

InterActions
Centre de recherche et de partage des savoirs
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal



ARIMA

ENJEUX ORGANISATIONNELS ASSOCIÉS À LA GOUVERNANCE EN RÉSEAU AU SEIN D'UNE TABLE DE CONCERTATION INTERSECTORIELLE ET MULTI-RÉSEAUX, LE CLIC DE BORDEAUX-CARTIERVILLE

JOSÉ-CARLOS SUÁREZ-HERRERA,
PH. D., M. SC., M. PH.
BÉLINDA BAH, MPA

**AVEC LA COLLABORATION DE
NATHALIE FORTIN ET MARILENA HULUBAN**

MAI 2018

CHERCHEUR PRINCIPAL

José Carlos SUAREZ-HERRERA, KEDGE Business School & Département de gestion et politique de santé (GEPS), UdeM

COCHERCHEURS

Deena WHITE, Département de sociologie, UdeM

Jean-Louis DENIS, ENAP-Montréal

PARTENAIRES LOCAUX (CRCI)

Nathalie FORTIN, CLIC-BC, **Marjolaine LAROCQUE**, CIUSSS du Centre-Est-de-l'Île-de-Montréal, **Marilena HULUBAN**, Centre d'action bénévole B-C, **Donald BOISVERT**, La Corbeille B-C, **Anait ALEKSANIAN**, CACI, **Éliane GABAY**, Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion

ASSISTANTE DE RECHERCHE

Béline BAH, doctorante, Département de sociologie, UdeM

GRAPHISME

Le Zeste Graphique

Patricia Décarie

DIFFUSION

CRPSI, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal : www.centreinteractions.ca

REPRODUCTION

Il est permis de reproduire à des fins purement informatives et non commerciales tout extrait du présent document pourvu qu'aucune modification n'y soit apportée et que le nom de l'auteur original et de la source soient clairement indiqués.

© CRPSI, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

ISBN : 978-2-550-81482-5

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2018

Février 2018

InterActions
Centre de recherche et de partage des savoirs
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

ARIMA

CENTRE DE RECHERCHE ET DE PARTAGE DES SAVOIRS INTERACTIONS DU CIUSSS DU NORD-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL

Le Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions du CIUSSS de Nord-de-l'Île-de-Montréal est un centre soutenu depuis 2001 par le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQ-SC : 2015 – SI-182311). Il est désigné Centre affilié universitaire (CAU) par le Ministère de la Santé et des Services sociaux. Sa programmation porte sur les services sociaux et de première ligne intégrée et les aborde sous l'angle de l'articulation des réseaux familiaux, communautaires et publics face aux problèmes sociaux et psychosociaux complexes. Le centre intègre une vingtaine de chercheurs universitaires multidisciplinaires et d'universités diverses. Outre la recherche sociale, le centre réalise et soutient des activités d'évaluation de programmes et de pratiques et de mobilisation des connaissances. Il accompagne les praticiens et gestionnaires du CIUSSS ainsi que du réseau des partenaires sur son territoire dans l'appropriation de nouvelles connaissances et dans le développement des pratiques de pointe.



PARTENARIAT DE RECHERCHE ARIMA

Le partenariat de recherche ARIMA est financé depuis 2012 par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada dans le cadre du programme « Subvention de partenariat » (CRSHC : 895-2011-1008). Il réunit des chercheurs universitaires de diverses disciplines, des partenaires d'organismes communautaires et d'établissements publics (CISSS et CIUSSS) qui offrent des services sociaux à la population. La thématique de recherche porte sur l'articulation des réseaux face aux problèmes complexes vécus par les familles, les individus et les communautés. La programmation de recherche vise à contribuer à l'avancement des savoirs et de la pratique sur les réseaux d'intervention sociale. L'originalité d'ARIMA repose sur une démarche de coconstruction des projets de recherche, permettant d'aborder des thématiques identifiées par les milieux, d'où la maxime, « quand la recherche et la pratique font connaissance ». ARIMA se distingue également par son engagement envers les étudiants en soutenant leur formation à la recherche et le renforcement de leurs capacités, et par la place importante accordée aux activités et aux publications de vulgarisation des connaissances issues de la recherche.



Table des matières

1. DÉLIMITATION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	7
1.1 Mise en contexte	7
1.2 Le projet de recherche.....	7
1.3 Une démarche participative et partenariale	8
2. LE CLIC DE BORDEAUX-CARTIERVILLE (CLIC-CB)	9
2.1 Historique.....	9
2.2 Mission et mandats.....	9
2.3 Activités courantes et stratégies transversales.....	9
3. CADRE THÉORIQUE	10
3.1 Le modèle de la concertation intersectorielle (MCI).....	10
4. MÉTHODOLOGIE	12
4.1 Instruments de collecte des données	12
4.2 Portrait chiffré des personnes ayant participé à la recherche.....	12
5. RÉSULTATS ET DISCUSSION	15
5.1 Première étape : la configuration du réseau d'acteurs	15
5.1.1 Agencement technique de l'institution.....	15
5.1.1.1 En ce qui concerne les catégories d'acteurs concernés.....	15
5.1.1.2 En ce qui concerne les ressources du CLIC-BC	16
5.1.2 Le positionnement social de l'acteur.....	17
5.1.2.1 En ce qui concerne les secteurs d'intervention	17
5.1.2.2 En ce qui concerne les types de compétences des acteurs.....	18
5.2 Deuxième étape : l'intégration des pratiques de concertation	19
5.2.1 Facteurs influents du contexte.....	19
5.2.1.1 En ce qui concerne le rôle régulateur de l'Administration Publique	19
5.2.1.2 En ce qui concerne l'influence des bailleurs de fonds	20
5.2.1.3 En ce qui concerne la diversité culturelle de Bordeaux-Cartierville	21
5.2.1.4 En ce qui concerne le cadre juridique du CLIC-BC.....	21

5.2.2 Les dispositions groupales de concertation	22
5.2.2.1 En ce qui concerne le leadership.....	22
5.2.2.2 En ce qui concerne la communication	24
5.2.2.3 En ce qui concerne la participation.....	25
5.2.2.4 En ce qui concerne la coordination.....	27
5.3 Troisième étape : l'implantation des dynamiques intersectorielles	28
5.3.1 Les mécanismes normatifs de régulation	28
5.3.1.1 En ce qui concerne la problématisation	28
5.3.1.2 En ce qui concerne l'intéressement.....	29
5.3.2 Les rapports stratégiques de pouvoir.....	30
5.3.2.1 En ce qui concerne l'enrôlement.....	30
5.3.2.2 En ce qui concerne la mobilisation.....	31
6. RECOMMANDATIONS PRATIQUES	33
6.1 Pour la configuration du réseau d'acteurs	33
6.2 Pour l'intégration des pratiques de concertation	33
6.3 Pour l'implantation des dynamiques intersectorielles	34
7. CONCLUSION.....	36
8. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	38

Table des figures

FIGURE 1. MODÈLE DE LA CONCERTATION INTERSECTORIELLE.....	11
FIGURE 2. PARTICIPANTS AU QUESTIONNAIRE EN LIGNE.....	12
FIGURE 3. PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS INDIVIDUELS.....	13
FIGURE 4. PARTICIPANTS AU GROUPE DE DISCUSSION	13

Liste des sigles et acronymes

AGA :	Assemblée générale annuelle
BC / B-C :	Bordeaux-Cartierville
CA :	Conseil d'administration
CDEC :	Corporation de développement économique communautaire
CIUSSS :	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CLIC :	Comité local des intervenants communautaires
CMTQ :	Coalition montréalaise des Tables de quartiers
CPDS :	Comité de planification en développement social
CRCI :	Comité de recherche sur la concertation intersectorielle
CSSS :	Centre de santé et de services sociaux
DSP :	Direction de la santé publique
IMSDSL :	Initiative montréalaise de soutien au développement social local
MAMROT :	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MCI :	Modèle de la concertation intersectorielle
MSSS :	Ministère de la Santé et des services Sociaux
METSS :	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OSBL :	Organisme sans but lucratif
RUI :	Revitalisation urbaine intégrée
TLC :	Table locale de concertation

1. Délimitation de la problématique

1.1 Mise en contexte

En 2002, à la suite des fusions municipales, la Ville de Montréal organisait un sommet pour établir ses priorités d'avenir. Dans le cadre du chantier 4.2, intitulé « Soutien à la vie de la communauté », on soulignait que les tables locales de concertation (TLC), communément appelées tables de quartier, constituaient de véritables réseaux d'action concertée par lesquels transitaient bon nombre d'enjeux reliés au bien-être et au développement de la population (Initiative montréalaise de soutien au développement social local, 2006¹).

Par leur nature participative, les TLC représentent des espaces complexes qui fonctionnent sur la base de pratiques potentiellement innovatrices fondées sur la concertation intersectorielle. Les TLC ont pour but de renforcer le développement des compétences décisionnelles des organisations locales ainsi que le réseautage entre les acteurs territoriaux. Face à cette nouvelle modalité de gestion publique, les acteurs impliqués dans les processus de gouvernance des TLC cherchent à concevoir et à mettre en œuvre des interventions territoriales de nature stratégique axées sur la concertation intersectorielle et multi-réseaux.

1.2 Le projet de recherche

Le présent rapport de recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche-action participative amorcé en mai 2012 et intitulé *Enjeux organisationnels associés à la gouvernance en réseau au sein d'une table locale de concertation intersectorielle et multi-réseaux, le CLIC de Bordeaux-Cartierville*. Il est le fruit de l'association entre des chercheurs universitaires affiliés au partenariat de recherche ARIMA² et les membres du Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC-BC).

Afin de mieux comprendre les processus pouvant favoriser ou entraver l'émergence de pratiques de concertation innovantes, ce projet de recherche entend répondre à la question suivante :

« Par quelles dynamiques stratégiques et par quels mécanismes de concertation les processus associés à la gouvernance en réseau du CLIC-BC se configurent-ils? »

Parallèlement, adoptant une démarche collaborative et partenariale, la recherche s'articule autour de trois objectifs complémentaires :

- Le 1^{er} objectif est de définir le réseau d'acteurs intersectoriels engagés dans les processus de gouvernance du CLIC-BC.
- Le 2^e objectif est de décrire et de mieux comprendre les processus d'intégration des pratiques de concertation mis en place par les acteurs du CLIC-BC.
- Le 3^e objectif est de définir et de décrire les dynamiques intersectorielles faisant partie des pratiques de concertation mises en place par les acteurs du CLIC-BC.

1 Initiative montréalaise de soutien au développement social local (2006), disponible à : <http://www.ndg.ca/fr/qui-nous-sommes/bailleurs-de-fonds/252-funding-initiative-montrealaise>.

2 Le partenariat de recherche ARIMA réunit des chercheurs universitaires en sciences sociales, des partenaires d'organismes communautaires et des partenaires d'établissements publics qui offrent des services sociaux à la population. La thématique de recherche centrale porte sur l'articulation des réseaux formels et informels face aux problèmes complexes vécus par les familles, les individus et les communautés. Le partenariat fonctionne grâce à un financement du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

1.3 Une démarche participative et partenariale

En tant que partie prenante directement associée à la conduite de ce projet de recherche, le CLIC-BC s'est doté d'un groupe de suivi : le Comité de recherche sur la concertation intersectorielle (CRCI). De mai 2012 à juin 2013, les membres du CRCI ont échangé et discuté à propos des étapes du projet de recherche afin d'en arriver à un consensus sur la pertinence, l'orientation et les mécanismes de collaboration entre chercheurs et partenaires. Il était important de considérer le CLIC-BC comme une table de concertation intersectorielle et multi-réseaux favorisant la concertation ou des actions communes contribuant à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens de son territoire, et non comme un organisme dispensateur de services de santé et de services sociaux, même si certains partenaires ou membres le sont.

Les membres du CRCI se sont ensuite engagés dans l'une ou l'autre de ces activités :

- Facilitation et communication avec l'ensemble des partenaires du CLIC-BC.
- Validation et opérationnalisation des différentes étapes du projet de recherche.
- Arrimage avec le processus de planification en développement social qui a eu cours entre septembre 2012 et juin 2013.

Tout en s'engageant dans ces activités, le comité de recherche a également défini ses nouveaux rôles :

- Comité de pilotage : déterminer comment la recherche prendra forme.
- Comité consultatif : donner son avis sur les présentations, les demandes de financement (Conseil de recherches en sciences humaines, ARIMA) ou autres, la formulation des éléments du questionnaire, etc.
- Comité d'éthique : revoir les commentaires et assurer le respect des considérations éthiques.
- Comité évaluateur : évaluer notre démarche de recherche pendant sa réalisation et à la fin de celle-ci.

L'étude en cours de réalisation offre au CLIC-BC un espace de recherche et d'action favorable à l'enrichissement de sa compréhension des enjeux associés aux différentes modalités de gouvernance qui se configurent en son sein. Les membres désignés du CRCI participent à toutes les étapes du projet : identification de la situation problème, formulation de la question de recherche, établissement des axes de réflexion, construction du modèle conceptuel, revue de la littérature, constitution du dossier destiné au comité d'éthique de la recherche, préparation de dossiers de demande de financement et sélection des assistants de recherche.

2. Le clic de bordeaux-cartierville (CLIC-CB)

2.1 Historique

Le CLIC-BC (Conseil Local des Intervenants Communautaires de Bordeaux-Cartierville) est né en 1991 en réponse au colloque « Deux mondes, deux réalités » organisé par divers intervenants de Bordeaux-Cartierville, qui se questionnaient sur l'appauvrissement de la communauté. Ce colloque a permis de mettre en évidence le fait que Bordeaux-Cartierville était et est toujours un quartier à deux vitesses, où l'extrême richesse côtoie l'extrême pauvreté. Suite à cela et afin de maximiser la portée de leurs actions, une trentaine d'intervenants ont choisi de se regrouper au sein d'une instance de concertation permanente, le CLIC-BC, qui permettrait de s'entraider et d'agir plus efficacement sur le terrain.

