'impact collectif dans le milieu communautaire québécois, en se basant sur le vécu des parties prenantes de l'*Initiative pour l'inclusion sociale de personnes aînées, un enjeu collectif* (dès à présent *Initiative*). Cette initiative, menée par l'Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînées (IVPSA) de l'Université Laval, regroupe sept projets locaux répartis dans la Communauté Métropolitaine de Québec (CMQ). L'article s'appuie sur les résultats d'une étude visant à mieux comprendre comment des acteurs communautaires qui interviennent habituellement de manière sectorielle ont vécu l'expérience de mise en œuvre de l'approche de l'impact collectif. L'étude cherche également à analyser les implications de l'utilisation de cette approche pour les parties prenantes de l'*Initiative* – en particulier les organismes communautaires – en soulignant les facteurs facilitants et les défis à son adoption et à sa mise en œuvre.

## Problématique

Depuis quelques années, l'approche de l'impact collectif connaît une adoption croissante, notamment dans le milieu communautaire québécois. Développée initialement aux États-Unis en 2011 par John Kania et Mark Kramer, cette approche est définie comme « l'engagement d'un groupe d'acteurs importants de différents secteurs dans un programme commun pour résoudre un problème social spécifique » (Hanleybrown, Juster, et Kania, 2014, p. 2). Elle a émergé dans un contexte où l'État cherchait à encourager les partenariats et à promouvoir la collaboration entre différents secteurs.

En effet, dans les années 1980, les gouvernements nord-américains ont choisi de déléguer certains services publics à des organismes communautaires afin de réduire les coûts et les obligations associés (Alexander, 1999 ; Eikenberry et Kluver, 2004). Au Québec, la réforme Côté, instaurée par le ministre de la Santé et des Services sociaux Marc-Yvan Côté en 1991 et officialisée par le projet de loi 120, a reconnu et valorisé le rôle essentiel des organismes communautaires dans la prestation de services de proximité aux populations vulnérables (Savard et Proulx, 2012). Depuis l'instauration de cette réforme et la tenue du Sommet socio-économique de 1996, des organismes communautaires se sont vu confier certaines responsabilités sociales qui, autrefois, incombaient à l'État (Longtin et Rochman, 2015 ; Vaillancourt, 2011). Cette stratégie a eu pour effet, entre autres, de placer une partie du milieu communautaire dans des relations contractuelles ou hiérarchiques avec l'État (Depelteau et al., 2013), et surtout, d'intensifier la concurrence entre les organismes

communautaires (Christens et Inzeo, 2015 ; Frumkin, 2002). Pour répondre à ces défis et dans le but d'améliorer l'efficacité des interventions sociales, des programmes de financement publics ont été mis en place pour encourager davantage les partenariats locaux et la collaboration intersectorielle (Pole et Fontan, 2017). Par collaboration intersectorielle, on entend « la mise en relation ou le partage d'informations, de ressources, d'activités et de capacités par des organisations de deux secteurs ou plus pour atteindre conjointement un résultat qui ne pourrait pas être atteint par les organisations d'un secteur séparément » (Bryson et al., 2006, p. 44). Cette collaboration inclut non seulement les partenariats entre organismes publics et communautaires, mais aussi les alliances établies sur une base thématique impliquant des organismes intervenant dans divers secteurs d'activité, tels que le transport, le logement, la santé, le loisir, la recherche, la philanthropie, etc.

Les programmes développés ces dernières années pour encourager la collaboration intersectorielle incluent souvent l'obligation de mettre en œuvre des approches spécifiques. Ainsi, l'approche de l'impact collectif est devenue une méthode privilégiée, notamment au Canada où elle est utilisée à différents niveaux géographiques (Cheuy, 2020). Cette approche vise à favoriser la collaboration entre divers secteurs en mettant en place une planification partagée, des activités qui se renforcent mutuellement, une communication continue entre des acteurs engagés dans l'effort collectif, des systèmes d'évaluation communs, et en choisissant un organisme de soutien doté de ressources dédiées pour coordonner l'ensemble (Kania et Kramer, 2011, p. 39-40). Le [tableau suivant](#) décrit les cinq conditions de réussite de l'approche de l'impact collectif.

*Tableau 1. Description des cinq conditions de l'impact collectif*

Conditions	Descriptions
Plan d'action commun	Tous les participants partagent une vision du changement qui comprend une compréhension commune du problème et une approche commune pour le résoudre par des actions convenues.
Système d'évaluation commun	Toutes les organisations participantes conviennent de la manière dont le succès sera mesuré et rapporté, avec une courte liste d'indicateurs communs identifiés et utilisés pour l'apprentissage et l'amélioration.
Des actions se soutenant mutuellement	Un ensemble diversifié de parties prenantes, généralement intersectorielles, coordonne un ensemble d'activités différencierées qui se renforcent mutuellement à travers un plan d'action.
Communication permanente	Tous les acteurs s'engagent dans une communication ouverte fréquente et structurée pour instaurer la confiance, garantir des objectifs mutuels et créer une motivation commune.
Structure de soutien	Un personnel indépendant et financé dédié à l'initiative fournit un soutien continu en guidant la vision et la stratégie de l'initiative, en soutenant des activités alignées, en établissant des pratiques de mesure partagées, en renforçant la volonté du public, en faisant progresser la politique et en mobilisant des ressources.

*Note. Traduction libre (Hanleybrown, Kania et Kramer, 2012, p. 1).*

Des recherches menées sur des initiatives nord-américaines et australiennes suggèrent que l'approche de l'impact collectif est une démarche prometteuse pour aborder des problématiques complexes (Flood et al., 2015). Le cas de *Strive Partnership* est souvent évoqué comme un exemple de modèle d'impact collectif dans le domaine de l'éducation. Cette initiative à vocation pédagogique, déployée à Cincinnati, a favorisé des améliorations significatives et mesurables selon plusieurs indicateurs, tels que le taux de diplomation et la préparation des élèves pour des études supérieures. La collaboration et les mesures de suivi partagées sont, entre autres, les éléments clés de la réussite de cette initiative (Kania et Kramer, 2011 ; *Strive Together*, 2021). L'adoption de l'approche de l'impact collectif par le programme *Vibrant Communities* au Canada a quant à lui

permis de mobiliser des municipalités et des organisations canadiennes pour combattre la pauvreté. Des résultats satisfaisants ont été observés dans diverses villes canadiennes en ce qui concerne la réduction du taux de pauvreté et l'amélioration de l'accès aux services essentiels (Cabaj et Weaver, 2016 ; Tamarack Institute, 2020). Au Québec, son utilisation au niveau local, notamment à travers le Projet d'impact collectif (PIC) de Montréal, a démontré son efficacité pour mobiliser les tables de quartier dans la lutte contre la pauvreté (Cheuy, 2020). L'expérience du PIC a mis en lumière deux avantages majeurs à utiliser l'approche de l'impact collectif au niveau local. D'une part, en concentrant les efforts sur une région géographique plus petite, les initiatives d'impact collectif ont l'avantage de pouvoir se concentrer sur les atouts propres à cet endroit particulier ainsi que sur les relations qui y existent déjà (Cheuy, 2020, p. 3). L'autrice nomme comme exemple de ces ressources la présence des tables de quartiers, l'expertise de Centraide en tant qu'organisme gestionnaire du PIC et l'engagement et le leadership des résidents. D'autre part, en se déroulant généralement dans une région géographique de petite taille, les initiatives d'impact collectif donnent la possibilité aux personnes impliquées de constater directement l'incidence de leurs actions (Cheuy, 2020, p. 4).

Bien que des études commencent à démontrer la pertinence des cinq conditions de l'approche de l'impact collectif énoncées plus haut pour créer une synergie entre différents acteurs afin d'atteindre des résultats significatifs, plusieurs auteurs considèrent qu'elles ne constituent pas une recette infaillible et ne suffisent pas à elles seules pour garantir un succès collectif (Gillam et al., 2016 ; Kania et Kramer, 2013 ; Kania et Kramer, 2016). Preskill et ses collaborateurs soulignent que l'impact collectif n'est pas une solution toute faite, mais plutôt un processus de résolution de problèmes (2014, p. 5). D'autres facteurs, notamment ceux liés aux dynamiques observées entre les acteurs, au territoire et au contexte spécifique d'expérimentation de la démarche de l'impact collectif, sont susceptibles d'influencer la collaboration souhaitée et, de façon plus générale, dans quelle mesure les objectifs seront atteints (Preskill et al., 2014). Autrement dit, il est nécessaire d'adapter l'approche de l'impact collectif au contexte spécifique de sa mise en œuvre (Ennis et Tofa, 2020).