2.2 Mission et mandats

La mission du CLIC-BC est au service de la vision d'avenir de Bordeaux-Cartierville : « Bordeaux-Cartierville, un quartier accueillant et dynamique, empreint de solidarité. Un quartier où il fait bon vivre et s'épanouir et auquel on se sent fier d'appartenir. Un quartier à échelle humaine, où les espaces verts abondent, où il y a des demeures de qualité pour tous et où il y a des lieux qui permettent une vie prospère aux plans social, culturel et économique. Bordeaux-Cartierville, un quartier de tous les possibles »³.

Cette mission s'actualise dans deux mandats d'importance :

- Coordonner la mise en œuvre du plan concerté en développement social 2013-2018 : *Bordeaux-Cartierville, quartier de tous les possibles*.
- Piloter la démarche de revitalisation urbaine intégrée (RUI) Bâtir ensemble un quartier à notre image.

2.3 Activités courantes et stratégies transversales

La mission du CLIC-BC s'opérationnalise également par le biais de plusieurs types d'activités :

- Démarches de planification en développement social
- Coordination des tables centrales (rencontres des membres)
- Soutien aux tables/comités sectoriels et aux membres
- Participation à des conseils d'administration
- Participation à des comités pilotés par des partenaires
- Activités de représentation
- Études, recherches et portraits
- Organisation d'événements rassembleurs

Enfin, l'ensemble de l'action du CLIC est soutenu par deux stratégies transversales :

- La mobilisation citoyenne
- La communication

³ Plus d'information sur le site web du CLIC-BC : <http://www.clic-bc.ca/clic/>.

3. Cadre théorique

La perspective théorique de cette recherche nous permet de concevoir un modèle conceptuel orienté vers la coproduction et la mobilisation des connaissances. Elle vise à faciliter le suivi des transformations ayant lieu entre les dimensions formelles (structurelles) et informelles (relationnelles) des pratiques de concertation, tout en permettant d'explorer en profondeur les mécanismes de régulation et les rapports de pouvoir associés aux processus de gouvernance en réseau du CLIC-BC.

3.1 Le modèle de la concertation intersectorielle (MCI)

Dans ce modèle conceptuel, les processus de gouvernance en réseau du CLIC-BC sont conçus comme un phénomène dynamique se déroulant en trois étapes, chacune spécifiée dans ses sous-dimensions structurelles et relationnelles. Ces étapes sont : (1) la *configuration du réseau d'acteurs*; (2) *l'intégration des pratiques de concertation*; et (3) *l'implantation des dynamiques intersectorielles*. Le déroulement séquentiel des processus de gouvernance en réseau est un phénomène complexe qui ne prend pas forme de façon linéaire, mais par une évolution synchronique qui renforce le chevauchement des étapes qui le constituent.

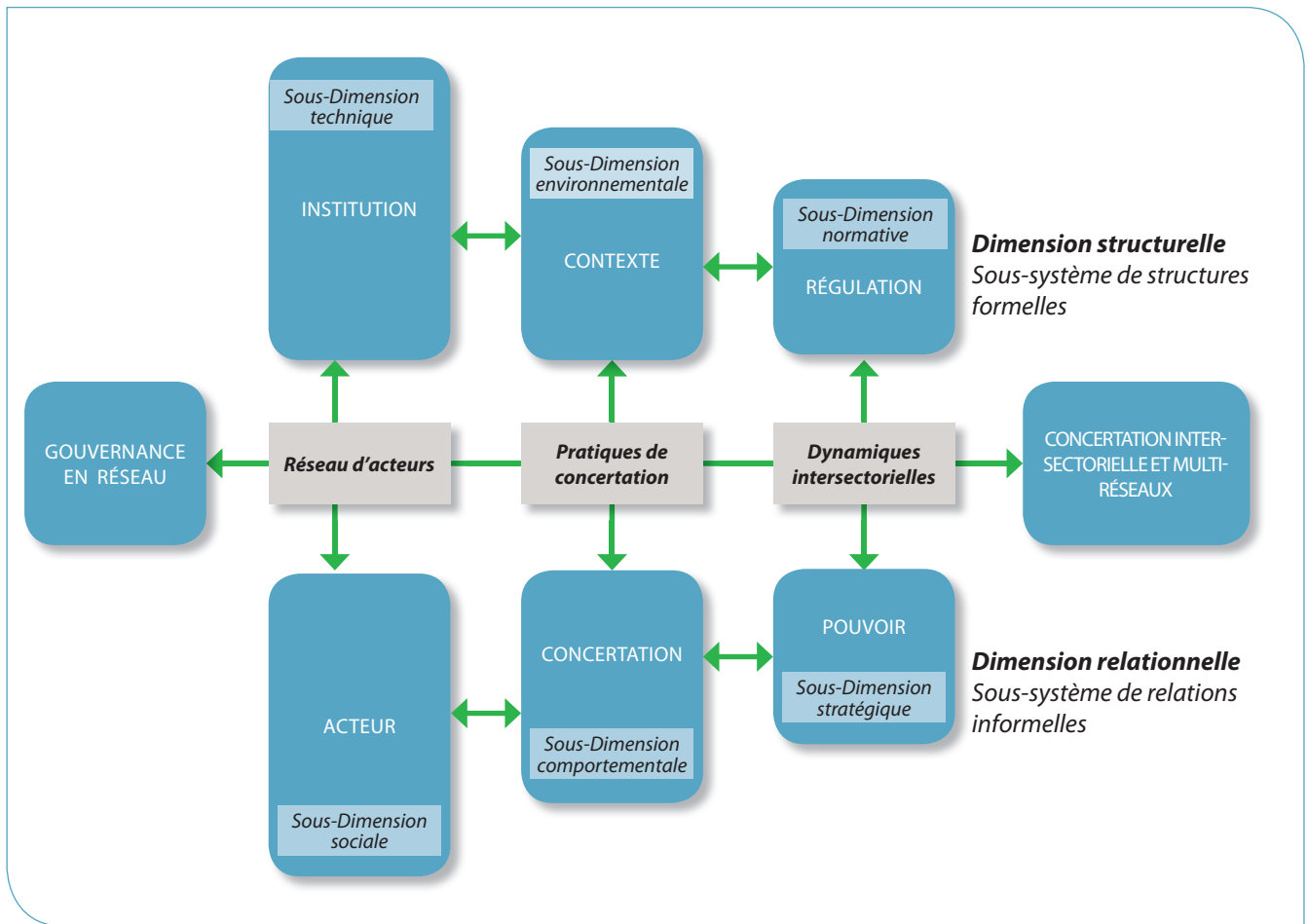
La première étape – la *configuration du réseau d'acteurs* – prend forme entre l'agencement technique de l'institution (sous-dimension technique) et le positionnement social de l'acteur (sous-dimension sociale). Ici, la spécification du réseau d'acteurs du CLIC-BC permet au chercheur de se situer par rapport à la position sociale des parties prenantes et aux arrangements techniques de l'institution, ce qui facilite considérablement son intégration au terrain ainsi que la participation des acteurs membres dans le déroulement de la recherche.

La deuxième étape du modèle – *l'intégration des pratiques de concertation* – prend forme entre les facteurs influents du contexte (sous-dimension environnementale) et les dispositions groupales de concertation (sous-dimension comportementale). Les comportements des acteurs concernés sont imprévisibles, mais ils sont intelligibles. Ce n'est que par le biais de l'observation détaillée de ces comportements et de l'interaction de ces acteurs avec les influences contextuelles qu'on arrive à comprendre les pratiques de concertation qui se tissent au sein de l'organisation.

Enfin, la troisième étape du modèle conceptuel – *l'implantation des dynamiques intersectorielles* – prend forme entre les mécanismes normatifs de régulation (sous-dimension systémique) et les rapports stratégiques de pouvoir (sous-dimension stratégique) constituant les processus de gouvernance en réseau du CLIC-BC. Ni la planification ni l'implantation d'une perspective de concertation intersectorielle ne peuvent se concevoir en dehors du système d'action qui est l'objet du changement et dont le déroulement est profondément conditionné par les rapports stratégiques de pouvoir et les mécanismes normatifs de régulation. Cette vision à la fois stratégique et systémique des processus de gouvernance en réseau nous semble essentielle dans les efforts d'orientation démocratique du CLIC-BC.

La figure 1 illustre les étapes des processus de gouvernance en réseau du CLIC-BC et la relation entre les dimensions formelles (structurelles) et informelles (relationnelles).

FIGURE 1. MODÈLE DE LA CONCERTATION INTERSECTORIELLE



4. Méthodologie

4.1 Instruments de collecte des données

Sur la durée du projet, le protocole de recherche prévoyait une méthode mixte comprenant la collecte de données quantitatives et qualitatives, ainsi que la collecte de données primaires et secondaires, à travers :

- 2 questionnaires d'enquête en ligne;
- des entretiens individuels;
- 2 groupes de discussion;
- une recherche documentaire (données secondaires);
- l'observation en situation et les notes du terrain.

En fin de compte, la synthèse de résultats du présent rapport s'appuie sur des données collectées entre décembre 2014 et décembre 2015, selon les modalités mentionnées ci-dessus.

4.2 Portrait chiffré des personnes ayant participé à la recherche

Les figures qui suivent montrent la répartition des participants, membres ou non membres, pour chacun des trois outils de collecte de données primaires utilisés.

FIGURE 2. PARTICIPANTS AU QUESTIONNAIRE EN LIGNE

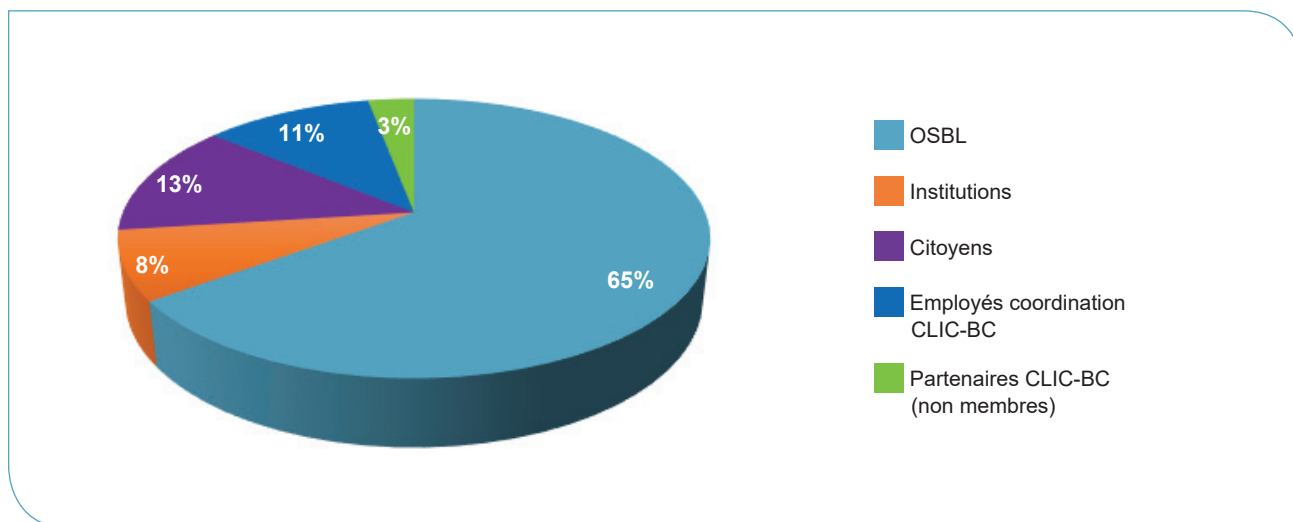


FIGURE 3. PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS INDIVIDUELS

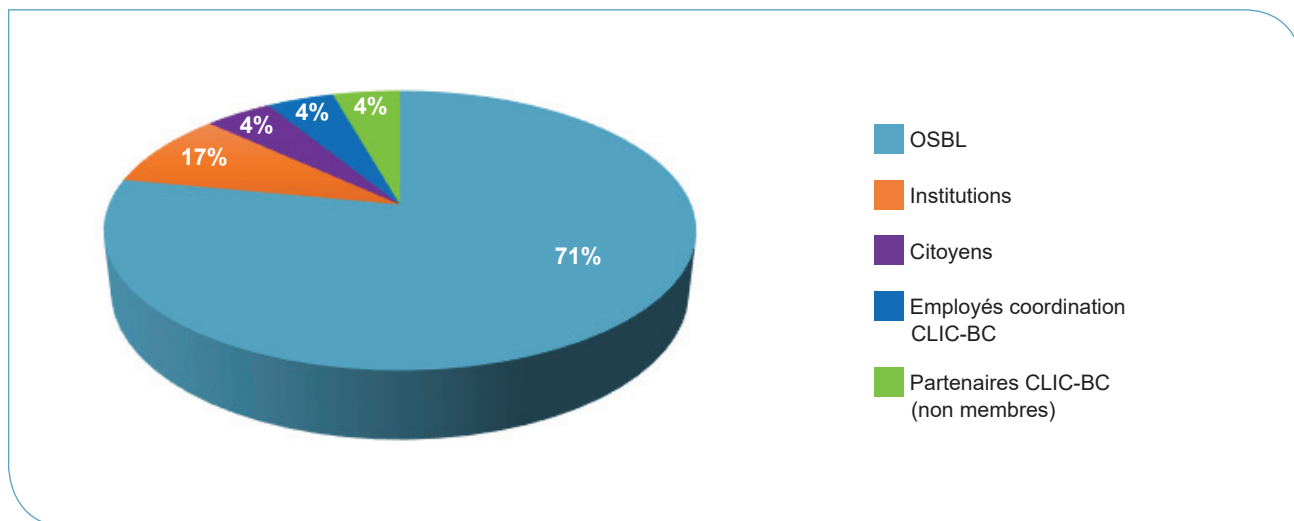
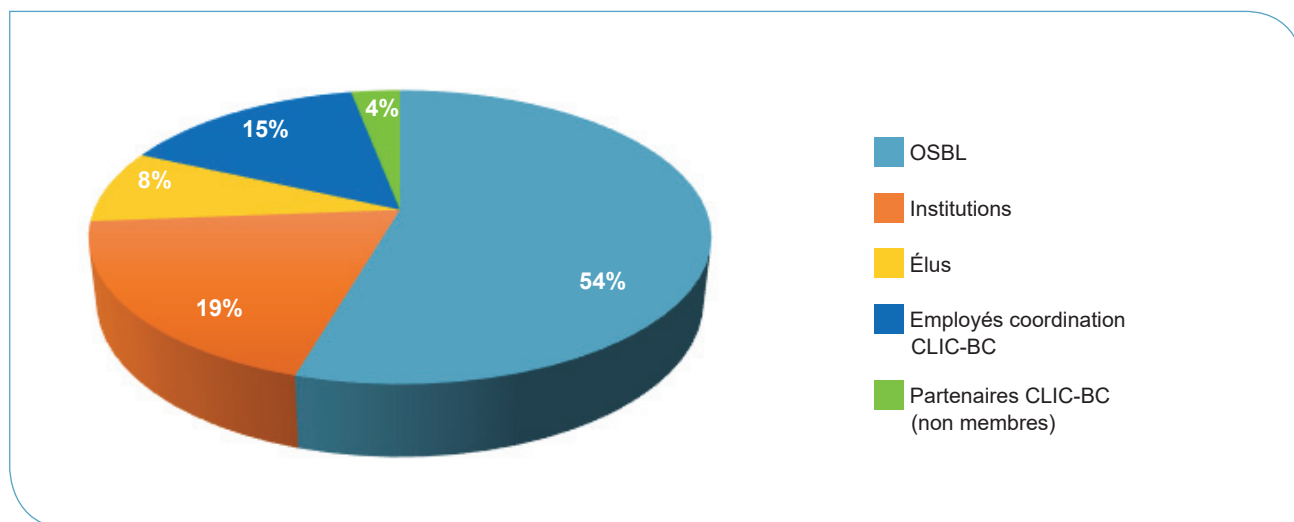