Les écrits suggèrent que la mise en œuvre de l'approche de l'impact collectif comporte plusieurs défis qui peuvent varier en fonction du contexte. Tout d'abord, la mobilisation des acteurs clés issus de différents secteurs est identifiée comme l'un des enjeux importants. De nombreuses collaborations négligent des partenaires essentiels, en particulier ceux directement affectés par les situations-problèmes (Kania et al., 2014). Par ailleurs, la collaboration indispensable à l'établissement des conditions favorisant l'impact collectif peut se révéler complexe, notamment en raison du niveau de confiance nécessaire. En effet, les partenaires peu familiers avec ce type de relation peuvent ressentir une certaine gêne ou un inconfort face à cette exigence (Bryson, et al. 2006; Dhillon, 2009 ; Tett, 2005). En outre, la tendance de certaines organisations à vouloir s'attribuer les mérites de leurs réalisations, souvent exacerbée par des stratégies de financement concurrentielles, constitue un obstacle majeur à une collaboration à grande échelle dans une perspective d'impact collectif (Kania et al., 2014, p. 4). Les écrits suggèrent également que les mécanismes traditionnels de financement, généralement conçus pour des projets à court terme, ne sont pas adaptés aux exigences de l'impact collectif, qui nécessite un soutien à long terme pour opérer des changements systémiques progressifs (Kania et Kramer, 2011). Le financement de la structure de soutien, en particulier, demeure un défi majeur. Bien que des praticiens et des chercheurs s'accordent à dire que la structure de soutien est l'un des principaux atouts de l'approche de l'impact collectif (Cabaj et Weaver, 2016 ; McAfee et al., 2015 ; Wolff, 2016), les bailleurs de fonds sont rarement disposés à couvrir les coûts opérationnels de cette structure (Wolff, 2016). Les écrits scientifiques mettent également l'accent sur la nature complexe et technique de

l'impact collectif, notamment en ce qui concerne la gestion et le partage des données (Bradley et al., 2017; Cooper, 2017; Ennis et Tofa, 2020 ; Meinen et al., 2016).

Malgré l'intérêt que suscite l'approche de l'impact collectif ces dernières années au Québec, il existe très peu d'écrits scientifiques qui abordent les enjeux de son utilisation dans le milieu communautaire et qui explorent le point de vue des personnes impliquées dans des démarches d'impact collectif. Leur vécu constitue pourtant un élément déterminant dans la manière dont les collaborations émergent, évoluent, se transforment ou échouent. Cette lacune nous amène à nous intéresser au vécu des acteurs du milieu communautaire québécois concernant l'adoption et la mise en œuvre de cette approche. Les principales questions qui ont guidé notre recherche sont : comment les acteurs engagés dans l'*Initiative* ont-ils vécu l'expérience de l'approche de l'impact collectif ? Quels ont été les facteurs facilitants et les défis identifiés à travers l'*Initiative* lors de l'adoption de cette nouvelle forme de collaboration intersectorielle ?

## 1 Cadre théorique

Pour comprendre comment les acteurs communautaires engagés dans l'*Initiative* ont vécu l'introduction du modèle de l'impact collectif dans leurs pratiques ainsi que les défis et les facteurs facilitants liés à son utilisation dans le milieu communautaire québécois, nous nous appuyons sur la théorie sociologique de l'interactionnisme symbolique. Cette théorie a été développée entre 1920 et 1960 aux États-Unis. Influencée par la philosophie pragmatique américaine, en particulier par les travaux de Mead (1934), de Blumer (1969) et de Goffman (1959), cette théorie introduit la notion d'« interaction » pour concevoir la relation de l'être humain au monde à travers des « symboles » porteurs de « sens » (Le Breton, 2004, p. 32). Elle considère que les individus agissent en fonction des significations qu'ils attribuent à ces symboles, ces significations étant dérivées des interactions sociales et modifiées à travers un processus d'interprétation (Blumer, 1969). Ce processus d'« interprétation » confère à l'individu le rôle central dans la construction de son existence, le positionnant ainsi comme un acteur autonome, plutôt qu'un agent dont les comportements seraient uniquement dictés par des forces extérieures (Le Breton, 2004, p. 49). Autrement dit, cette approche met en lumière le pouvoir d'action des individus, les considérant comme des artisans de leur conduite (Lacaze, 2013).

La théorie de l'interactionnisme symbolique permet, entre autres, de saisir l'appropriation subjective que les acteurs se font de leur réalité (Lafleur, 2011), c'est-à-dire le « sens » qu'ils attribuent à celle-ci. Dans cette optique, elle semble pertinente comme perspective pour apprécier le vécu subjectif des acteurs engagés dans la mise en œuvre de l'*Initiative*, concernant l'introduction de l'approche de l'impact collectif dans leurs pratiques, dans un contexte où les gouvernements cherchent à diminuer les coûts de certains services en transférant les responsabilités de la mise en œuvre à des organismes communautaires. En adoptant la posture de l'interactionnisme symbolique, nous serons plus attentifs aux différentes perceptions des acteurs de l'*Initiative* concernant l'approche de l'impact collectif. Cela nous permettra de mieux comprendre comment et pourquoi ces différentes perceptions influencent l'appropriation et la mise en œuvre de cette approche.

## 2 Méthodologie

Cette section décrit la méthodologie utilisée pour mener cette étude. On y présente le contexte de l'étude, la perspective épistémologique adoptée, le type d'étude, les participants, le type d'échantillonnage, les

modalités de recrutement des participants, les techniques de collecte de données, ainsi que la stratégie de traitement et d'analyse de données.

## 2.1 Contexte de l'étude

Cet article repose sur des données recueillies dans le cadre de l'évaluation de l'*Initiative pour l'inclusion sociale des personnes âgées, un enjeu collectif*. L'initiative en question a été lancée en 2021 dans le cadre du Programme Nouveaux Horizons pour les Aînés (PNHA) et financée par Emploi et Développement social Canada (EDSC). Cette initiative de cinq ans est composée de sept projets communautaires, répartis sur le territoire de la CMQ. Elle est coordonnée par l'IVPSA de l'Université Laval. Réunis au sein d'un comité opérationnel animé par l'IVPSA, les représentants des sept projets ont développé un schéma de transformation sociale fondé sur les cinq conditions de réussite de l'impact collectif (voir Tableau 1). Ils ont également élaboré un plan d'action commun ciblant cinq domaines prioritaires pour favoriser l'inclusion sociale des personnes âgées : 1) participation sociale et civique ; 2) éducation et compétences ; 3) voisinage, communauté et mobilité ; 4) ressources de soutien social et relations sociales ; 5) sécurité personnelle. Le but de l'*Initiative* est d'assurer que « les aînés se sentent inclus et puissent participer pleinement à la société, selon leurs désirs » (Tourigny et al., 2021, p. 26).

## 2.2 Perspective épistémologique

L'étude s'inscrit dans une perspective constructiviste, considérant que les phénomènes humains sont socialement construits plutôt que des reflets objectifs de la réalité. Cette approche met l'accent sur l'implication du chercheur dans le processus de recherche, en reconnaissant la subjectivité et la réflexivité comme des éléments clés de ce processus (Padgett, 2017). Notre étude se veut distincte et complémentaire à la démarche évaluative de l'*Initiative*. Ce qui constitue sa spécificité par rapport à l'évaluation de l'*Initiative*, c'est le fait non seulement de mettre l'accent sur les expériences des parties prenantes pour comprendre les mécanismes ayant favorisé l'appropriation et l'application de l'impact collectif dans l'*Initiative*, mais aussi le fait de s'intéresser aux implications de ce nouveau modèle de collaboration intersectorielle pour des acteurs habitués pour la plupart à fonctionner de manière sectorielle.

## 2.3 Type d'étude, participants et échantillonnage

Les résultats que nous présentons dans cet article reposent sur une étude de cas unique (Yin, 2009). L'étude de cas est une approche méthodologique qui vise la collecte systématique d'informations sur une personne, un événement ou un système social (groupe d'individus ou organisation) afin de permettre de comprendre comment celui-ci fonctionne ou se comporte en situation réelle (Berg, 2000). Selon Yin, une étude de cas consiste en « l'investigation empirique d'un phénomène contemporain dans son contexte réel » (2009, p. 18). Le cas à l'étude comporte deux unités d'analyse principales : d'une part, les acteurs institutionnels qui ont contribué à l'émergence de l'*Initiative* et ceux qui sont impliqués dans les instances de coordination au niveau régional, c'est-à-dire la CMQ ; d'autre part, les sept organismes communautaires porteurs de projets au niveau local, et certains de leurs collaborateurs et partenaires (voir tableau 2). Les différents acteurs ont été invités à participer à l'étude sur une base volontaire. Un échantillonnage non probabiliste, basé sur la technique des volontaires, a été utilisé (Fortin, 2010). Le recrutement des participants s'est fait par contact direct et diffusion d'invitations à travers les organismes communautaires impliqués dans la mise en œuvre de l'*Initiative*. Au

total, 43 personnes distinctes ont pris part à l'étude ( $n=43$ ), dont 32 participants issus du milieu communautaire et 11 acteurs du milieu institutionnel. Certaines personnes ont pris part à plusieurs activités de collecte en raison de leurs rôles multiples dans l'*Initiative*. Le [tableau suivant](#) présente les différents participants par unité d'analyse.

Tableau 2. Répartition des participants à l'étude par unité d'analyse

Unité d'analyse 1 : Les parties prenantes au niveau régional (la CMQ)	
Parties prenantes à l'émergence de l' <i>Initiative</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un (1) membre du Collectif Aîné Isolement social à l'origine de l'<i>Initiative</i> et aussi membre du comité d'évaluation et de sélection des projets.</li> <li>Un (1) ex-directeur général de Convergence d'Action Bénévole (CAB). Il a été impliqué dans le partenariat de la participation sociale des aînés et il a aussi collaboré avec l'IVPSA dans l'élaboration de l'<i>Initiative</i>.</li> <li>Une (1) représentante de la Direction de Santé Publique de la Capitale-Nationale (partenaire institutionnel).</li> <li>Trois (3) membres de l'IVPSA :</li> <li>Une ancienne accompagnatrice de milieu chargé de la rédaction du rapport d'impact collectif du projet Collectif Ainé Isolement Social, le projet qui a précédé l'<i>Initiative</i>.</li> <li>La coordinatrice de l'IVPSA et de l'<i>Initiative</i></li> <li>Le directeur de l'IVPSA et de l'<i>Initiative</i></li> </ul>
Les membres de l'organisme de soutien (IVPSA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le directeur de l'IVPSA et l'<i>Initiative</i></li> <li>La coordinatrice de l'IVPSA et de l'<i>Initiative</i></li> <li>Deux (2) accompagnateurs de milieu</li> <li>La chargée de communication</li> </ul>
Membres du comité opérationnel de l' <i>Initiative</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quatre (4) responsables d'organismes communautaires</li> <li>Quatre (4) chargés de projet</li> </ul>
Le bailleur de Fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une (1) représentante du PNHA.</li> </ul>
Unité d'analyse 2 : Les parties prenantes au niveau local	
Les acteurs impliqués dans les projets portés par les organismes communautaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trente-deux (32) participants incluant les chargés de projet, des animateurs et des représentants d'organismes partenaires</li> </ul>

## 2.4 Techniques de collecte de données

En adoptant la posture constructiviste, nous avons privilégié une méthodologie qualitative permettant de collecter les propos des participants et les données relatives à leur vécu, afin de les interpréter tout en tenant compte du contexte (Miles et Huberman, 2003). L'entrevue de groupe, l'entrevue individuelle, l'observation participative et l'analyse documentaire sont les méthodes qualitatives utilisées dans l'étude :

- L'entrevue de groupe est une technique d'entretien qui consiste à réunir un certain nombre de participants (de 5 à 12 personnes) en vue de discuter d'un thème donné (Boutin, 2018, p.29). Un guide d'entrevue de groupe a été élaboré pour conduire les entrevues de discussion. Celles-ci portaient, entre autres, sur les conditions d'émergence de l'*Initiative* et des projets locaux, sur le vécu des participants concernant l'appropriation et la mise en œuvre de l'approche de l'impact collectif, ainsi que sur les facteurs d'influence dans le contexte de l'*Initiative*.

- L'entrevue individuelle est une méthode de collecte de donnée qualitative permettant de saisir au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre ou d'en apprendre davantage sur un objet donné (Baribeau et Royer, 2012). Dans cette étude, nous avons utilisé l'entrevue individuelle semi-dirigée qui consiste à interroger les individus concernés par un phénomène déterminé sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entrevue établi à l'avance par l'intervieweur (Fortin, 2010).
- L'observation participative sert à recueillir des données relatives à des comportements ou à des conditions environnementales observables en étant présent dans le milieu (Gagnon, 2012, p.61). Dans notre cas, elle consistait à assister directement aux rencontres des différents comités de l'*Initiative*. Cette activité a permis de faire ressortir des informations pertinentes pour étudier certains aspects de l'*Initiative*.
- L'analyse documentaire a consisté principalement à consulter les documents produits depuis l'idéation de l'*Initiative* afin d'avoir une bonne représentation du déroulement, des obstacles, des changements apportés à l'*Initiative* depuis le commencement.

Sur la période de mai 2022 à février 2023, onze (11) entrevues de groupe, une (1) entrevue en dyade et deux (2) entrevues individuelles ont été menées, impliquant les différents acteurs mentionnés précédemment. Nous avons effectué environ 120 heures d'observation participative. Nous avons consulté également divers documents, dont les comptes rendus de réunions et des rapports trimestriels des projets (soit une vingtaine de comptes rendus de réunion et vingt-quatre rapports trimestriels). Le recours à différentes sources et techniques de cueillette d'informations a permis de trianguler le phénomène à l'étude, c'est-à-dire de vérifier systématiquement si l'information recueillie d'une source est corroborée par d'autres sources (Gagnon, 2012). Cela a permis également de limiter les biais du chercheur et d'améliorer la scientificité de l'étude (Stake, 1995; Yin, 2009).

## 2.5 Traitement et analyse des données

Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés en s'inspirant des écrits de Miles et Huberman (2003) et Miles et al. (2014) proposant une méthode en trois étapes : la condensation de données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des conclusions.

La première étape consiste à regrouper les données provenant de différentes sources. Elle a commencé par la transcription, la lecture complète et l'écoute de l'enregistrement des entrevues, afin de s'imprégner des données. Ensuite, une analyse thématique a été initiée, consistant à attribuer des codes par la segmentation du verbatim en unités de sens. Une liste de codes et sous-codes, établie en amont à partir des différents thèmes de l'étude, a servi de base pour ce processus. Parmi les principaux codes utilisés, on retrouve ceux-ci : contexte d'émergence de l'*Initiative* ; stratégies de mobilisation ; facteurs favorables et contraintes à l'émergence ; place laissée aux organismes communautaires et aux personnes aînées ; appropriation et mise en œuvre de l'impact collectif. Des ajustements ont été apportés à l'arbre de codes au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse, en intégrant des codes induits en cours de route. En effet, deux codes ont été ajoutés pour prendre en compte les facteurs contextuels ayant eu une incidence sur la mise en œuvre de l'*Initiative* : éléments liés au territoire et effets de la pandémie.

La deuxième étape proposée par les auteurs consiste à présenter les données (Miles et Huberman, 2003). Dans notre cas, l'utilisation du logiciel de traitement de données qualitatives NVivo 11 a permis de générer un

rapport de codes. Ce rapport nous a permis d'identifier les similitudes et particularités des points de vue des participants, offrant ainsi une vue d'ensemble des données et permettant d'aboutir à des conclusions fondées permettant de répondre aux deux questions de recherche (Miles et Huberman, 2003).

La dernière étape consiste à vérifier les conclusions en notant, entre autres, les régularités, les patterns, les explications et les flux de causalité (Miles et Huberman, 2003, p. 30). Parmi les moyens suggérés par les auteurs précités pour la vérification des résultats, nous avons eu recours à l'utilisation d'un journal de bord comme outil de réflexivité permettant de garder une trace des décisions et réflexions ayant marqué la recherche. En collaborant avec d'autres professionnels de recherche dans le cadre de l'évaluation de l'*Initiative*, nous avons également pu utiliser la triangulation de chercheurs pour comparer nos observations et interprétations avec celles de ces professionnels. Ceci nous a permis de répondre aux exigences de fiabilité et de constance interne (Mucchielli, 2009). Nous avons également présenté les résultats préliminaires aux participants de l'étude afin d'obtenir leurs réactions et corroborer les résultats. La présentation a été faite dans le cadre d'une journée de restitution des résultats organisée par l'IVPSA à l'intention des sept équipes projet. Cette démarche a permis notamment de renforcer la crédibilité des résultats (Creswell et Miller, 2000 ; Padgett, 2008).