FIGURE 4. PARTICIPANTS AU GROUPE DE DISCUSSION



Selon les données fournies par l'équipe du CLIC-BC, en date du 6 février 2015, la structure des effectifs du CLIC-BC était la suivante : environ 68 % d'organismes sans but lucratif (OSBL), 9 % d'institutions, 11,5 % de citoyens et 11,5 % d'élus.

Pour ce qui est du questionnaire en ligne et des entretiens individuels, la participation des OSBL correspond globalement à leur poids parmi les effectifs du CLIC-BC. En revanche, ils ont été sous-représentés au sein du groupe de discussion. Pour ce qui est des acteurs institutionnels, leur participation peut être qualifiée de bonne. En effet, leur représentation parmi les répondants au questionnaire en ligne correspond globalement à leur poids au sein du CLIC-BC, et ils sont considérablement surreprésentés parmi les participants aux entretiens individuels et au groupe de discussion.

Les citoyens se sont quant à eux principalement exprimés à travers le questionnaire en ligne. Ils sont faiblement représentés parmi les participants aux entretiens individuels et aucun n'a pris part au groupe de discussion. Enfin, la participation des élus n'est représentée qu'à travers le groupe de discussion.

En ce qui concerne les acteurs non membres du CLIC-BC, il faut noter une participation importante de l'équipe du CLIC-BC et une participation marginale d'acteurs représentatifs de partenaires du CLIC-BC.

5. Résultats et discussion

Dans le but de répondre à la question principale et aux trois objectifs de cette recherche, nous procéderons à la discussion des résultats clés de nos analyses à la lumière des résultats de recherches rapportées dans la littérature universitaire, nationale et internationale. À titre de rappel, le présent projet de recherche entend répondre à la question suivante :

« Par quelles dynamiques stratégiques et par quels mécanismes de concertation les processus associés à la gouvernance en réseau du CLIC-BC se configurent-ils? »

Rappelons également que cette recherche, adoptant une démarche collaborative et partenariale, s'articule autour de trois objectifs complémentaires :

- Le 1^{er} objectif est de définir le réseau d'acteurs intersectoriels engagés dans les processus de gouvernance du CLIC-BC.
- Le 2^e objectif est de décrire et de mieux comprendre les processus d'intégration des pratiques de concertation mis en place par les acteurs du CLIC-BC.
- Le 3^e objectif est de définir et de décrire les dynamiques intersectorielles faisant partie des pratiques de concertation mises en place par les acteurs du CLIC-BC.

De façon à clarifier la discussion tout en évitant l'effet de redondance, nous avons décidé de regrouper nos commentaires selon les étapes d'analyse proposées par le modèle de la concertation intersectorielle (MCI), qui a servi de guide pour la collecte et l'analyse de nos données empiriques.

Selon ce modèle conceptuel, les processus de gouvernance en réseau du CLIC-BC sont conçus comme un phénomène dynamique se déroulant en trois étapes, chacune spécifiée dans ses sous-dimensions structurales et relationnelles. Ces étapes sont les suivantes : (1) la *configuration du réseau d'acteurs*; (2) l'*intégration des pratiques de concertation*; et (3) l'*implantation des dynamiques intersectorielles*. Le déroulement séquentiel des processus de gouvernance en réseau est un phénomène complexe qui ne prend pas forme de façon linéaire, mais par une évolution synchronique qui renforce le chevauchement des étapes qui le constituent.

5.1 Première étape : la configuration du réseau d'acteurs

Rappelons que la première étape du MCI prend forme entre l'*agencement technique de l'institution* (sous-dimension formelle) et le *positionnement social de l'acteur* (sous-dimension informelle). Ici, la spécification du réseau d'acteurs du CLIC-BC permet au chercheur de se situer par rapport à la position sociale des parties prenantes et aux dispositions techniques de l'institution, ce qui facilite considérablement son intégration au terrain ainsi que la participation des acteurs membres au déroulement de la recherche.

5.1.1 Agencement technique de l'institution

5.1.1.1 En ce qui concerne les catégories d'acteurs concernés

Selon les données disponibles en date du 29 avril 2016, le CLIC-BC comptait 72 membres distribués en 4 catégories, soit les OSBL, les institutions de l'administration publique, les citoyens et les élus. La diversité du réseau d'appartenance de ces membres (communautaire, institutionnel, citoyen et politique) montre le caractère hétérogène et la nature multi-réseaux des effectifs du

CLIC-BC. Cette pluralité ressort également des travaux de nombreux auteurs s'étant intéressés aux pratiques de concertation intersectorielle et aux différentes modalités de concertation entre les acteurs gouvernementaux et les acteurs représentant d'une part la société civile (associations, coopératives, groupes communautaires, organisations de l'économie sociale et solidaire) et d'autre part le milieu des affaires (PME, sociétés, mutuelles, fiducies). Nous trouvons néanmoins que le milieu marchand est sous-représenté parmi les effectifs du CLIC-BC, alors qu'il fait partie de nombreux projets collectifs fondés sur la concertation intersectorielle.

Les différentes recherches mettent l'accent sur les acteurs publics, marchands ou associatifs, selon l'importance attribuée à chaque catégorie d'acteurs. L'administration publique joue un rôle central dans bon nombre d'ouvrages recensés (Boas *et al.*, 2016; Bryson *et al.*, 2015; Favoreu *et al.*, 2016; Page *et al.*, 2015). En ce qui concerne les réseaux interorganisationnels réunissant divers types d'acteurs, Agranoff (2006) insiste sur son rôle incontournable. Plus précisément dans le cadre de l'action publique en santé, Trouvé *et al.* (2010) se réfèrent à un principe de territorialisation, signifiant qu'il faut reconnaître la spécificité territoriale à l'échelle régionale infranationale.

Par ailleurs, plusieurs auteurs mettent l'accent sur la place émergente des organisations associatives représentant la société civile (Koschmann, 2016; Weber *et al.*, 2017) et des arrangements que ces organisations mettent en place avec les gouvernements locaux ou régionaux (Caldwell *et al.*, 2017; Quélin *et al.*, 2017) ou, plus récemment, avec les organisations du milieu des affaires (Moran *et al.*, 2016; Rivera-Santos *et al.*, 2017). D'autres auteurs élargissent leur considération à la prestation de services concertés entre acteurs publics, marchands et associatifs dans une acception plus globale et complexe (Rosenbaum, 2011; Schmid et Almog-Bar, 2016), tout en soulignant l'existence d'intérêts propres à chaque catégorie d'acteurs dans un contexte où le pouvoir (et donc le profit) du milieu des affaires s'accroît, ainsi que l'influence des organisations associatives dans la communauté et la société.

Comme champ d'observation des pratiques partenariales, l'action publique locale met en scène des acteurs appartenant aux milieux public, marchand et associatif (communautés de base). Clark (2007) parle de « *civic market*⁴ » pour désigner toute activité de collaboration entre les acteurs publics et marchands, alors que Fowkes *et al.* (2014) s'intéressent à la recherche participative à travers des partenariats réunissant des chercheurs, des acteurs communautaires et des acteurs gouvernementaux. Par ailleurs, bien que la plupart des auteurs étudiant les dynamiques de gouvernance en réseau mettent l'accent notamment sur l'action publique (Agranoff, 2006; Iedema *et al.*, 2017; Sandström *et al.*, 2015), certains chercheurs se focalisent sur le milieu des affaires (Capaldo, 2014; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006; Rodrigues Bandeira *et al.*, 2012), alors que d'autres prennent également en considération le milieu associatif (Kernaghan, 2009; Leeuw, 2017).

5.1.1.2 En ce qui concerne les ressources du CLIC-BC

Selon son rapport annuel, pour l'année 2014-2015 (du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015), le CLIC-BC a reçu 559 755 CAD. Cette somme provient de subventions provinciales, municipales et autres, de la gestion interne et des contributions interbudgets, des cotisations des membres et des intérêts perçus. Le financement de base du CLIC-BC provient de trois acteurs partenaires de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local (IMSDSL) : la Ville de Montréal, Centraide du Grand Montréal (fondation publique) et la Direction régionale de la santé publique (DRSP) du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Est-de-l'Île-de-Montréal. Ce fait témoigne d'un intérêt grandissant pour la concertation intersectorielle et mul-

4 Traduction libre proposée : « marché civique ».

ti-réseaux de la part des institutions de l'administration publique, intérêt en grande partie attribuable à l'émergence de la question des précarités dans le panorama social contemporain et à la mise en place de programmes misant sur le développement social et communautaire.

Schmid et Almog-Bar (2016) rendent compte de cet intérêt grandissant pour la concertation intersectorielle, qui n'est pas étranger à la reconnaissance des avantages que les organisations publiques, marchandes et associatives obtiennent en mettant en place des programmes sociaux en réponse à des besoins sociétaux mal satisfaits, spécialement dans un contexte de précarité des ressources et d'inégalités sociales et économiques.

Cette disposition hybride d'acteurs montre des caractéristiques très similaires en ce qui concerne la configuration de pratiques partenariales soumises à des influences contextuelles adverses. En effet, de nombreux auteurs soulignent la nécessité de regrouper des ressources complémentaires des milieux public, marchand et civil dans un contexte où la faim et la privation, le manque d'éducation et de soins de santé et les conditions de vie insalubres apparaissent comme des problèmes urgents liés à la précarisation du tissu socioéconomique mondial (Barroso-Méndez *et al.*, 2016; Krishna, 2003; Schuster et Holtbrügge, 2014; Seitanidi *et al.*, 2010; Selsky et Parker, 2005; Stadler, 2015).

5.1.2 Le positionnement social de l'acteur

5.1.2.1 En ce qui concerne les secteurs d'intervention

Selon le Plan d'action concerté en développement social 2013-2018, le CLIC-BC privilégie une approche intersectorielle et articule ses actions autour de six enjeux prioritaires : l'aménagement urbain; l'emploi; le logement; les relations interculturelles; la réussite scolaire et la violence intrafamiliale. Pour mettre en œuvre ce Plan d'action concerté, 16 comités agissent à titre de comités de suivi (et parfois de comités de travail) et s'occupent des différents secteurs d'intervention ciblés par le CLIC-BC.

Malgré la diversité thématique de l'action intersectorielle du CLIC-BC, le Plan d'action concerté est structuré autour des principes d'un sujet fédérateur : la planification stratégique en développement social. Il semblerait en effet que les organisations privilégiant l'action intersectorielle structurent habituellement leurs plans d'action collective autour d'un enjeu central, tout en ciblant parallèlement des secteurs d'intervention connexes. C'est le cas pour de nombreuses expériences qui s'appliquent plus spécifiquement aux secteurs de la santé (Panet-Raymond, 1994; Ramaswami *et al.*, 2017), de l'action publique (Boas *et al.*, 2016; Bryson *et al.*, 2015; Favoreu *et al.*, 2016; Page *et al.*, 2015), de l'éducation (Henig *et al.*, 2016) ou de la coopération internationale (Moshtari, 2016; Schmid et Pathak, 2017).

Les pratiques partenariales sont également au cœur de l'action concertée du CLIC-BC. Les actions menées autour de l'aménagement du territoire, du développement de la vie de quartier et de la lutte contre l'insalubrité des logements ont donné lieu à une mobilisation importante des partenaires. Ici, la question de l'efficacité du partenariat est particulièrement centrale. À ce sujet, Krishna (2003) examine la valeur sociale ajoutée du travail en partenariat entre les gouvernements locaux et les organismes communautaires. Eberhard *et al.* (2013), quant à eux, s'intéressent aux résultats efficaces de l'application de modèles de gouvernance collaborative à une échelle régionale internationale. Un intérêt croissant est alors parfois porté à la définition et à l'utilisation de modèles partenariaux censés augmenter cette efficacité. L'analyse longitudinale de Calamel *et al.* (2012) souligne pour sa part les problèmes de gestion et de ressources humaines dans deux projets collaboratifs de l'un des plus grands clusters⁵ d'innovation en France.