## 3 Résultats

Les résultats sont présentés dans l'ordre suivant : tout d'abord, nous abordons les données sur la mobilisation des acteurs clés lors de l'émergence de l'*Initiative*, ainsi que les défis et les facteurs facilitants de cette étape. Ensuite, nous examinons l'expérience des parties prenantes au cours des deux premières années de mise en œuvre, en mettant en lumière les défis perçus.

### 3.1 Émergence d'une mobilisation autour de l'*Initiative*

La mobilisation des acteurs clés, y compris ceux directement affectés par la situation-problème, fait partie de la première étape du lancement d'une démarche de l'impact collectif (Hanleybrown, 2012). À travers cette sous-section, nous évoquons le vécu de parties prenantes de l'*Initiative* concernant cette étape.

#### 3.1.1 Éléments clés lors de cette phase du projet

Les participants aux entrevues de groupe portant sur la phase d'émergence de l'*Initiative* ont identifié trois éléments clés ayant contribué à la réussite de la stratégie de mobilisation adoptée par l'IVPSA.

Le premier élément de cette stratégie consiste à s'appuyer sur des dynamiques communautaires existantes tout en encourageant la participation d'acteurs moins souvent sollicités. Selon les personnes interrogées, cette approche a permis d'attirer divers acteurs et de maximiser les chances de succès de la collaboration souhaitée. En effet, lors de la phase d'émergence, l'IVPSA s'est appuyé sur ses expériences antérieures, notamment celles acquises dans le cadre du PNHA durant l'année 2015-2016, où il avait collaboré avec divers partenaires pour élaborer un plan d'impact collectif axé sur la réduction de l'isolement social des aînés. Cette expérience a conduit à la création du Collectif Aînés Isolement Social (CAIS), regroupant quatre organismes de la ville de Québec : le Centre d'action bénévole du Contrefort (CABC), l'IVPSA, le Réseau québécois villes et villages en santé (RQVVS) et Accès transports viables (ATV). Selon les personnes interrogées, le Collectif a

joué un rôle déterminant dans la mobilisation des acteurs lors de l'émergence de l'*Initiative*, notamment en sensibilisant les organismes communautaires et la population aux enjeux d'isolement social des aînés dans la région de Québec.

Le deuxième élément clé de la stratégie de mobilisation a été l'accent mis sur l'intersectorialité dès la conception de l'*Initiative*. En effet, lors de la précédente expérience avec le Collectif, l'IVPSA avait d'abord identifié les thèmes à aborder avant de désigner des responsables sectoriels pour chacun d'eux. Il s'est avéré difficile de maintenir une dynamique intersectorielle lorsque chaque acteur représentait un secteur d'activité spécifique. Fort de cette leçon, l'IVPSA a choisi, en concertation avec les acteurs présents au début de l'*Initiative*, de privilégier une approche intersectorielle dès l'amorce du processus de mobilisation. Il a demandé aux organismes communautaires intéressés de s'engager dans l'*Initiative* de démontrer que leur proposition de projet s'inscrivait dans une perspective intersectorielle en associant, entre autres, des partenaires et collaborateurs intervenants dans plusieurs domaines, tels que la santé, les loisirs, le transport, le logement, la culture, etc. Cette stratégie semble avoir contribué à l'instauration d'une dynamique intersectorielle et a permis une meilleure intégration de différentes thématiques touchant à l'inclusion sociale des aînés. À ce propos, l'un des participants à l'entrevue de groupe sur l'émergence de l'*Initiative* a déclaré ceci :

Dans la première partie, dans le Collectif, faire vivre l'intersectorialité à des gens qui représentent des secteurs a été quand même difficile. Ce n'est pas parce que tu mets ensemble des gens de secteurs différents que tu peux faire vivre facilement une dynamique intersectorielle. Alors que, j'ai l'impression que dans l'*Initiative*, du fait que c'est porté par tous, il y a probablement plus d'intégration des différentes thématiques. (Entrevue de groupe sur l'émergence, participant 1)

Le troisième élément important de la stratégie de mobilisation a été la mise en place, dès l'émergence de l'*Initiative*, d'un dispositif d'accompagnement souple qui s'adapte aux besoins des organismes communautaires désirant s'impliquer auprès des aînés. C'est ce dispositif d'accompagnement qui a permis à l'IVPSA de s'assurer, entre autres, que les critères de sélection aient été compris, que les propositions de projet s'inscrivaient dans une démarche intersectorielle et que les organismes démontrent une capacité de collaboration. Il a permis également de constater que les collaborations entre les organismes au niveau local étaient pour la plupart ponctuelles et sectorielles, et que la compréhension de l'importance d'une approche intersectionnelle pour favoriser l'inclusion sociale des aînés variait d'un organisme à l'autre.

### **3.1.2 Défis et facteurs facilitants à l'émergence**

Les entrevues de groupe ont révélé que l'émergence de l'*Initiative* a été marquée par divers défis. D'une part, les mesures sanitaires liées à la pandémie de COVID-19 ont limité les possibilités de rencontres en présence, rendant plus difficile l'implication directe des aînés. « La COVID-19 a eu un impact épouvantable sur notre capacité à rejoindre des gens, ou à rejoindre des organisations... » (Entrevue de groupe sur l'émergence, participant 2) indique l'un des participants aux entrevues de groupe avec les membres d'équipes projet.

D'autre part, le roulement de personnel au sein des organismes communautaires et la compétition engendrée par le processus d'appel à projets ont affecté la capacité de mobilisation sur le plan local. De plus, le temps accordé aux acteurs locaux pour la mobilisation et le montage des projets était jugé insuffisant par les organismes porteurs. En effet, ces derniers ne disposaient que de six semaines pour tout mettre en place. Cela a eu un impact significatif sur leur capacité à établir les bases nécessaires à une collaboration future et a également réduit les possibilités de consultations préalables avec les personnes aînées avant la rédaction

des projets locaux. Certaines parties prenantes de la phase d'émergence de l'*Initiative* ont attribué ce manque de temps au chevauchement entre le processus d'appel à projets au niveau fédéral et celui au niveau régional. EDSC a lancé le processus d'appel à projets fédéral en invitant les organismes souhaitant jouer le rôle d'organisme de soutien à manifester leur intérêt. Les organismes pensaient bénéficier du temps nécessaire pour une large consultation auprès des acteurs locaux, mais leur calendrier et celui d'EDSC ne concordaient pas. Ceci semble avoir occasionné des difficultés lors de la préparation des propositions de projets. À ce sujet, l'un des membres du Collectif ayant participé à l'entrevue de groupe sur la phase d'émergence a déclaré ceci :

Nous avons été court-circuités par l'appel à projets d'EDSC, car notre intention était de prendre le temps de rencontrer le plus grand nombre d'organismes possible en tenant des séances publiques pour comprendre comment ils réagissaient à la perspective d'un tel projet. À la lumière de leurs réactions, nous aurions pu amender le projet pour mieux intégrer l'ensemble des besoins exprimés et susciter un intérêt maximal au sein de la communauté ciblée. Cela aurait permis de réduire au minimum la résistance à ce type de projet. Cependant, nous n'avons pas pu le faire, car l'EDSC a lancé l'appel à projets beaucoup trop tôt par rapport à notre calendrier. (Entrevue de groupe sur l'émergence, participant 3)

S'exprimant sur la place laissée aux aînés dans l'émergence de l'*Initiative*, un autre participant abonde dans le même sens en indiquant ceci : « [...] on voulait consulter longuement mais on a été court-circuité. Donc, une large consultation des aînés dans la phase d'idéation, non, on n'en a pas eu, et elle aurait été probablement souhaitable » (Entrevue de groupe sur l'émergence, participant 4).

Les participants à l'étude ont également estimé que l'étape d'idéation des projets locaux était exigeante et stressante, notamment parce que les organismes communautaires devaient respecter un ensemble de critères pour lesquels ils n'étaient pas tout à fait préparés. Par exemple, ils devaient démontrer qu'ils étaient déjà engagés dans une dynamique de collaboration au sein de leur territoire d'intervention respectif, ce qui n'était pas le cas pour la plupart des organismes intéressés. À ce sujet, l'un des participants mentionne : « Je pense que nos capacités ont été surestimées. On nous a demandé de réaliser quelque chose qui, à mon avis, dépassait largement ce que nous aurions pu accomplir... cela nécessitait une préparation considérable » (Entrevue de groupe comité opérationnel, participant 5).

S'il est vrai que l'IVPSA a déployé des efforts pour prendre en compte les collaborations existantes sur le territoire, en s'appuyant notamment sur l'expérience antérieure avec le CAIS, il a toutefois été contraint de respecter un critère restrictif du bailleur de fonds, rendant inéligibles les organismes communautaires qui avaient bénéficié de financement dans l'appel à projets fédéral de 2015. L'introduction de cette mesure a été jugée contre-productive, car elle a empêché l'IVPSA de mettre à profit et de consolider les relations de confiance développées avec ses partenaires de longue date. L'organisme se trouvait dans l'obligation de mobiliser, dans un délai restreint, de nouveaux acteurs qui le connaissaient très peu et qui le percevaient davantage comme un organisme universitaire, moins proches des préoccupations du terrain.

Malgré les difficultés rencontrées, les organismes communautaires ayant déjà une expérience de collaboration dans d'autres contextes et une bonne connaissance de la clientèle aînée se sont rapidement mobilisés. En comparaison aux autres organismes, ils ont mis moins de temps à se familiariser avec le vocabulaire et les exigences de l'approche de l'impact collectif. Comme l'exprime un membre d'une équipe projet, cette maturité organisationnelle leur a permis d'aborder l'appel d'offres de l'IVPSA non pas comme un point de départ, mais comme une continuité logique de leur engagement :

Moi, je dirais, la chance qu'on a eue par rapport aux autres copains qui ont monté un projet pour répondre à l'appel d'offres, c'est qu'on était dans un processus. L'IVPSA représentait l'aboutissement, une occasion

de concrétiser et passer à l'action, puisque la concertation et la réflexion avaient déjà été amorcées [...] Je ne sais pas si d'autres organismes ou initiatives étaient déjà rendus là, mais nous, on était déjà à maturité. (Entrevue de groupe équipes projet, participant 6)

Par ailleurs, bien que les mesures sanitaires liées à la pandémie de COVID-19 aient perturbé les interactions informelles et ralenti les échanges, la communication entre les parties prenantes a été jugée satisfaisante. Grâce aux efforts déployés par l'équipe de l'IVPSA, quelques réunions publiques ont été organisées pour sensibiliser et mobiliser les acteurs. De plus, des courriels informatifs ont été envoyés aux différents secteurs engagés dans des actions pour favoriser l'inclusion sociale des aînés dans la région.

Comme mentionné précédemment, plusieurs facteurs ont été aidants lors de la phase d'émergence de l'*Initiative*. Ceux-ci incluent l'expérience du Collectif, l'accompagnement offert aux organismes communautaires par les accompagnateurs de milieu engagés par l'IVPSA durant l'étape de montage des projets locaux ainsi que les collaborations précédentes avec d'autres acteurs de la CMQ. De plus, la capacité de l'IVPSA à communiquer avec différents acteurs, y compris les organismes gouvernementaux ou privés, son positionnement en tant qu'institut universitaire et son expertise sur les enjeux touchant les personnes aînées, ont joué un rôle déterminant.

## 3.2 Mise en œuvre de l'*Initiative*

Du point de vue des parties prenantes, la mise en œuvre de l'*Initiative* a été marquée par divers défis liés, entre autres, au processus décisionnel entourant le choix de l'approche de l'impact collectif, au contexte de mise en œuvre et aux facteurs internes à l'*Initiative*.

### 3.2.1 Défis liés au processus décisionnel concernant le choix de l'impact collectif et manque de vulgarisation

Depuis son élaboration en 2011, l'approche de l'impact collectif est de plus en plus utilisée en vue de favoriser des changements dans différents territoires. Cependant, le choix d'adopter cette approche n'est pas toujours confié aux organismes directement engagés auprès des populations. Dans le cas étudié ici, les porteurs de projets locaux n'ont pas été consultés quant au choix de cette nouvelle approche. Comme en témoigne une représentante du PNHA lors d'une entrevue, la décision d'utiliser l'approche de l'impact collectif avait été prise au niveau des politiques, sous l'impulsion des dirigeants d'EDSC, qui souhaitaient adopter une nouvelle méthode pour mieux soutenir les organismes communautaires et maximiser l'impact des projets au sein des communautés. Elle s'est exprimée ainsi :

C'est un choix qui a été fait au niveau politique. Il y a eu... le conseil pour les aînés. Pis, ils parlent avec le gouvernement du Canada, avec l'équipe des politiques pour les aînés. Il y a eu un choix qui s'est fait... Ils avaient entendu parler de l'approche de l'impact collectif. Ils voulaient essayer quelque chose de différent pour avoir plus d'impact dans les communautés avec les projets qu'on finance. Donc, ils ont décidé d'essayer cette approche-là durant l'appel de 2015. (Entrevue individuel, participant 7)

Le fait que la plupart des parties prenantes de l'*Initiative* n'aient pas été consultées sur le choix du modèle de l'impact collectif a rendu son appropriation très difficile. Notre observation a mis en lumière des réticences et des regrets de certaines parties prenantes. À ce propos, l'un des participants aux entrevues de groupe soulève : « Moi, avoir su l'impact que ça aurait sur ma disponibilité, sur mon travail, je ne me serais jamais engagé » (Entrevue de groupe, participant 8).

Par ailleurs, en raison de son caractère émergent et de son manque de vulgarisation au Québec, certaines parties prenantes de l'*Initiative* percevaient l'approche de l'impact collectif comme « un modèle imposé d'en haut », qui utilise une terminologie plus ou moins abstraite et des concepts peu rassembleurs. À ce sujet, un participant a mentionné ceci :

Je pense que la seule chose que j'aurais à travailler si j'avais à le refaire, ce serait d'avoir une meilleure clarification des concepts. C'est sûr que c'est un modèle qui n'est pas facile à saisir. Je pense que si on avait pris le temps de s'asseoir quelques minutes de plus pour mieux définir le concept, de préciser ce que ça signifie la question de l'impact collectif, pour la rendre plus simple encore en termes de compréhension, ça aurait peut-être pu être travaillable un peu. (Entrevue de groupe, participant 9)

Selon les participants, ce manque de vulgarisation a entraîné des difficultés de compréhension commune et d'appropriation, rendant l'étape d'émergence et de mise en œuvre des projets locaux beaucoup plus complexe.

### **3.2.2 Défis liés au contexte de mise en œuvre**

En ce qui concerne les défis liés au contexte de mise en œuvre, le premier défi évoqué par les participants est d'ordre territorial. En effet, l'*Initiative* s'est déployée sur la vaste région de la Communauté métropolitaine de Québec (CMQ), qui inclut 28 municipalités et plus de 830 000 personnes, soit plus de 10 % de la population du Québec (CMQ, 2024). Ce territoire, composé de villes telles que Québec, Lévis, ainsi que plusieurs municipalités régionales de comté (MRC), présente des différences notables qui posent des défis pour la mise en œuvre de l'*Initiative*. L'étendue de ce territoire complique la tâche des organismes communautaires. Ces derniers ont du mal à rejoindre les personnes aînées isolées. Par ailleurs, les problèmes de transport et de mobilité dans certaines sous-régions, comme la Côte-de-Beaupré et la MRC de la Jacques-Cartier, limitent la participation des personnes aînées aux activités proposées.

En outre, la plupart des organismes impliqués dans l'*Initiative* ne partagent pas le même territoire d'intervention, et chacun des projets cherche à mobiliser un quartier ou une sous-région spécifique. Les acteurs qui s'y sont impliqués ne font pas forcément face aux mêmes problèmes et n'ont pas forcément les mêmes besoins. Cette disparité territoriale a eu pour effet, entre autres, de diminuer le potentiel de collaboration entre les partenaires et a rendu plus difficile la mise en place de programmes et de plans d'action communs de l'*Initiative*. Les participants ont mentionné certaines difficultés quant au fait de coconstruire avec des organismes ne partageant pas les mêmes enjeux. L'extrait suivant en témoigne :

La seule chose qui me revient avec du recul, c'est la difficulté de s'entendre sur la perception qu'on avait du projet, parce que chaque personne avait ses propres besoins par rapport à son organisme et donc chacun y allait d'une certaine interprétation (...) Et sans le vouloir nécessairement, je ne crois pas que c'était volontaire, mais chacun essayait d'orienter un peu le projet... chacun tirait sur la couverture de son côté. (Entrevue de groupe, participant 10)

Le deuxième défi concerne la pandémie de COVID-19. Celle-ci a provoqué des retards et des contraintes importantes dans la mise en œuvre de l'*Initiative*. Elle a également intensifié l'isolement social des personnes aînées, augmentant leurs besoins et mettant une pression supplémentaire sur les organismes déjà confrontés à des urgences. Ces défis ont également affecté le travail collaboratif, en raison des limitations liées au télétravail et à l'utilisation des plateformes de visioconférence, modifiant ainsi la dynamique de groupe, comme le rapporte ce participant : « [...] C'est sûr qu'avec la pandémie, ça change vraiment la dynamique de groupe quand on n'est pas en personne. Ça change la dynamique de groupe beaucoup je trouve [...] » (Entrevue de groupe, participant 11).