5 Cluster : pôle de compétitivité.

Les configurations partenariales sont généralement articulées autour de trois groupes clés d'acteurs (publics, marchands et associatifs) agissant dans de nombreux secteurs d'intervention : la santé (Baillie *et al.*, 2013; Corbin et Mittelmark, 2008; Dowling *et al.*, 2004; Fowkes *et al.*, 2014; Leung *et al.*, 2016; Papadopoulos, 2012), la recherche (Fowkes *et al.*, 2014), la gestion de l'eau et des ressources énergétiques (Clark, 2007; Eberhard *et al.*, 2013) et le développement économique (Verweij *et al.*, 2017; Villani *et al.*, 2017), régional (Larsen, 2017), social (Selsky et Parker, 2005; Venn et Berg, 2014) ou durable (Clark, 2007). Leeuw (2017) souligne l'importance de l'engagement de plusieurs secteurs d'intervention dans la gouvernance, les politiques et les actions intégrées de santé, alors que Sellers (2013) pose les jalons d'une plus grande compréhension de la gouvernance multiniveau par l'étude des interactions entre les institutions étatiques multiniveaux et les organisations de la société civile.

5.1.2.2 En ce qui concerne les types de compétences des acteurs

L'auto-identification des personnes ayant répondu aux entretiens semi-structurés montre clairement que les membres du CLIC-BC considèrent la « relation avec l'environnement » comme la source principale de leurs compétences. Ce type de relation détermine la capacité de négociation et le degré d'influence dont dispose chacun des membres dans son contexte de travail habituel, le milieu associatif et communautaire.

Effectivement, la plupart de répondants (58,82 %) déclarent être en mesure de développer une bonne dynamique de relations avec leur environnement. Il s'agit ici du réseau extérieur de relations, des appuis, des connaissances, des contacts. Les membres du CLIC-BC qui, grâce à leur connaissance de l'environnement et à leur réseau de relations, sont capables d'orienter l'adaptation et le changement de l'organisation contrôlent une source de compétences vitale pour l'atteinte de leurs objectifs, notamment dans un contexte de précarité des ressources.

Tel est le constat de l'étude de Schmid et Almog-Bar (2016), qui affirment que, parmi les raisons justifiant la mise en place d'un projet collectif fondé sur la concertation intersectorielle, se trouve l'avantage de mettre en place des programmes sociaux visant à changer les pratiques habituelles pour répondre à une situation sociale jugée insatisfaisante à un moment donné et dans un lieu donné. Plusieurs auteurs promeuvent pour leur part la coconstruction de relations de confiance mutuelle entre les parties prenantes au sein d'un projet d'action collective (Koschmann, 2016; Quélin *et al.*, 2017; Rosenbaum, 2011). Enfin, dans une perspective plus large où l'innovation est associée à l'harmonisation des pratiques, Harrisson *et al.* (2008) voient dans l'institutionnalisation des relations interorganisationnelles une condition nécessaire à la stabilité, à la confiance et à la loyauté, qui produisent à leur tour une société cohésive et engagée.

Par ailleurs, les relations avec l'environnement sont essentielles pour le développement d'un cadre d'action collective fondé sur la collaboration (Caldwell *et al.*, 2017; Quélin *et al.*, 2017), le réseautage (Moran *et al.*, 2016; Schmid et Almog-Bar, 2016; Tremblay *et al.*, 2012) et le partenariat (Dowling *et al.*, 2004; Krishna, 2003; Venn et Berg, 2014). Parmi les dynamiques influençant favorablement la gouvernance d'un réseau d'acteurs, Zerdani (2010) propose le capital social et les interactions entre partenaires permettant un certain degré de cohésion et de collaboration. Cette association active entre les membres du CLIC-BC et les acteurs et ressources de leur environnement permet de mettre en commun leurs efforts – tout en maintenant leur autonomie – en vue d'atteindre un objectif collectif relié à un besoin clairement identifié.

5.2 Deuxième étape : l'intégration des pratiques de concertation

La deuxième étape du MCI prend forme entre les *facteurs influents du contexte* (sous-dimension formelle) et les *dispositions groupales de concertation* (sous-dimension informelle). Les comportements des acteurs concernés sont imprévisibles, mais ils sont intelligibles. Ce n'est que par le biais de l'observation détaillée de ces comportements et de l'interaction de ces acteurs avec les influences contextuelles qu'on arrive à comprendre les pratiques de concertation qui se tissent au sein de l'organisation.

5.2.1 Facteurs influents du contexte

5.2.1.1 En ce qui concerne le rôle régulateur de l'Administration Publique

En 2006, un cadre de référence mis en place par l'IMSDSL définissait les orientations et les paramètres de gestion et d'évaluation des tables locales de concertation ou tables de quartier dans la région de Montréal. En 2015, un nouveau cadre a été développé par le Service de la diversité sociale et des sports de la Ville de Montréal, la fondation publique Centraide du Grand Montréal, la Direction de la santé publique (DSP) du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Est-de-l'Île-de-Montréal et la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ). Dans ce cadre formel de référence, les arrondissements et les CIUSSS sont désignés comme des structures locales représentant respectivement la Ville de Montréal et la DSP.

Dans ce contexte complexe, le rôle régulateur de l'administration publique s'avère un facteur clé de succès en matière de gouvernance des projets d'action collective fondés sur la concertation intersectorielle et multi-réseaux. Dans le cas du cadre de référence mis en place par l'IMSDSL, trois orientations prescriptives principales des bailleurs de fonds vis-à-vis des organismes communautaires ont été évoquées : l'action concertée et les projets collectifs; la planification stratégique; et l'évaluation et les projets novateurs. Celles-ci se traduisent par une plus grande horizontalité dans les pratiques de concertation et le partage des processus décisionnels. En effet, dans ces collaborations multiacteurs, les acteurs étatiques sont généralement considérés comme ayant un poids prépondérant, tandis que les organismes communautaires jouent un rôle de bénéficiaires.

Il faudrait souligner ici que la Ville de Montréal est responsable des démarches de revitalisation urbaine intégrée (RUI) et que plusieurs ententes de la Ville avec divers ministères (MSSS, MTESS et MAMOT) ont été mentionnées dans le cadre de cette recherche comme ayant une incidence sur la concertation. Sellers (2013) affirme que les autorités publiques locales et celles des échelons supérieurs créent des cadres de participation locale dans la vie politique et civique. Les institutions évoluent à leur tour en fonction des modèles de pouvoir et d'influence au niveau local. À ce sujet, les résultats d'une étude empirique sur la configuration de 14 réseaux interinstitutionnels à propos du rôle régulateur des organisations publiques dans un contexte de gouvernance en réseau montrent comment des gestionnaires fédéraux, étatiques et gouvernementaux locaux peuvent s'impliquer activement et prendre le leadership dans le cadre d'un projet d'action collective avec des organisations non gouvernementales (Agranoff, 2006).

Bien que des études empiriques aient montré des situations dans lesquelles le rôle et la portée de la gouvernance publique de tous les réseaux interorganisationnels ont changé dans le temps, il existe un intérêt croissant pour les facteurs endogènes de la dynamique du réseau, les dimensions qui influencent la gouvernance du réseau et la façon dont les mécanismes de régulation s'appliquent (Dagnino *et al.*, 2016). Une étude de cas multiples à propos de la connaissance et des résultats stratégiques au niveau de l'alliance et de l'entreprise permet à Capaldo (2014) de souligner comment l'influence mutuelle entre les dynamiques stratégiques (d'ordre relationnel)

et les dispositifs normatifs (d'ordre structurel) affecte la propension des organisations alliées à s'engager dans des activités de transfert de connaissances, lesquelles présentent des avantages considérables.

Pour sa part, Rosenbaum (2011) affirme que l'on peut définir au moins six formes de mécanismes régulateurs pour la prestation de services concertés, que l'État utilise à tous les niveaux pour fournir les biens collectifs. Chacun de ces dispositifs normatifs se prête à la collaboration entre les acteurs publics, l'entreprise et la société civile. Ces mécanismes de fourniture des biens collectifs comprennent : la prestation directe de services par l'État; les contrats et les subventions; les prêts et les garanties des prêts; les allègements fiscaux; la réglementation des autres services et les organisations privées et à but non lucratif créées par l'État.

Par ailleurs, malgré les effets favorables de l'intervention étatique au sein des projets d'action concertés, certains auteurs soulignent l'existence de conflits potentiels entre les parties prenantes. Panet-Raymond (1994) s'attarde sur l'historique de relations conflictuelles entre l'État et les organismes communautaires au Québec, plus particulièrement entre le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et les organismes communautaires dans le contexte de la politique de santé mentale et de la politique de maintien à domicile, alors que Papadopoulos (2012) suggère une possible persistance des conflits en dépit de la relation partenariale.

Dans le cadre de la nouvelle donne politique proposée par le Parti libéral du Québec après les élections provinciales de 2014, les délégations provinciales de l'État ont mis en place une série de réformes qui ont affecté la concertation au niveau local, même si elles n'ont pas touché directement l'IMSDSL. Ces réformes posent de nouveaux défis – dans le sens d'une possible diminution de l'autonomie vis-à-vis de l'État – au développement territorial des communautés et au travail de proximité dans plusieurs secteurs d'intervention, dont ceux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et de l'emploi.

5.2.1.2 En ce qui concerne l'influence des bailleurs de fonds

Les compressions gouvernementales touchant depuis 2014 plusieurs secteurs liés au développement (le développement économique local à travers les CDEC et la santé et les services sociaux à travers la fusion des CSSS, entre autres) ont exacerbé la compétition entre les organismes communautaires pour l'accès au financement. Malgré le dynamisme des organisations et les interactions constantes entre les acteurs concernés, le tissu associatif risque de se placer sous l'égide d'une dépendance économique indésirable des organismes communautaires vis-à-vis de l'État.

Les dispositifs normatifs de financement public demeurent un aspect clé de la concertation intersectorielle, mais ils ne sont peut-être pas suffisants pour garantir le développement social et économique d'un territoire donné. Tel est le constat de Capaldo (2014), qui souligne que les mécanismes régulateurs responsables du financement d'un réseau d'acteurs doivent être compris et gérés dans leur ensemble et qu'une diversité d'acteurs socioéconomiques et de dispositifs financiers peut améliorer les avantages de la collaboration interorganisationnelle. Dans leur conceptualisation des stratégies inhérentes au processus partenarial, Dowling *et al.* (2004) indiquent six grandes dimensions à prendre en considération, dont deux sont d'ordre structurel ou formel : les mécanismes de reddition de comptes et de contrôle; et l'environnement externe plus ou moins favorable du partenariat.

En fait, les processus de gouvernance en réseau devraient intégrer des pratiques démocratiques et ouvertes à la participation des acteurs économiques (Bitzer et Hamann, 2015; Dumont *et al.*, 2011;

Mclean *et al.*, 2013) et sociaux (Goodman *et al.*, 2017; Unceta *et al.*, 2016). Avec les administrations publiques, les entreprises sociales et les organismes communautaires qui se conjuguent en tant qu'agents du développement social, la concertation intersectorielle pourrait jouer un rôle clé dans l'amélioration de la qualité de vie des citoyens du quartier. Dans ce contexte sociétal hybride, les acteurs publics, associatifs et marchands seraient capables de créer de nouveaux espaces pour le débat public et les pratiques quotidiennes qui renforcent la vie communautaire et la citoyenneté (García *et al.*, 2015; Harrisson *et al.*, 2008).

5.2.1.3 En ce qui concerne la diversité culturelle de Bordeaux-Cartierville

Selon les données de l'analyse territoriale de Centraide (2013), le quartier de Bordeaux-Cartierville est multiethnique, avec une population immigrante estimée à 49 %, dont une proportion non négligeable d'immigrants récents. Ici, ayant créé la plupart des organismes communautaires dans le quartier, les intervenants et organisateurs communautaires apparaissent comme des acteurs clés de la concertation intersectorielle. L'interculturalité de la population du quartier pose quelques enjeux au sein de la table de quartier. Plus précisément, la question des inégalités socioculturelles est source de préoccupations, notamment en ce qui concerne le développement des communautés lié aux objectifs de proximité et d'accompagnement du CLIC-BC. Dans ce contexte, la contribution du CLIC-BC en matière d'intégration des immigrants à la société québécoise et de lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité est amplement reconnue dans le panorama sociocommunautaire de la région de Montréal.

À cet égard, Leung *et al.* (2016) soulignent les mérites et les défis des pratiques partenariales diversifiées, ainsi que l'importance des modèles de gouvernance, du leadership et des communications interculturelles pour l'intensification (et l'accroissement de l'incidence) de ces arrangements partenariaux. Selon García *et al.* (2015), la sensibilité culturelle et la créativité apportent deux contributions à l'innovation sociale durable dans les villes : (1) l'impact économique, lié à la santé de l'économie et des commerces de la ville, qui concerne les consommateurs, les emplois, les clusters créatifs, la technologie, la mobilité, les infrastructures; et (2) la régénération urbaine, concernée par la société, la cohésion sociale, les initiatives socialement créatives et la citoyenneté locale avec des objectifs de durabilité.

Dans un ordre sociétal plus large, la concertation intersectorielle peut être appréhendée comme un ensemble de pratiques sensibles à la diversité sociale et de genre (Lindberg *et al.*, 2015) ainsi qu'aux enjeux reliés à l'intégration sociale des minorités ethniques (Hillier *et al.*, 2004).