Par ailleurs, la pandémie a obligé les équipes projet à revoir leurs objectifs, surtout en ce qui concerne les activités intergénérationnelles, et à gérer des arrêts fréquents des projets en raison des fermetures d'installations et des restrictions sanitaires.

### 3.2.3 Défis liés aux facteurs internes à l'*Initiative*

En ce qui concerne les facteurs internes à l'*Initiative*, le premier défi évoqué par les participants concerne les difficultés de communication et de compréhension commune. Comme indiqué précédemment, l'approche de l'impact collectif est très peu vulgarisée dans le milieu communautaire au Québec. Les équipes projets ont éprouvé de la difficulté à se l'approprier en raison notamment de la terminologie utilisée pour la décrire. L'utilisation variée du vocabulaire et des concepts associés à l'impact collectif crée, selon les personnes interrogées, des difficultés de communication et de compréhension commune. Par ailleurs, cela peut entraîner de la confusion et un manque d'intérêt, soulignant ainsi le besoin de clarification et de vulgarisation, comme le rapporte ce participant :

La question du vocabulaire, c'est important. Je pense que les gens travaillent déjà ensemble de façon intersectorielle, en collaboration, en partenariat, en table de concertation qui n'est pas l'impact collectif tout à fait. Fait que, dès [sic] fois, il y a une confusion dans le vocabulaire... (Entrevue de groupe, participant 12)

Le deuxième défi interne à l'*Initiative* concerne les contraintes de temps. Les parties prenantes ont jugé que les exigences de temps et d'efforts pour contribuer à la mise en œuvre de l'*Initiative* et de l'approche de l'impact collectif étaient relativement élevées par rapport aux ressources dont disposent les organismes communautaires impliqués. En effet, la collaboration dans une perspective d'impact collectif implique de nombreuses réunions de concertation, mobilisant intensivement le personnel. Les employés doivent jongler entre leurs responsabilités au sein de l'*Initiative* et leurs autres tâches, ce qui complique la gestion du temps et soulève des questions sur les coûts et les bénéfices pour leurs organismes. De plus, le manque de temps, dû aux nombreuses actions et rencontres, impacte également la qualité et la quantité des services offerts. Maintenir un équilibre professionnel devient donc difficile, ce qui peut freiner l'engagement des acteurs dans les projets. À ce sujet, l'un des responsables de projet s'exprime ainsi :

On a été beaucoup sollicité par le comité opérationnel [...] Dans mon cas à moi, ça faisait de la rencontre. À un moment donné, je regardais le nombre de rencontres que j'avais juste pour le comité opérationnel versus toutes les autres rencontres de ma vie professionnelle là... ça frôlait l'excessif. (Entrevue de groupe, participant 13)

Par ailleurs, les transformations initiées par l'*Initiative* demandent du temps. La période de cinq ans est souvent perçue par les parties prenantes comme insuffisante pour instaurer des programmes locaux durables et intégrer pleinement la nouvelle approche collaborative. À l'inverse, les organismes qui répondent aux besoins urgents de leur clientèle peuvent juger la démarche de l'impact collectif moins adaptée, car celle-ci s'inscrit dans une perspective à long terme, avec des résultats différés.

Le troisième défi lié aux facteurs internes concerne l'augmentation de la charge de travail pour les organismes communautaires impliqués. Depuis leur implication dans l'*Initiative*, les organismes communautaires ont constaté une expansion de leurs actions à l'échelle de leur territoire d'intervention. La plupart des organismes considèrent cette croissance comme un résultat positif de la dynamique de collaboration. En effet, cette collaboration a permis de réduire le dédoublement des services et d'offrir des réponses mieux coordonnées aux divers besoins des aînés en matière d'inclusion sociale. Cependant, cette expansion a entraîné une

augmentation de la charge de travail pour les organismes, souvent sans une augmentation proportionnelle du personnel. Comme l'exprime un participant :

La croissance globale de l'organisme, incluant son projet [nom du projet local], a eu un impact majeur sur son fonctionnement interne. Parce que, t'sais, ça a dilué le temps. Avant [nom du projet local], avant les services aux proches aidants, on mettait tous nos énergies pour les services qui étaient là, alors que là, on ne s'est pas multiplié [...] (Entrevue de groupe, participant 14)

Les équipes, souvent réduites, ont du mal à maintenir un rythme soutenu, et le manque de personnel qualifié complique davantage la situation. De plus, le chevauchement des rôles entre les responsabilités liées à l'*Initiative* et celles des organismes peut entraîner des tensions et des malentendus. À ce sujet, l'un des participants aux entretiens de groupe mentionne :

Je dirais que l'un des enjeux réside dans la confusion qui peut naître du fait de porter deux casquettes simultanément [celle de l'organisme partenaire/collaborateur et celle du projet]. Il s'agit de trouver un équilibre et de maintenir des relations saines. Il y a eu quelques frictions, notamment dues à mon manque de rigueur dans la gestion de ces deux rôles, d'où la nécessité de se réajuster en conséquence. (Entrevue de groupe, participant 15)

## Discussion et conclusion

L'adoption de l'approche de l'impact collectif au Québec est assez récente, ce qui explique que les chercheurs commencent à peine à s'intéresser aux particularités de son appropriation et de sa mise en œuvre dans le milieu communautaire québécois. Nous avons mené cette étude afin de comprendre comment des acteurs communautaires ont vécu l'expérience de l'impact collectif à travers une initiative d'envergure régionale. Nous avons mobilisé la théorie de l'interactionnisme symbolique, qui avance que le sens d'une action ne préexiste pas aux interactions, mais se construit à travers un processus continu de négociation, d'interprétation et de redéfinition mutuelles entre les acteurs (Blumer, 1969 ; Strauss, 1992). La question des négociations est apparue de façon inductive à travers les propos des parties prenantes de l'*Initiative*, qui ont notamment évoqué leur vécu concernant l'introduction de l'approche de l'impact collectif dans leurs pratiques et discuté des facteurs qui influencent son appropriation. Cela nous a amenés à explorer davantage les écrits des théoriciens de l'interactionnisme symbolique afin d'enrichir notre cadre théorique. En ce sens, l'apport de Strauss sur la question d'"ordre négocié" nous est apparu très pertinent. Ce dernier considère que toute action collective est structurée par des processus de négociation continus – explicites ou implicites – entre les participants (Strauss, 1988). Ainsi, l'auteur met en évidence la dynamique et la flexibilité des interactions sociales, où les individus sont considérés comme des acteurs façonnant leur environnement social (Strauss, 1992). Dans le cas qui nous préoccupe dans cette étude, où l'approche de l'impact collectif est nouvelle et peu connue dans le milieu communautaire, et où les acteurs communautaires ont moins l'habitude de collaborer dans une perspective intersectorielle, l'approche de Strauss permet de mieux saisir la complexité des interactions et des tensions associées à l'implantation de cette nouvelle modalité de collaboration. Elle met en évidence l'importance des processus de négociation dans la construction du sens partagé entre les acteurs au cours de la mise en œuvre de nouvelles pratiques intersectorielles. Ce sens partagé ne peut se construire que lorsque les différents acteurs concernés sont activement impliqués dans la définition des objectifs, des modalités d'action et des responsabilités associées à l'action collective (Blumer, 1969 ; Strauss, 1992).

Dans le cas de l'*Initiative*, la non-implication des principaux partenaires dans le choix de l'approche de l'impact collectif a conduit certains d'entre eux à percevoir celle-ci comme « un modèle imposé d'en haut », dénué de sens partagé, ce qui a nourri une certaine réticence à s'impliquer pleinement dans la dynamique de collaboration. Autrement dit, le fait que ce choix n'ait pas émergé de discussions ou d'interactions entre les parties prenantes a entraîné une hésitation à s'engager. La passivité et le manque d'implication observés chez certains chargés de projet et responsables d'organisme lors des premières rencontres du comité opérationnel de l'*Initiative* sont révélateurs de ce manque d'appropriation.

Si l'absence d'implication des principales parties prenantes de l'*Initiative* dans le choix de l'approche de l'impact collectif a constitué un écueil pour l'appropriation de cette dernière, l'*Initiative* a néanmoins su mettre à profit d'autres atouts lors de sa phase d'émergence. Les résultats de l'étude suggèrent que l'*Initiative* a fait preuve d'une utilisation efficace des dynamiques communautaires préexistantes lors de sa phase d'émergence. En effet, l'organisme de soutien de l'*Initiative* a réussi à mobiliser divers acteurs et à promouvoir une approche intersectorielle dès le début, en se basant notamment sur l'expérience antérieure du CAIS. Le processus d'accompagnement mis en place dès l'émergence de l'*Initiative* pour répondre aux questionnements des organismes communautaires et les appuyer dans leurs démarches semble avoir contribué à la réussite de la mobilisation et contribué à jeter les bases de la collaboration souhaitée. L'accompagnement a aussi permis à l'organisme de soutien de cerner les dynamiques de collaboration préexistantes pour mieux les prendre en compte. Ce constat converge avec ceux de certaines recherches antérieures suggérant que les initiatives d'impact collectif ont plus de chances de réussir lorsqu'elles s'appuient sur des efforts de collaboration préexistants (Hanleybrown, et al., 2012 ; Bradley et al., 2017).

Bien que l'*Initiative* ait bénéficié de stratégies de mobilisation réussies et d'une approche intersectorielle prometteuse, elle a été confrontée à des défis importants lors de sa phase d'émergence. En raison notamment de la pandémie de COVID-19, les interactions directes ont été limitées et l'isolement des aînés a été amplifié, ce qui a entravé leur mobilisation et leur participation. Les organismes communautaires ont également été sous pression en raison des contraintes de temps, de la charge de travail croissante sans augmentation significative du personnel et des exigences élevées de l'approche de l'impact collectif. En outre, le manque de temps et le roulement incessant du personnel ont entravé leur capacité à établir des collaborations et à consulter les aînés de manière adéquate. Le manque de temps et de ressources sont en effet considérés comme des obstacles importants à l'établissement et au maintien de relations de travail fructueuses (Maria et al., 2020 ; Scott, 2003 ; Tett, 2005).

En somme, bien que les parties prenantes de l'*Initiative* n'aient pas été directement sollicitées dans le choix de l'approche de l'impact collectif, elles ont reconnu son potentiel. Son appropriation et sa mise en œuvre ont toutefois été jugées difficiles et stressantes, notamment pour les organismes communautaires qui n'avaient pas une connaissance suffisante de cette approche avant leur implication dans l'*Initiative*. Le manque de vulgarisation dans le milieu communautaire au Québec et la nature technique de l'approche ont été identifiés comme des obstacles majeurs à son appropriation et sa mise en œuvre. Des résultats qui résonnent avec des études réalisées dans d'autres contextes, lesquelles ont également évoqué des difficultés d'appropriation et de mise en œuvre en raison de la nature complexe et technique du cadre de l'impact collectif (Banyai et Flemming, 2016 ; Bradley et al., 2017; Ennis et Tofa, 2020). L'étude a montré également que la mise en œuvre de l'*Initiative* a été impactée par divers défis liés au contexte, tels que les mesures sanitaires liées à la pandémie de COVID-19, l'étendue et la diversité du territoire de la CMQ, ainsi que le nombre et la répartition géographique des acteurs impliqués. Dans une étude de cas portant sur une initiative de vente au détail à San

Francisco, Flood et collaborateurs (2015) ont obtenu des résultats comparables. Leur étude met en évidence la difficulté d'impliquer certains acteurs en raison de barrières linguistiques, des défis générés par la diversité des membres de la coalition étudiée, ainsi que des défis posés par la diversité et la dimension du territoire de mise en œuvre. Une expérience d'impact collectif mobilisant les tables de quartiers à Montréal montre en effet qu'il est plus avantageux de se déployer sur des territoires plus petits. En concentrant les efforts sur une région géographique restreinte, les initiatives d'impact collectif ont l'avantage de pouvoir bénéficier des atouts propres à cet endroit particulier ainsi que de pouvoir miser sur les relations qui y existent déjà (Cheuy, 2020).

Comme toute étude de cas, nous ne pouvons pas prétendre généraliser les résultats de cette étude à l'ensemble du Québec, d'autant plus que les conditions de mise en œuvre sont susceptibles d'évoluer d'un territoire à l'autre et suivant le contexte. Les résultats obtenus apportent toutefois une contribution importante aux écrits scientifiques sur l'utilisation de l'approche de l'impact collectif au Québec, en identifiant, entre autres, les facteurs qui ont influencé son appropriation et les défis liés à sa mise en œuvre. Par ailleurs, l'étude apporte une contribution à la pratique en fournissant des informations importantes aux praticiens et aux intervenants communautaires souhaitant s'engager dans l'accompagnement d'initiatives d'impact collectif dans des contextes similaires à celui de la CMQ. En particulier, l'étude souligne l'importance pour les praticiens et les intervenants communautaires de prendre des mesures pour associer les organismes et les personnes directement concernés par la situation-problème dans les décisions, y compris lors du choix de l'approche à utiliser. En effet, comme le soulignent certains écrits portant sur la mise en œuvre d'initiatives d'impact collectif, le manque d'engagement significatif des personnes et des communautés directement concernées peut conduire à la mise en œuvre d'actions et de solutions inappropriées, inadaptées aux besoins des communautés ou peu efficaces dans leur contexte local (Moore et coll., 2016 ; Wolff, 2016). De plus, notre étude suggère qu'il est primordial d'accorder une attention particulière à la vulgarisation de l'impact collectif auprès des différents acteurs. Elle souligne également l'importance d'anticiper la charge de travail et les besoins en personnel afin de réduire la pression sur les organismes, et de mettre en place un dispositif d'accompagnement adapté aux besoins des acteurs engagés dans l'action.

Vu l'intérêt que suscite cette approche de collaboration, en particulier au Québec, d'autres études devraient être menées afin de continuer à identifier les défis liés à son appropriation et sa mise en œuvre, ainsi que des leviers pour son utilisation qui tiennent compte des dynamiques locales et des particularités du milieu communautaire québécois. Ces études pourraient s'intéresser, entre autres, aux dynamiques de pouvoir et à leur influence sur la prise de décision dans le contexte communautaire québécois. Par exemple, il semblerait pertinent d'essayer de comprendre comment les rapports de pouvoir facilitent ou entravent la collaboration et l'engagement des parties prenantes des initiatives d'impact collectif.

## Références bibliographiques

- Alexander, J. (1999). The Impact of devolution on nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(1), 57-70. <https://doi.org/10.1002/nml.10105>
- Banyai, C. et Fleming, D. (2016). Collective impact capacity building: Finding gold in Southwest Florida. *Community Development*, 47(2), 259-273. <https://doi.org/10.1080/15575330.2015.1135174>
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>