5.2.1.4 En ce qui concerne le cadre juridique du CLIC-BC

La conduite des administrateurs et des employés du CLIC-BC est régie par un code d'éthique mis à jour le 26 mars 2014. Les grands principes du code sont le « respect de la vérité », le « respect du bien commun » et le « respect de l'organisation ». En ce qui a trait aux liens entre le CA et la table centrale, le *Code Morin*⁶ ou *Guide de procédures des assemblées délibérantes* (1994) constitue une référence. Il souligne notamment le caractère souverain de l'assemblée délibérante. En ce qui concerne la Loi sur les compagnies du Québec, la partie III, qui régit les OSBL québécois, donne tous les pouvoirs décisionnels au CA d'un OSBL. L'un des seuls pouvoirs de l'assemblée est d'élire les administrateurs. Par contre, au sein du CLIC-BC, il a été décidé de prendre toutes les décisions

6 « Code Morin » est une expression désignant le livre *Procédures des assemblées délibérantes*, publié pour la première fois en 1938 par le notaire québécois Victor Morin : Morin, V. (1994). *Procédure des assemblées délibérantes* (mis à jour par Michel Delorme). Montréal (Canada) : Beauchemin.

concernant les orientations stratégiques et les priorités d'action en table centrale et de réserver les décisions administratives au CA.

Les mécanismes de régulation et les codes de conduite apparaissent comme des dispositifs formels d'encadrement nécessaires au bon déroulement de tout projet d'action collective fondé sur la concertation intersectorielle. Lorsqu'elle présente un caractère juridique, l'organisation formelle du CLIC-BC devient un facteur clé de régulation à l'intersection entre l'organisation et son contexte politico-administratif. En effet, d'un côté, les codes déterminent une partie des règles qui devront être suivies par les membres, d'un autre côté, ce sont évidemment ces membres qui acceptent *in fine* de s'associer dans tel ou tel cadre légal. Selon le contexte juridique, les prestations concertées mentionnées dans plusieurs documents impliqueront différents types de contraintes réglementaires (Rosenbaum, 2011).

La concertation intersectorielle comporte ainsi plusieurs cadres régulateurs, souvent déterminants, de l'évolution et du déroulement des dynamiques stratégiques qui se tissent entre les acteurs concernés. Dans le contexte québécois, Panet-Raymond (1994) mentionne le cadrage administratif lié à un dispositif régional précis et Caldwell *et al.* (2017) et Quélin *et al.* (2017) se réfèrent au cadrage des collaborations à travers les ententes de services entre établissements publics et organismes communautaires. Plusieurs textes mentionnent des facteurs externes de nature politique préexistants au partenariat, tels que les dispositifs de gouvernance (Tsarenko et Simpson, 2017), les cadres opérationnels sur les arrangements publics-privés (Papadopoulos, 2012) et les divergences organisationnelles entre partenaires (Selsky et Parker, 2005). Enfin, l'importance des modèles de gouvernance et d'encadrement formel a aussi été mise de l'avant dans le cadre de cinq partenariats qui ont eu lieu en Ontario entre acteurs du secteur environnemental et de la santé publique (Leung *et al.*, 2016).

Pour Capaldo (2014), une perspective holistique et la prise en considération des facteurs influents du contexte – d'ordres politique, administratif, juridique et légal – permettent de mieux comprendre la complexité grandissante de la gouvernance en réseau. Toujours à l'échelle macrosociale, dans le contexte d'une démocratie bien établie, Sellers (2013) constate que les configurations institutionnelles et associatives s'inscrivent dans une infrastructure juridique et légale dictant les conditions en matière de résolution collective des problèmes, de relations de pouvoir et de participation. Les dispositions déontologiques et éthiques entre les formes d'autorité locales et les organisations impliquées dans le réseau d'acteurs concernés viennent renforcer ces mécanismes de régulation juridico-légale.

5.2.2 Les dispositions groupales de concertation

5.2.2.1 En ce qui concerne le leadership

Avec l'autorisation accordée à l'issue des démarches pertinentes, le CLIC-BC peut porter des projets en tant qu'organisation. Un document produit en 2009 et mis à jour en 2015 à ce propos confirme cette possibilité, si et seulement si les membres du CLIC-BC en décident ainsi suite à une démarche délibérative qui se déroule soit dans le cadre d'une réunion de la table centrale, soit dans le cadre des démarches de planification stratégique en développement social⁷. Effectivement, le fait d'être un lieu de rassemblement régulier de ses membres et d'être implanté dans le quartier depuis plusieurs décennies confère au CLIC-BC un leadership formel qui l'autorise au portage de projets.

7 Balises pour les demandes de financement faites par le CLIC-BC et la gestion de projets, adoptées en table centrale (23 avril 2015).

Le leadership formel s'avère ainsi une stratégie clé pour le bon déroulement de la concertation intersectorielle. Ce leadership doit être conçu comme un phénomène dynamique et multiniveau sur les plans individuel, collectif, organisationnel et interorganisationnel (Bryson *et al.*, 2015; Crosby et Bryson, 2010; Favoreu *et al.*, 2016). Dans leur conceptualisation du processus partenarial, Dowling *et al.* (2004) indiquent six grandes dimensions à prendre en considération, dont quatre sont d'ordre relationnel : le niveau d'engagement des partenaires, l'entente sur l'objectif et le besoin de partenariat, les niveaux de confiance, de réciprocité et de respect, et enfin, le leadership.

Par contre, au cours de la démarche de planification en développement social du CLIC-BC, plusieurs acteurs se sont beaucoup impliqués dans la définition du contenu de certaines actions, sans avoir la légitimité ou la capacité organisationnelle de les porter. Ce fait aurait pu soulever des problèmes pour la mise en œuvre de ces actions par la suite, ce qui nous amène à prendre en considération l'importance du leadership informel. Au sein des démarches de concertation, le fait d'accorder plus d'importance au leadership informel permettrait d'intégrer davantage les dissidences et les points de vue différents, ce qui renforcerait la capacité de concertation de la table de quartier.

Capaldo (2014) constate à cet égard que l'intégration conjointe des pratiques stratégiques – à la fois formelles et informelles – peut enrichir notre compréhension des formes d'organisation basées sur le réseau et de leur impact sur la coopération interorganisationnelle. Pour leur part, Levesque *et al.* (2017) constatent, dans le cadre d'une recherche axée sur un réseau collaboratif, que le pouvoir y avait été distribué entre les membres équitablement, que la confiance s'était formée à travers les intérêts fondamentaux et que l'apprentissage social avait abouti à une compréhension partagée et à des solutions conjointes.

À cet égard, Leeuw (2017) constate que des stratégies de gouvernance étendues pourraient améliorer l'accomplissement des objectifs du réseau, alors que des stratégies de gouvernance flexibles et dynamiques (formelles et informelles) permettraient l'adaptation locale et le soutien des parties prenantes. Le rôle des acteurs responsables ou porte-parole du réseau est de transformer ce compromis en effets de synergie et de bonne gouvernance. Bref, bien que certains auteurs considèrent le leadership informel comme une variable agissant négativement sur la collaboration (Gardner *et al.*, 2007), d'autres soutiennent que l'émergence des modalités innovatrices de concertation est souvent associée aux efforts individuels (et donc informels) des entrepreneurs sociaux, à la transformation organisationnelle dans les entreprises en place ou aux partenariats intersectoriels en tant qu'outils de stratégie collective (Bitzer et Hamann, 2015). L'étude de cas de Keast et Hampson (2007) indique que, bien qu'une approche formelle et globale des modes de gouvernance complète l'approche relationnelle, la gestion informelle du réseau reste une fonction critique et fondamentale, quoique souvent négligée.

5.2.2.2 En ce qui concerne la communication

La communication est, avec la mobilisation citoyenne, l'une des deux stratégies transversales de l'ensemble de l'action du CLIC-BC. Les membres du CLIC-BC reconnaissent la pertinence globale de l'information transmise. Le travail de communication à l'interne s'est amélioré sensiblement depuis que plusieurs moyens y sont consacrés : bulletins aux citoyens, infolettre, courriels, capsules vidéo, livret d'accueil des membres du CLIC-BC et présentations lors des assemblées, entre autres. Les kiosques lors de l'AGA sont utilisés pour communiquer sur l'avancement des travaux dans le cadre du Plan d'action concerté.

En effet, étant considérés comme des critères essentiels pour la dynamique stratégique de la concertation, la diffusion et le partage d'information apparaissent comme cruciaux pour la co-construction d'un espace d'action intersectorielle efficace (Rosenbaum, 2011), dans la mesure où l'information et les connaissances peuvent être utilisées par les participants et ainsi contribuer à la vitalité du réseau collaboratif (Agranoff, 2006; Capaldo, 2014). La mise en place de procédures administratives et de systèmes de gestion de l'information spécifiques est souvent jugée nécessaire à la compréhension mutuelle et donc au succès de la concertation (Rosenbaum, 2011).

Plus généralement, les acteurs de terrain sont incités à s'appuyer sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui permettent la création de communautés virtuelles dont les bénéfices sont réels (García *et al.*, 2015; Richez-Battesti *et al.*, 2012; von Malmberg, 2007). Les aspects liés à la communication intéressent également Rodrigues Bandeira *et al.* (2012), qui évoquent le transfert et le partage des connaissances à plusieurs niveaux organisationnels comme étant une variable clé pouvant influencer la performance des réseaux.

Ce partage d'informations devrait dépasser les rencontres de la table centrale et se poursuivre entre les membres du CLIC-BC. D'autres dynamiques stratégiques hors des espaces habituels de partage d'informations devraient également être prises en considération. Selon certains auteurs, ce n'est pas toujours dans les lieux formels de délibération que sont exposés les intérêts et les enjeux clés à considérer pour comprendre les dynamiques de concertation. Dans la plupart des organisations membres du CLIC-BC, une seule ou plusieurs personnes reçoivent l'information globale de la table de quartier et ont pour tâche de la transmettre à leurs collègues concernés.

Ces observations rejoignent le constat de Capaldo (2014), qui soutient que le système des mécanismes régulateurs d'un réseau d'acteurs doit être compris comme un tout interconnecté et qui invite les gestionnaires de l'alliance partenariale à tirer parti de différents contextes sociaux en fonction des connaissances spécifiques qu'ils ont l'intention de partager. Telle est également l'idée de Saz-Carranza et Ospina (2011), qui parlent de l'importance de composer avec une diversité de savoirs et une diversité d'identités, tout en visant l'émergence de synergies au sein du réseau.

Pour sa part, Zerdani (2010) propose trois éléments influençant la gouvernance en réseau, lesquels correspondent à des variables externes et internes au réseau : les institutions historiques qui prévalent au sein du réseau (valeurs, normes, croyances, etc.), le capital social des partenaires et les actions des partenaires tournées vers l'intégration et le partage des connaissances et des apprentissages au sein de leurs organisations respectives. Selon Agterberg *et al.* (2010), les dynamiques stratégiques sont interdépendantes et impliquent quatre types d'intégration (organisationnelle, pratique, relationnelle et structurelle) qui se rattachent graduellement au partage interorganisationnel des connaissances.

5.2.2.3 En ce qui concerne la participation

Les modalités de participation au sein du CLIC-BC diffèrent selon le membre (une ou plusieurs personnes présentes) et selon que la personne est présente ou délègue des personnes sous son autorité. La démarche de planification stratégique en développement social a été un processus essentiellement collectif, structuré par un cadrage organisationnel pour en assurer la cohérence. Depuis lors, la part de prise de décision collective en table centrale s'est améliorée. Auparavant, la décision était concentrée au niveau du CA et de l'équipe du CLIC-BC. Aujourd'hui, on y trouve des outils participatifs tels que le livret d'accueil des membres du CLIC-BC.

Grâce à ces différents outils participatifs, on peut affirmer que la table centrale est bel et bien un organisme décisionnel. On y prend des décisions sur des demandes de financement pour des projets concertés, sur des demandes de lettres d'appui ou encore sur des démarches politiques. Lors des tables centrales, le point « La parole est aux membres » donne encore plus la possibilité à tout le monde de s'exprimer. Par ailleurs, les espaces informels de participation sont une réalité au sein de toute dynamique organisationnelle, et le CLIC-BC ne fait pas exception à la règle. Ces espaces informels sont très importants pour le bon déroulement de la concertation, de même que pour le leadership. Il y a par exemple les « discussions de corridor » permettant le partage des informations entre les membres du CLIC-BC qui travaillent dans le même secteur d'intervention.

Pittz et Adler (2016) évoquent l'importance de la diversité des stratégies mises en place par les acteurs concernés dans un contexte de concertation intersectorielle, tandis que Schmid et Almog-Bar (2016) notent que les stratégies privilégiées dans ce contexte sont le partenariat, la collaboration, le réseautage et la participation. Pour sa part, Moshtari (2016) cite les arrangements interorganisationnels, la gestion participative des relations humaines et la performance collaborative comme étant des stratégies incontournables de la prestation de services concertés. Les espaces participatifs ouverts au sein du CLIC-BC devraient donc se pencher sur des pratiques visant la recherche d'un accord, d'une entente en vue d'une prise de décision ou d'un projet collectif entre tous les membres concernés, qu'ils aient des intérêts convergents, complémentaires ou même divergents. Mais la participation efficace aux instances mises en place par le CLIC-BC soulève plusieurs enjeux considérables.

Tout d'abord, les organisations membres n'envoient pas toujours en table centrale des personnes ayant une expertise sur les sujets traités. Quant aux citoyens, ils ont en général peu d'expertise sur les sujets traités. Cette situation représente une limite à la participation lorsqu'il s'agit de porter des actions concertées sur un sujet complexe.

La participation est par ailleurs influencée par la question des sources de financement en jeu. Les institutions responsables du financement du CLIC-BC peuvent participer activement à la prise de décisions, ce qui peut avoir pour effet d'écarter certains sujets, car il s'agit souvent pour elles de répondre à des objectifs sociopolitiques plus ou moins précis. Aussi, devenir partie prenante de la concertation requiert du temps et demande de s'impliquer assidûment dans les réunions, alors que l'agenda politique est souvent très chargé. La longueur du processus participatif et le caractère normatif de la concertation peuvent également avoir un effet démobilisant à long terme, mais cela ne devrait pas constituer une raison d'empêcher l'ouverture d'espaces de participation aux décisions d'intérêt collectif au sein du CLIC-BC.