- Berg, B. L. (2000). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (4<sup>e</sup> édition). Allyn & Bacon.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. University of California Press.
- Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif : théorie et pratique* (2<sup>e</sup> édition). Presses de l'Université du Québec.
- Bradley, K., Chibber, K. S., Cozier, N., Meulen, P. V. et Ayres-Griffin, C. (2017). Building healthy start grantees' capacity to achieve collective impact: Lessons from the field. *Maternal and Child Health Journal*, 21(Suppl. 1), 32-39. <https://doi.org/10.1007/s10995-017-2373-1>
- Bryson, J., Crosby, B. et Stone, M. (2006). The Design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature, *Public Administration Review*, 66, 44-55.
- Cabaj, M. et Weaver, L. (2016). Collective impact 3.0: An evolving framework for community change. *Tamarack Institute*. <https://collectiveimpactforum.org/wp-content/uploads/2021/12/Collective-Impact-3.0.pdf>
- Cheuy, S. (2020). *Faire évoluer l'approche d'impact collectif : inspiration du terrain*. Institut Tamarack. <https://www.tamarackcommunity.ca/fr-ca/articles/faire-%C3%A9voluer-lapproche-dimpact-collectif-inspiration-du-terrain>
- Christens, B. D. et Inzeo, P. T. (2015). Widening the view: Situating collective impact among frameworks for community-led change. *Community Development*, 46(4), 420-435. <https://doi.org/10.1080/15575330.2015.1061680>
- Communauté Métropolitaine de Québec (CMQ). (2024, 2 octobre). *Territoire métropolitain*. <https://cmquebec.qc.ca/territoire-metropolitain/>
- Cooper, K. R. (2017). Nonprofit participation in collective impact: A comparative case. *Community Development*, 48(4), 499-514. <https://doi.org/10.1080/15575330.2017.1332654>
- Creswell, J. W. et Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.
- Dhillon, J. (2009). The Role of social capital in sustaining partnership. *British Educational Research Journal*, 35, 687-704.
- Eikenberry, A. M. et Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64 (2), 132-140. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x>
- Ennis, G. et Tofa, M. (2020). Collective impact: A review of the peer-reviewed research. *Australian Social Work*, 73(1), 32-47. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2019.1602662>
- Emploi et Développement social Canada. (2025, 17 avril). *A propos du programme Nouveaux Horizons pour les aînés*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/nouveaux-horizons-aines.html>
- Flood, J., Minkler, M., Hennessey Lavery, S., Estrada, J., et Falbe, J. (2015). The Collective impact model and its potential for health promotion: Overview and case study of a healthy retail initiative in San Francisco. *Health Education and Behavior*, 42(5), 654-668. <https://doi.org/10.1177/1090198115577372>

- Fortin, M-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives* (2<sup>e</sup> édition). Chenelière éducation.
- Frumkin, P. (2002). *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Harvard University Press.
- Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*. Presses de l'Université du Québec.
- Gallagher, F. (2014). La recherche descriptive interprétative : description des besoins psychosociaux de femmes à la suite d'un résultat anormal à la mammographie de dépistage du cancer du sein. Dans M. Corbière et N. Larivière (dir.), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (p. 5-28). Presses de l'Université du Québec.
- Gillam, R. J., Counts, J. M. et Garstka, T. A. (2016). Collective impact facilitators: How contextual and procedural factors influence collaboration. *Community Development*, 47(2), 209-224.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Anchor Books.
- Gouvernement du Québec. (2022). *Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire 2022-2027 : engagés pour nos collectivités (PAGAC)*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/plan-strategique/PL\\_pagac\\_2022-2027\\_MESS.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/plan-strategique/PL_pagac_2022-2027_MESS.pdf)
- Hanleybrown, F., Juster, J. S. et Kania, J. (2014). Essential mindset shifts for collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 12(4), 2-5. <https://doi.org/10.48558/VV1R-C414>
- Hoey, L., Colasanti, K., Pirog, R. et Fink Shapiro, L. (2017). Implementing collective impact for food systems change: Reflections and adaptations from Michigan. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 7(2), 101-115. <http://dx.doi.org/10.5304/jafscd.2017.072.014>
- Kania, J. et Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36-41. <https://doi.org/10.48558/5900-KN19>
- Kania, J. et Kramer, M. (2013). Embracing emergence: How collective impact addresses complexity. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/ZY9-4D87>
- Hanleybrown, F., Juster, J. S. et Kania, J. (2014). Essential mindset shifts for collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 12(4), 2-5. <https://doi.org/10.48558/VV1R-C414>
- Kania, J. et Kramer, M. (2015). The equity imperative in collective impact. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/JAVG-HJ19>
- Kania, J. et Kramer, M. (2016, 4 mai). Advancing the practice of collective impact. *Collective Impact Forum*. <https://www.collectiveimpactforum.org/blogs/51306/advancing-practice-collective-impact>
- Lacaze, L. (2013). L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité. *Sociétés*, 3(121), 41-52.
- Lafleur, I. (2011). *L'interactionnisme symbolique*. École de service social. Université Laval.
- Le Breton, D. (2004). *L'interactionnisme symbolique*. Presses universitaires de France.

- Longtin, D. et Rochman, J. (2015). *Les enjeux du développement social à Montréal : évolution entre 1998 et 2014*. Cahiers du CRISES (no ET1503). CRISES. [https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES\\_ET1503.pdf](https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_ET1503.pdf)
- Maria M., Ana Laura P., Dianne G., Dragana M. et Teresa M. (2020). The Promise of collective impact partnerships. *Community Development Journal*, 55(3), 515-532. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsy066>
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. University of Chicago Press.
- McAfee, M., Glover Blackwell, A. et Bell, J. (2015). *Equity: The Soul of Collective Impact*. PolicyLink.
- Meinen, A., Hilgendorf, A., Korth, A. L., Christens, B. D., Breuer, C., Joyner, H., Polzin, M., Adams, A., Wolfe, D., Braun, A., Hoiting, J., Paulson, J., Cullen, B. et Stader, K. (2016). The Wisconsin early childhood obesity prevention initiative: An example of statewide collective impact. *WMJ: Official Publication of the State Medical Society of Wisconsin*, 115(5), 269-274.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2<sup>e</sup> édition). De Boeck.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook* (3<sup>e</sup> édition). Sage Publications.
- Moore, T., McDonald, M., McHugh-Dillon, H. et West, S. (2016). *Community Engagement: A Key Strategy for Improving Outcomes for Australian Families*. Child Family Community Exchange, Australian Institute of Family Studies.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (3<sup>e</sup> édition). Armand Colin.
- Padgett, D. (2008). *Qualitative Methods in Social Work Research*. Sage Publications.
- Padgett, D. K. (2017). Chapter 1. Qualitative methods in context. Dans D. K. Padgett (dir.), *Qualitative Methods in Social Work Research* (p. 1-30). Sage Publications.
- Pole, N. et Fontan, J-M. (2017). Recherche-action sur le « temps zéro » du Projet d'impact collectif (PIC). *PhiLab*.
- Preskill, H., Parkhurst, M. et Juster, JS. (2014). Learning and evaluation in the collective impact context. *Collective Impact Forum*. <https://collectiveimpactforum.org/wp-content/uploads/2021/12/Guide-to-Evaluating-CI-01.pdf>
- René, J.-F. et Gervais, L. (2001). Les enjeux du partenariat aujourd’hui. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1), 20-30. <https://doi.org/10.7202/008322ar>
- Savard, S. et Proulx, J. (2012). Les organismes communautaires au Québec : de la coexistence à la supplémentarité. *Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale*, 3(2), 24-42.
- Scott, K. (2003). Funding matters: the impact of Canada's new funding regime on nonprofit and voluntary organizations. *Canadian Council on Social Development*.
- Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.

- Strauss, A. (1988). *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*. Jossey-Bass.
- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme*. L'Harmattan.
- Strive Together. (2021). *Impact Report 2021: Lessons Learned from the Strive Partnership*.  
<https://www.strivetogether.org/wp-content/uploads/2022/07/2021-StriveTogether-Annual-Report.pdf>
- Tamarack Institute. (2020). *Vibrant Communities—Cities Reducing Poverty Report*. Tamarack institute.  
<https://www.tamarackcommunity.ca/library/crp-2020-impact-report>
- Tett, L. (2005). Partnerships, community groups and social inclusion. *Studies in Continuing Education*, 27, 1-15.
- Tourigny, A., Desjardins, F., Fortier, M., Joseph, A. M., Savoie, M.C., Pilote, N., et Raymond, E. (2021 et mise à jour 2023). *Plan d'impact de l'Initiative pour l'Inclusion sociale des personnes âgées : un enjeu collectif*. Université Laval (IVPSA).
- Vaillancourt, Y. (2011). *Le modèle québécois de politique sociale, hier et aujourd'hui*. Cahiers du LAREPPS (nº 11-09). Université du Québec à Montréal (UQAM). <https://larepps.uqam.ca/wp-content/uploads/cahier11-09.pdf>
- Vaillancourt, Y. (2017). *Marges de manœuvre des acteurs locaux de développement social en contexte d'austérité*. Cahiers du CRISES (no. ET1701). CRISES. [https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES\\_ET1701.pdf](https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_ET1701.pdf)
- Wilk, P. et Cooke, M. (2015). Collaborative public health system interventions for chronic disease prevention among urban aboriginal peoples. *The International Indigenous Policy Journal*, 6(4).  
<https://doi.org/10.18584/iipj.2015.6.4.3>
- Wolff, T. (2016). Ten places where collective impact gets it wrong. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 7(1), 1-11.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4<sup>e</sup> édition). Sage Publications.