C'est bien le constat principal de l'étude empirique d'Agranoff (2006), qui suggère que les réseaux de collaboration n'excluent plus le rôle et la participation des organismes publics. Bien que ceux-ci puissent limiter la portée des processus décisionnels, ils peuvent ajouter une valeur régulatrice lorsqu'ils abordent les enjeux associés aux politiques publiques et aux programmes sociaux. Pour

ce qui est des dynamiques de concertation participatives, la littérature permet d'établir des liens entre l'intégration de l'action collective dans les démarches de planification (Henig *et al.*, 2016), la prise de décision (Pittz, et Adler, 2016) ou les mécanismes d'appui à la concertation intersectorielle (Boas *et al.*, 2016; Bryson *et al.*, 2015; Crosby et Bryson, 2010). Toujours sur l'aspect de la prise de décision, la question du succès de la concertation intersectorielle se pose pour certains auteurs : contribue-t-elle ou non à une redistribution de la prise de décision (et donc de pouvoir) de certains acteurs (Crosby et Bryson, 2010)? Dans ce même registre politique, Panet-Raymond (1994) évoque les acquis de la concertation en matière de démocratisation ou tout simplement en matière de mise en dialogue d'acteurs qui pouvaient auparavant s'ignorer.

En ce qui concerne la participation citoyenne, le fait d'accueillir des citoyens non organisés à la table centrale soulève des enjeux précis concernant la nature des espaces de participation au sein du CLIC-BC. Il y a un consensus sur le fait que les citoyens peuvent être mobilisés dans des actions au niveau du quartier, mais il n'y a pas de consensus sur le poids à leur donner dans la prise de décisions. En dépit d'intérêts divergents, les pouvoirs publics comme les organisations de la société civile doivent garder en tête leur intérêt commun à la collaboration, motivé par l'objectif d'une meilleure prestation de services concertés aux citoyens (Panet-Raymond, 1994; Rosenbaum, 2011).

Pour leur part, Clark (2007) et Krishna (2003) incitent à la décentralisation et à l'intégration des acteurs communautaires de base, alors que Barroso-Méndez *et al.* (2016) démontrent que pour accroître le succès du partenariat, il est essentiel pour les entreprises socialement responsables de partager les mêmes valeurs que leurs partenaires à but non lucratif, ce qui contribue à la confiance, à l'engagement et à l'amélioration de l'efficacité des effets relationnels. Le rôle de la communauté apparaît comme étant incontournable dans le contexte de gouvernance en réseau. Tel est le constat de Kernaghan (2009), pour qui il est essentiel de compter sur l'engagement des acteurs communautaires, qui peut être proactif ou réactif, et de White et l'Équipe d'évaluation de la Politique (2008), qui mettent de l'avant l'idée de créer les conditions favorables à l'établissement d'un rapport égalitaire entre les parties prenantes – par exemple dans le cadre de l'appui à l'action des acteurs communautaires – dans un contexte de gouvernance intersectorielle.

Pour ce qui est de la formalisation de la participation, Corbin et Mittelmark (2008) considèrent l'institutionnalisation des pratiques participatives et des procédures professionnelles comme une stratégie clé pour comprendre et améliorer la nature complexe des dynamiques partenariales. En termes relationnels, ils évoquent le besoin d'« interactions positives » favorisant la synergie au sein du cadre partenarial. Dans cette optique, il est toujours utile de créer les conditions nécessaires au développement d'un tel type d'interactions. À la suite de l'observation sur deux ans de la mise en œuvre de deux projets collaboratifs, Calamel *et al.* (2012) révèlent quant à eux que la collaboration, loin d'être acquise dans le cadre de tels projets, apparaît comme le produit d'un processus de construction sociale qui pourrait être favorisé par un meilleur soutien à la gestion.

Dans leurs travaux sur les dynamiques participatives de collaboration, Divay et Paquin (2013) considèrent que l'institutionnalisation de la participation est nécessaire à la pérennité de toute stratégie de gouvernance multiniveau. Par ailleurs, ces auteurs mentionnent l'importance de la confiance et de la reconnaissance sociale et politique entre toutes les parties prenantes. Enfin, pour Tremblay *et al.* (2012), les facteurs clés déterminant le succès des innovations sociales en tant que démarches sont les avantages stratégiques (les occasions de marché), les compétences technologiques (reliées à la trajectoire technologique, à la formation, à la veille et au réseautage), les capacités organisationnelles (les ressources susceptibles d'être mobilisées) et les processus participatifs de prise de décision (les modalités démocratiques de gouvernance).

5.2.2.4 En ce qui concerne la coordination

Le leadership de l'équipe du CLIC-BC permet d'établir des balises concrètes en ce qui concerne la coordination de l'ensemble des membres et du Plan d'action concerté. La coordination au sein du CLIC-BC permet d'ouvrir des espaces favorables à la concertation entre les membres, mais elle peut également soulever des problèmes pour ce qui est de la mise en œuvre de partenariats, c'est-à-dire dans la mise en œuvre concrète des actions concertées. En effet, la lourdeur administrative du fonctionnement du CLIC-BC et sa responsabilité dans l'ensemble des démarches de concertation ayant lieu entre les acteurs du territoire peuvent rendre la mise en œuvre des actions concertées moins efficace que celle des partenariats indépendants entre organismes.

En ce qui concerne la formalisation de la coordination, des structures formelles de coordination telles que les « marchés civiques » (Clark, 2007) peuvent favoriser la formation de nouvelles associations communautaires, municipales ou même nationales qui pourraient être utiles pour planifier les politiques publiques et créer un espace collaboratif en matière d'approvisionnement et de coordination des ressources publiques et privées. La revue de la littérature de Calamel *et al.* (2012) permet de souligner la nécessité d'ouvrir la « boîte noire » de la collaboration au sein des projets collectifs et encourage l'examen des efforts de coordination entre les gestionnaires et de la motivation des acteurs à coopérer, ainsi que du rôle joué par les responsables de la gestion des ressources humaines.

Les initiatives socialement innovantes sont souvent mises en œuvre par l'État (dans son rôle de coordination), lequel promeut des formes de gouvernance en réseau plus participatives (Baker et Mehmood, 2015). C'est la légitimité du leadership de l'équipe du CLIC-BC qui permettra de mettre en place des espaces et des stratégies de coordination plus horizontaux et participatifs. La structure multi-réseaux de la table de quartier favorise considérablement une modalité de gouvernance plus inclusive et participative. À cet égard, Jones *et al.* (1997) voient dans la gouvernance en réseau une forme de collaboration supérieure à un système hiérarchique public et aux structures néolibérales du marché, dans la mesure où elle permet de coordonner et de maintenir les échanges avec une certaine souplesse. Les réseaux seraient particulièrement adaptés à la complexité, que celle-ci découle de l'incertitude de l'environnement externe, de la multiplicité des parties prenantes ou encore de la multiplicité des lieux de décision.

Un aspect fondamental des stratégies de coordination est celui de la gestion de conflits. Plusieurs sources de tension entre les membres peuvent avoir lieu en relation avec la multiplicité des points de vue sur un sujet donné, la circulation et le partage des informations clés entre les membres du CLIC-BC, le portage de projets, le rôle des bailleurs de fonds dans le choix des enjeux prioritaires du Plan d'action concerté ou encore la participation des citoyens dans les processus de prise de décision. Ces aspects demandent un effort de coordination considérable à l'interne entre les membres et à l'externe entre le CLIC-BC et les acteurs régionaux concernés par la concertation intersectorielle et multi-réseaux. La gestion de conflit devient donc un facteur clé de réussite de la concertation au sein du CLIC-BC.

Ces observations trouvent un écho dans la littérature concernant la coordination des réseaux. Trois problématiques importantes émergent de façon transversale à cet égard : la question de la confrontation aux tensions et des rapports de pouvoir (Levesque *et al.*, 2017), la question du partage et de la mobilisation des savoirs (Agterberg *et al.*, 2010; Capaldo, 2014; Rodrigues Bandeira *et al.*, 2012; Zerdani, 2010) et celle de l'amélioration de la performance (Kernaghan, 2009; Rodrigues Bandeira *et al.*, 2012). Dans leur analyse sur le management relationnel, Keast et Hampson (2007) soulignent l'importance des interactions conflictuelles pour la construction de réseaux innovateurs. Concernant ces interactions, dans le cadre d'une étude qui examine les connexions

nécessaires entre une variété d'acteurs hétérogènes qui négocient leur adhésion à un projet collectif d'innovation sociale, Popescu (2015) précise toutefois qu'elles peuvent être porteuses de dynamiques négatives et devenir des obstacles à la dynamique de réseautage, à l'intégration des processus novateurs au sein des organisations et aux structures et processus qui influencent la conduite des innovations.

Le rôle à jouer par l'équipe du CLIC-BC en matière de coordination est complexe et ses facettes sont multiples et différentes. Dans le cadre de tout projet collectif dit innovateur, les acteurs concernés peuvent jouer des rôles bien différenciés, mais souvent complémentaires. Les analyses de Goodman *et al.* (2017) permettent de définir jusqu'à huit rôles différents exercés par l'ensemble des acteurs impliqués dans les processus d'innovation orientée vers le développement social durable : le stimulateur, l'initiateur, le courtier ou médiateur, le raffineur de concepts, le légitimateur, l'éducateur, le facilitateur et le créateur d'impacts. Les rôles émergents tels que ceux de stimulateur, de raffineur de concepts, de facilitateur et de créateur d'impacts sont clairement identifiables et peuvent être particulièrement précieux pour la coordination du cadre du Plan d'action concerté du CLIC-BC.

5.3 Troisième étape : l'implantation des dynamiques intersectorielles

Enfin, la troisième étape du MCI prend forme entre les *mécanismes normatifs de régulation* (sous-dimension formelle) et les *rapports stratégiques de pouvoir* (sous-dimension informelle) constituant les processus de gouvernance en réseau du CLIC-BC. Cette section se focalise sur la démarche de planification stratégique en développement social 2013-2018, en tant que processus ayant permis la mise en place des mécanismes de régulation au sein desquels s'inscrivent les rapports stratégiques de pouvoir actuels du CLIC-BC. Cette vision à la fois systémique et stratégique des processus de gouvernance en réseau nous semble essentielle dans les efforts d'orientation démocratique du CLIC-BC.

5.3.1 Les mécanismes normatifs de régulation

5.3.1.1 En ce qui concerne la problématisation

La problématisation est la définition provisoire d'une situation problématique permettant au porteur du projet collectif de cerner les acteurs concernés, leurs intérêts et leurs enjeux, ainsi que les controverses et les alliances qui se tissent dans leur espace d'action.

Le CLIC-BC adopte le rôle de porteur de projet tout au long de la démarche de planification stratégique en développement social. Afin d'opérationnaliser les différentes étapes de la planification, l'équipe du CLIC-BC a eu recours à l'appui technique d'un organisme spécialisé en dynamisation sociale, Dynamo. Le CLIC-BC et Dynamo ont vu la nécessité de mettre d'emblée sur pied un comité de coordination de la démarche (le comité de planification en développement social, ou CPDS), notamment pour mener à bien le travail de dynamisation des participants. Ainsi, le CPDS a par exemple conçu le logo et le slogan de la démarche. Le travail de dynamisation a été facilité par la possibilité de rejoindre le public souhaité à travers les membres du CLIC-BC. Une grande partie de l'effort de dynamisation s'est alors concentrée sur l'information des membres du CLIC-BC, en comptant sur leur capacité à relayer l'information dans leurs réseaux formels et informels.

La problématisation de la démarche constitue ainsi la première étape et un jalon essentiel dans la réussite des processus de coconstruction de la concertation. Plusieurs stratégies s'avèrent importantes pour le bon déroulement de cette étape de la planification. Venn et Berg (2014) mettent

l'accent sur l'importance des relations de confiance et de l'organisation de rencontres pour contrer les difficultés spécifiques des partenariats réunissant de nombreux acteurs représentant des secteurs d'intervention fort différents. Selon Calamel *et al.* (2011), la motivation des acteurs à coopérer n'est pas intrinsèque, mais acquise. Le soutien et les pratiques de gestion des ressources humaines et de planification stratégique ont un rôle à jouer pour améliorer la collaboration au sein de projets fondés sur des pratiques partenariales interorganisationnelles.

En réponse à la demande croissante pour ce type de démarches, Keast et Hampson (2007) affirment que les arrangements en réseau qui rassemblent et synthétisent la gestion des ressources de multiples organisations et secteurs d'intervention devraient être mis en avant. Parce qu'ils sont basés sur un principe de gouvernance en réseau, ces nouveaux arrangements nécessitent des stratégies de gestion et de planification qui peuvent ne pas être synonymes d'approches conventionnelles. Les approches innovantes prennent ici toute leur valeur, devant répondre à des impératifs en matière non seulement de performance organisationnelle, mais aussi de participation et d'impact social plus large.

Dans le cadre de la démarche de planification stratégique, le CPDS a produit un document de synthèse pour chacun des enjeux qui ont été choisis collectivement, ainsi qu'un document pour la stratégie transversale présentant l'ensemble des actions concertées. C'est bien ce Plan d'action concerté qui est le point de passage obligé (PPO) de la démarche de planification stratégique, l'énoncé qui deviendra incontournable pour les acteurs engagés dans les processus de coconstruction de la concertation.

5.3.1.2 En ce qui concerne l'intéressement

À titre de rappel, soulignons que *l'intéressement* est l'ensemble des stratégies déployées par le porteur du projet en vue d'accroître l'intérêt et les attentes des acteurs alliés ou partenaires afin qu'ils appuient le projet collectif et établissent les priorités d'action collective.

Pour la configuration du réseau d'acteurs, le déroulement de la démarche de planification stratégique met en valeur une première catégorisation des participants en deux types d'acteurs : les *représentants d'organisations*, dont une majorité de membres du CLIC-BC, et les *citoyens*, dont une majorité de non-membres du CLIC-BC. Une seconde catégorisation des participants est faite à propos de leur statut (membres ou non membres, organisations ou citoyens, autres) et se concentre sur la fonction assignée à un regroupement de personnes donné.

L'intéressement répond plus précisément à une stratégie de construction d'alliances entre les acteurs concernés qui se traduit par trois actions clés : d'abord, la création du CPDS; ensuite, la mise en place de dix ateliers de travail – représentés par dix « passeurs de parole » –, responsables de la construction de la vision d'avenir partagée pour Bordeaux-Cartierville; et finalement, la création de six comités de travail, responsables de l'opérationnalisation de chacun des six enjeux prioritaires du Plan d'action concerté.

Ces stratégies participatives orientées vers le rattachement des différents acteurs aux processus de planification du réseau d'action collective sont bien présentes dans la littérature. En matière de processus de coconstruction de la concertation, les pouvoirs publics reconnaissent la contribution des autres acteurs à l'action publique, tout en considérant les intérêts propres et l'autonomie de ces acteurs dans les démarches de concertation (Caldwell *et al.*, 2017; Quélin *et al.*, 2017). Les acteurs associatifs utilisent de leur côté la planification participative comme stratégie pour l'établissement d'un rapport de force favorable face aux acteurs publics et au milieu des affaires, ce qui doit se faire en évitant les dérives corporatistes (Panet-Raymond, 1994).

D'un point de vue stratégique, certains auteurs insistent notamment sur les processus délibératifs, participatifs et persuasifs inhérents à la mise en œuvre de tout projet d'action collective innovateur (Harrisson *et al.*, 2008). D'autres auteurs soulignent le rôle clé des organismes ou acteurs intermédiaires, c'est-à-dire de ceux dont la position organisationnelle permet de remplir des fonctions ou d'apporter des éléments utiles à l'activation de processus d'innovation (Tremblay *et al.*, 2010).

Selon plusieurs auteurs, l'efficacité et la performance des programmes et des interventions mis en place par l'administration publique, les organismes communautaires et les entreprises privées peuvent être considérablement améliorées lorsque ces agences travaillent en partenariat les unes avec les autres (Krishna, 2003). La décentralisation est l'un des horizons souhaités de la relation partenariale, alors que, pour d'autres, un partenariat réussi peut aussi être synonyme de « bonne gouvernance » ou de partage des processus décisionnels (Leung *et al.*, 2016; Tsarenko et Simpson, 2017). Plus précisément, une bonne gouvernance territoriale correspondrait à un partenariat participatif, efficace et légitime.

Ce travail d'intéressement a servi de base pour l'organisation du troisième grand rendez-vous de la démarche de planification stratégique du CLIC-BC, qui a eu lieu le 13 avril 2013. Cette rencontre d'une journée a permis de mettre sur pied des comités de travail chargés de développer le Plan d'action concerté pour chaque enjeu prioritaire. Pour cela, des outils standards ont été fournis. Deux rencontres ont permis à chacun des six comités de travail d'élaborer un plan d'action détaillé pour l'enjeu sous sa responsabilité.

5.3.2 Les rapports stratégiques de pouvoir

5.3.2.1 En ce qui concerne l'enrôlement

Rappelons-le, l'*enrôlement* consiste en un processus de négociation qui conduit à la redéfinition et à la réattribution des rôles au sein du nouveau projet collectif et à l'implication d'une masse critique de partenaires dans sa mise en œuvre. C'est l'étape d'aboutissement de l'intéressement, au cours de laquelle les alliances se font. Les rôles respectifs sont alors redéfinis et coordonnés au sein du réseau.

Chacun des six enjeux prioritaires du Plan d'action concerté (aménagement urbain, emploi, logement, relations interculturelles et inclusion, réussite scolaire, violence intrafamiliale) est associé à au moins un comité de travail. Quant aux tables de concertation sectorielles (jeunesse, aînés et employabilité), elles sont responsables de certaines actions du Plan d'action concerté, mais également d'autres projets hors plan. Ce processus de redistribution de rôles par le portage de projets n'est pas toujours évident. Pour les actions du Plan d'action concerté, la désignation des porteurs s'est faite au cours de la démarche de planification. Néanmoins, il a pu y avoir des changements par la suite, ce qui explique que tous les acteurs n'étaient pas présents lors de la démarche. Ensuite, plusieurs porteurs ont pu se sentir dépassés par des actions dont ils n'ont pas maîtrisé toute la conception. Le portage d'actions représente une responsabilité et une charge de travail en ce qui concerne l'animation d'un collectif d'acteurs pour la production de livrables concrets (organisation d'activités, production de documents, reddition de comptes au CLIC-BC) et le changement des rôles que les acteurs jouent habituellement au sein des processus de coconstruction de la concertation.

Selon Krishna (2003), les gouvernements locaux et les organisations communautaires jouent différents rôles dans différents types d'accords de partenariat. Le fait de distinguer ces rôles aiderait à mieux répartir les responsabilités à partager entre les organisations partenaires. Ce serait égale-

ment utile pour une planification réussie du partenariat, l'élaboration conjointe de programmes appropriés de renforcement des capacités et la conception collaborative de mécanismes de responsabilisation sociale. Pour Iedema *et al.* (2017), la gouvernance en réseau dans le secteur de la santé engage les professionnels sanitaires et les usagers dans une structure multi-réseaux. Cette structure exige que les délibérations et les collaborations soient souples, et elle place de plus en plus les membres du réseau dans un rôle d'« hybrides stratégiques⁸ », ce qui leur permet de trouver du sens et de l'intérêt à la configuration conjointe dudit réseau.

Selon Saz-Carranza et Ospina (2011), l'une des dynamiques clés liées à la dynamique relationnelle au sein d'un groupe d'acteurs est le degré de cohésion et d'implication du groupe au sein duquel le réseau prend forme. Selon ces auteurs, la coimplantation et l'interaction dynamique entre les acteurs d'un réseau peuvent créer des synergies entre les parties prenantes, mutualiser leurs expériences autour des problèmes communs, aider à l'adaptation des rôles selon les orientations du projet d'action collective et améliorer l'impact des activités du réseau sur le processus de changement souhaité.

L'adoption et l'appropriation de nouveaux rôles acquièrent la forme d'un processus d'apprentissage qui est essentiel à la démarche de planification stratégique. Le lien peut ici être fait avec la réflexion de Selsky et Parker (2005) selon laquelle le partenariat sert à l'apprentissage mutuel, aidant ainsi à une meilleure formulation des problèmes et des solutions possibles. Considérant la dynamique d'apprentissage dans les réseaux de pratique, Agterberg *et al.* (2010) voient autant l'importance du contenu partagé que celle des connexions entre les membres du réseau. D'autres auteurs soulignent l'importance de l'intégration des organisations (qui a adhéré comme nouveau membre et quand), des normes d'inclusion et d'ouverture et de l'utilisation de petits groupes ou commissions de travail, qui permettraient de créer les rapports de coopération, de confiance et d'apprentissage souhaités (Agranoff, 2006; Capaldo, 2014; Levesque *et al.*, 2017).

5.3.2.2 En ce qui concerne la mobilisation

La *mobilisation* concerne essentiellement la mise en place des interventions intersectorielles visant à faire en sorte que le projet collectif devienne indispensable pour les acteurs concernés. Cette étape permet de donner du sens au Plan d'action concerté et de l'intérêt à la configuration du réseau, car elle est fondée sur l'engagement actif et la participation présenteielle des membres du CLIC-BC.

Depuis la dernière démarche de planification stratégique, cette forme de participation connaît une relative constance. Cette participation peut être qualifiée de présenteielle et formelle. En effet, en ce qui concerne les réunions du CA et de la table centrale, on peut souligner la régularité du nombre de participants, correspondant à l'ensemble des administrateurs en plus de la directrice du CLIC-BC pour le CA, et une trentaine de personnes pour la table centrale. La participation présenteielle aux démarches, projets collectifs et comités de travail existants apparaît incontestable. Elle traduit une appropriation efficace de ces dispositifs de concertation par les membres du CLIC-BC, pouvant donner lieu à de véritables innovations sociales sur le territoire de Bordeaux-Cartierville.

L'institutionnalisation de la concertation constitue, de ce fait, une stratégie clé pour l'appropriation d'un Plan d'action concerté qui s'avère porteur d'un processus plus large de transformation

8 Hybrides stratégiques : des personnes qui ont décidé de délaissier des positions et des identités reconnues au sein de leur organisation pour adopter des positions hybrides et des perspectives flexibles.

sociale. De nombreux auteurs soutiennent que l'émergence de l'innovation sociale et environnementale est souvent associée aux efforts individuels des entrepreneurs sociaux, à la transformation organisationnelle dans les entreprises en place ou aux partenariats intersectoriels en tant que dispositifs d'action collective (Bitzer et Hamann, 2015; Harrisson *et al.*, 2008; Richez-Battesti *et al.*, 2012; Tremblay *et al.*, 2012). Selon García *et al.* (2015), l'approche de l'innovation sociale reconnaît la centralité des initiatives prises par les acteurs gouvernementaux et souligne également la nécessité de dispositifs normatifs qui permettent et soutiennent de telles initiatives par des pratiques interorganisationnelles réglementées et durables et par des droits civiques clairs, garantis par le fonctionnement de l'État démocratique.

Par ailleurs, plusieurs travaux de recherche (Richez-Battesti *et al.*, 2012; Tremblay *et al.*, 2012) ont montré que l'innovation sociale comprend une dimension territoriale qui détermine sa dynamique et que, par conséquent, les organisations peuvent être plus ou moins innovantes en fonction des caractéristiques du territoire où elles se trouvent. Le principe de territorialisation de Trouvé *et al.* (2010) que nous avons évoqué plus haut permet de souligner également l'importance de la spécificité territoriale à l'échelle régionale dans le cadre de toute action collective fondée sur la gouvernance en réseau. Les membres du CLIC-BC gagneraient à mieux penser l'interdépendance entre secteurs d'intervention et entre échelles territoriales tout en reconnaissant leur spécificité (Bitzer et Hamann, 2015; Harrison *et al.*, 2008; Rühli *et al.*, 2017; Tremblay *et al.*, 2012), sans verser dans le localisme (Hillier *et al.*, 2004).

Le CLIC-BC est un acteur-réseau et un réseau d'acteurs-réseaux qui ont été constitués en son sein. Le réseautage de tous les membres – réguliers comme auxiliaires – est donc un aspect clé de la concertation intersectorielle. Aux fins de la mobilisation des acteurs concernés et toujours selon les lignes directrices proposées par le Plan d'action concerté, les membres du CLIC-BC peuvent être regroupés dans trois instances opérationnelles, chacune obéissant à une logique sectorielle et thématique donnée : les démarches, les projets collectifs et les comités de travail. Dans le cadre de ces trois instances participatives, le CLIC-BC est peu prescriptif quant aux règles régissant l'intégration des membres; n'importe quel membre peut rejoindre l'une ou l'autre des instances. De façon ponctuelle, des acteurs non membres peuvent y participer dépendamment de leur intérêt ou de leur expertise par rapport à la thématique. Par ailleurs, la reconnaissance du fait que les dynamiques de concertation du CLIC-BC reposent sur des réseaux informels, pour une part difficilement quantifiable, mais néanmoins tangible, pourrait être prise en considération. Ces réseaux sont ceux qui sont tracés par la capacité à représenter, et donc à mobiliser, certains des acteurs.

Le caractère innovateur de la concertation intersectorielle au sein du CLIC-BC repose autant sur les dimensions formelles (dispositifs normatifs) que sur les dimensions informelles (dynamiques stratégiques) de la gouvernance en réseau. Après avoir introduit l'innovation sociale comme l'un des principaux effets souhaités de l'action intersectorielle, certains auteurs définissent plusieurs formes d'innovation, qui touchent les dimensions structurelles comme relationnelles de la gouvernance : services, processus, position, administration stratégique, rhétorique et management (Bitzer et Hamann, 2015; Rühli *et al.*, 2017; Tremblay *et al.*, 2012).

6. Recommandations pratiques

6.1 Pour la configuration du réseau d'acteurs

Selon le MCI, la spécification du réseau d'acteurs du CLIC-BC permet au chercheur de se situer par rapport à la position sociale des parties prenantes et aux dispositions techniques de l'institution, ce qui facilite considérablement son intégration au terrain ainsi que la participation des acteurs membres au déroulement de la recherche.

Selon une perspective globale, Sellers (2013) dresse un tableau du contexte général des réseaux interorganisationnels et mentionne la tendance à une gouvernance « néolibérale », participant à l'introduction de réformes telles que la privatisation et la décentralisation. Dans ce contexte, certains auteurs insistent sur la distinction à faire et les rapports de force à identifier entre un réseau d'acteurs publics et un réseau d'acteurs communautaires (White et Équipe d'évaluation de la Politique, 2008). Ils proposent un dispositif d'évaluation d'une politique publique de reconnaissance de l'action communautaire, s'appuyant sur le concept de « champ institutionnel » pour expliquer les tendances à la dilution de la spécificité des acteurs au gré des interactions au sein du réseau.

Il nous semble important ici de prendre en considération la possibilité d'intégrer le plus grand nombre de catégories d'acteurs possible, dont des acteurs représentant les milieux public, associatif et marchand. Dans cette optique, un indicateur précis de la performance des réseaux est celui du transfert des connaissances à plusieurs niveaux, qui peut être directement lié au degré d'interaction existant entre les multiples catégories d'acteurs concernés (Rodrigues Bandeira *et al.*, 2012).

En matière de ressources organisationnelles, nous pouvons retenir l'importance de l'allocation des moyens nécessaires (financiers, matériels, humains) pour le fonctionnement du réseau, notamment par la mise en place d'une structure de coordination, sans que cela nuise à la logique horizontale souhaitée (Agterberg *et al.*, 2010; Saz-Carranza et Ospina, 2011). Il faudrait s'intéresser davantage au fonctionnement de réseaux dépourvus de structures de coordination et au rôle des acteurs provenant de réseaux autres que ceux évoluant dans lesdites structures (Saz-Carranza et Ospina, 2011).

Pour sa part, le cadre d'analyse de Dagnino *et al.* (2017) apporte une double contribution théorico-pratique : d'une part, il permet d'étudier le changement dans le rôle et la portée de la gouvernance intentionnelle des structures réticulaires, à la fois dans les premiers stades et les étapes ultérieures de l'évolution du réseau. D'autre part, il permet d'interpréter le réseau de liens formels comme ressemblant au modèle de réseau accéléré, alors que le réseau de liens informels est semblable au modèle de réseau sans échelle de la théorie des réseaux complexes.

6.2 Pour l'intégration des pratiques de concertation

D'après le MCI, les comportements des acteurs du CLIC-BC concernés sont imprévisibles, mais ils sont intelligibles. Ce n'est que par le biais de l'observation détaillée de ces comportements et de l'interaction de ces acteurs avec les influences contextuelles qu'on arrive à comprendre les pratiques de concertation qui se tissent au sein de l'organisation.

Toute instance de concertation exige des compétences spécifiques en matière de leadership et de coordination des réseaux. Il faudrait porter plus d'attention au rôle des gestionnaires pour le bon fonctionnement de la concertation (McGuire, 2006) et aux facteurs additionnels tels que les contraintes de ressources et

les hiérarchies de pouvoir (Schmid et Pathak, 2017). Il est nécessaire d'améliorer également notre compréhension des conditions favorables en matière de résolution collective de problèmes, de relations de pouvoir inégalitaires et de participation multiéchelle, ce qui pourrait aider à expliquer une grande partie des contrastes transnationaux dans l'élaboration de politiques publiques et la configuration des démocraties locales (Iedema *et al.*, 2017; Sellers, 2013).

Plusieurs auteurs soulignent l'intérêt de mieux comprendre la nature des rapports socioculturels – relations de pouvoir, rapports de force, situations conflictuelles – associés à la gouvernance en réseau (Agranoff, 2006; Jones *et al.*, 1997). Dans ce contexte de gouvernance en réseau, il serait prudent d'associer analyses sociopolitiques et socioéconomiques afin de mieux articuler les logiques sectorielles et territoriales (Panet-Raymond, 1994; Favoreu *et al.*, 2016; Koschmann, 2016; Rosenbaum, 2011).

L'idée de construire un champ de connaissances comparatives sur la gouvernance en réseau entre tables de quartier, secteurs d'intervention, échelles et contextes partenariaux différents (Barroso-Méndez *et al.*, 2016; Calamel *et al.*, 2012) nous semble intéressante. Cette pratique favoriserait une meilleure compréhension des conditions favorables à un partenariat efficace et durable (Corbin et Mittelmark, 2008; Dowling *et al.*, 2004; Leung *et al.*, 2016).

Il pourrait s'avérer utile de concevoir des modèles de gouvernance en réseau applicables par les acteurs de terrain dans leurs territoires respectifs (Baillie *et al.*, 2013; Barroso-Méndez *et al.*, 2016; Dagnino *et al.*, 2017; Fowkes *et al.*, 2014; Krishna, 2003). Cette dimension territoriale du réseau permettrait de mieux inclure les influences des facteurs politiques sur les pratiques de gouvernance (Papadopoulos, 2012; Selsky et Parker, 2005; Tsarenko et Simpson, 2017) et de prendre en considération les dimensions socioculturelles (Leung *et al.*, 2016) et historiques (Seitanidi *et al.*, 2010) du milieu partenarial.

6.3 Pour l'implantation des dynamiques intersectorielles

Selon le MCI, cette section se focalise sur la démarche de planification stratégique en développement social 2013-2018, en tant que processus ayant permis la mise en place des mécanismes de régulation au sein desquels s'inscrivent les rapports stratégiques de pouvoir actuels du CLIC-BC. Cette vision à la fois systémique et stratégique des processus de gouvernance en réseau nous semble essentielle dans les efforts d'orientation démocratique du CLIC-BC.

Plusieurs dynamiques organisationnelles sont directement reliées à l'action intersectorielle. Il serait donc avantageux de mieux comprendre la nature innovatrice de l'intersectorialité tout en faisant un parallèle avec les processus d'innovation sociale. Ce type d'innovations est conçu ici comme un processus mis en place dans le but de changer les pratiques habituelles afin de répondre à une situation sociale jugée insatisfaisante à un moment donné, dans un lieu donné.

D'un côté, nous recommandons de prendre en considération les résultats des collaborations considérées en matière d'évolution des pratiques et des règles professionnelles, d'apprentissage et de production de connaissances (Popescu, 2015); de développement territorial ou durable (Baker et Mehmood, 2015; Goodman *et al.*, 2017; Hillier *et al.*, 2004) ou de secteurs productifs (Keast et Hampson, 2007); d'amélioration de l'action publique en santé (Gardner *et al.*, 2007; Rühli *et al.*, 2017); ou d'amélioration de l'environnement (Baker et Mehmood, 2015; Bitzer et Hamann, 2015).

D'un autre côté, il faudrait mieux comprendre les stratégies sous-jacentes à l'émergence de l'innovation sociale (Harrison *et al.*, 2008); aux conditions idéales pour le changement social (Hillier *et al.*, 2004; Richez-Battesti *et al.*, 2012); à l'émergence de l'entrepreneuriat social (McClean *et al.*, 2013); aux approches culturellement sensibles (García *et al.*, 2015) ou aux approches d'innovation sociale fondées sur le genre (Lindberg *et al.*, 2015).

En ce qui concerne les nouvelles technologies, une approche qui peut être qualifiée de matérialiste identifie l'innovation à travers la production de nouveaux processus, formalités ou technologies (Gardner *et al.*, 2007). Il peut s'agir de nouvelles règles établies au sein d'un réseau et qui pourront s'institutionnaliser en fonction de leur usage et de leur degré de légitimité. L'action intersectorielle innovatrice, étant associée à des facteurs d'ordre politique, peut également être orientée vers le changement social qui en découle (Baker et Mehmood, 2015; Richez-Battesti *et al.*, 2012; von Malmborg, 2007). Finalement, pour Harrisson *et al.* (2008), l'innovation sociale peut émerger en réponse à une situation de crise, ce qui permet de la concevoir comme support à la résolution de conflit.

La démarche évaluative en continu est essentielle pour une meilleure articulation des dynamiques intersectorielles innovatrices. García *et al.* (2015) et Rühli *et al.* (2017) se penchent sur l'importance de la démarche évaluative pour potentialiser la compréhension des initiatives innovantes. Ces évaluations expliquent le processus d'interaction sociale au cours duquel les parties prenantes intègrent leurs ressources et leurs capacités à développer des produits et des services innovants. En fait, les dimensions de l'évaluation concernant les mentalités des parties prenantes, le processus et le contexte des interactions des parties prenantes ainsi que les résultats sont utiles pour mieux comprendre un processus coopératif d'innovation dans un contexte multipartite.

Puisque le but final des dynamiques intersectorielles de concertation proposées par le CLIC-BC est le développement social durable de Bordeaux-Cartierville, la dimension socioéconomique de la gouvernance en réseau devrait être sérieusement prise en considération. À ce titre, les orientations stratégiques du CLIC-BC gagneraient à mettre en valeur les initiatives innovantes du milieu des affaires et de la société civile (Bitzer et Hamann, 2015; Dumont *et al.*, 2011; Goodman *et al.*, 2017; Mclean *et al.*, 2013; Unceta *et al.*, 2016). Par ailleurs, les actions communautaires devraient toujours être perçues comme indispensables, car elles sont porteuses de solutions de rechange par rapport aux différentes problématiques rencontrées (García *et al.*, 2015; Mclean *et al.*, 2013; von Malmborg, 2007).

Grimm *et al.* (2013) supposent que, si la concertation intersectorielle doit être un instrument utile pour un territoire donné, il faudrait prendre en considération les ajustements nécessaires pour développer une économie politique efficace et prête à l'innovation sociale. Les politiques publiques devraient dans ce contexte offrir un soutien institutionnel pour le développement d'innovations (Gardner *et al.*, 2007; von Malmborg, 2007) permettant de réduire le creusement exponentiel des inégalités sociales, qui entravent le potentiel d'innovation (Harrisson *et al.*, 2008).

7. Conclusion

Le présent rapport présentait les résultats d'un projet de recherche-action participative amorcé en mai 2012 à travers l'association de chercheurs universitaires affiliés au partenariat de recherche ARIMA et des membres du Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC-BC). Cette association s'est traduite par la mise sur pied du projet de recherche intitulé *Enjeux organisationnels associés à la gouvernance en réseau au sein d'une table locale de concertation intersectorielle et multi-réseaux, le CLIC de Bordeaux-Cartierville*.

Des changements dans la sphère politique internationale associés à l'émergence d'une nouvelle gestion publique fondée sur les arrangements interinstitutionnels, à la croissance du milieu associatif dans le panorama géopolitique mondial, à l'expansion sans précédent du pouvoir des entreprises multinationales, à la propagation des valeurs sociétales fondées sur la démocratie participative, à l'accessibilité des technologies d'information et de communication et à la complexité grandissante des problèmes sociaux justifient amplement le besoin de mettre en place des interventions fondées sur la gouvernance en réseau sur le territoire québécois.

En ce qui concerne la configuration du réseau d'acteurs, il faudrait souligner l'importance que le CLIC-BC accorde aux modalités de gouvernance prenant en considération les contributions respectives de plusieurs catégories d'acteurs, notamment les OSBL, les institutions de l'administration publique, les citoyens et les élus. Ces efforts de décentralisation de la prise de décisions se trouvent au cœur des principes de la gouvernance en réseau, qui amène à l'équipe du CLIC-BC à mettre en place un mouvement de partage de la prise de décision engageant une multiplicité d'acteurs et de secteurs d'intervention dans les processus de planification stratégique de son Plan d'action concerté. Or, malgré le rôle croissant des acteurs marchands au sein des multiples expériences fondées sur la concertation intersectorielle, nous trouvons que le milieu des affaires (du moins les PME et les entreprises sociales agissant sur le plan local) est sous-représenté parmi les effectifs du CLIC-BC.

Pour ce qui est de l'intégration des pratiques de concertation mises en place par le CLIC-BC, nous soulevons trois groupes d'enjeux présents de façon récurrente tout au long de cette recherche : la question du leadership, de la confrontation aux tensions et aux rapports de pouvoir; la question de la participation citoyenne et de la prise de décisions; et enfin, la question de la mobilisation des savoirs et de l'amélioration de la performance. Il faudrait mentionner le poids des pratiques stratégiques collaboratives – telles que les alliances, les partenariats et les connexions ou relations identifiables au sein des réseaux concernés – pour le bon déroulement de la concertation.

De fait, on peut considérer que le réseau de membres du CLIC-BC se configure sur la base de relations de pouvoir qui révèlent l'existence de groupes d'intérêts et de conflits potentiels. La compréhension des rôles et des interrelations qui se tissent entre les acteurs étatiques et les autres catégories d'acteurs – notamment les acteurs des milieux associatif et marchand – semble incontournable. Par ailleurs, la plupart des auteurs soulignent la nécessité de prendre en considération l'influence des dispositifs normatifs qui entourent et contraignent la gouvernance de ces réseaux, l'institutionnalisation et la formalisation étant considérées comme essentielles pour le partage des connaissances professionnelles, l'amélioration de la performance et la pérennisation des pratiques de concertation.

La configuration en réseau des pratiques de concertation intersectorielle – conçue comme un ensemble organisé d'acteurs qui apprennent mutuellement et traduisant de multiples logiques d'action – semble ainsi constituer un écosystème idéal pour le développement de nouvelles formes d'action collective au sein du

CLIC-BC. Dans ce contexte, la capacité d'apprentissage des membres est aujourd'hui un atout indispensable permettant de développer de nouvelles pratiques organisationnelles adaptées à de nouveaux contextes institutionnels. Le partage de connaissances et de valeurs entre les acteurs concernés semble essentiel, en ce qu'il contribue au développement de rapports de confiance, à l'engagement mutuel et à l'amélioration continue de la performance des démarches, projets collectifs et comités de travail mis en place par le CLIC-BC.

Enfin, un dernier point : nous percevons le CLIC-BC comme un acteur clé de l'économie sociale et solidaire (ESS) du territoire de Bordeaux-Cartierville. Le caractère participatif qui lui est associé est susceptible de porter les germes d'une transformation sociale durable centrée sur la coordination collective et les processus de collaboration entre différents types d'acteurs. Cette double perspective, à la fois globale et locale, permettrait d'associer le travail du CLIC-BC aux enjeux mondiaux – illustrés par les partenariats internationaux de développement de services concertés publics-privés-associatifs –, d'une part, et, d'autre part, aux actions locales de concertation intersectorielle et multi-réseaux visant le développement durable et l'innovation sociale sur un territoire donné.

8. Références bibliographiques

- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66(s1), 56-65.
- Agterberg, M., Van Den Hooff, B., Huysman, M., & Soekijad, M. (2010). Keeping the wheels turning: The dynamics of managing networks of practice. *Journal of Management Studies*, 47(1), 85-108.
- Bailie, R., Matthews, V., Brands, J., & Schierhout, G. (2013). A systems-based partnership learning model for strengthening primary healthcare. *Implementation Science*, 8, 12.
- Baker, S., & Mehmood, A. (2015). Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20(3), 321-334.
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., Seitanidi, M. M., & Valero-Amaro, V. (2016). Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, 34(6), 674-685.
- Bitzer, V., & Hamann, R. (2015). The Business of Social and Environmental Innovation. Dans V. Bitzer, R. Hamann, M. Hall, & E. W. Griffin-EL (dir.), *The Business of Social and Environmental Innovation* (p. 324). Cham : Springer International Publishing.
- Boas, I., Biermann, F., & Kanie, N. (2016). Cross-sectoral strategies in global sustainability governance: towards a nexus approach. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 16(3), 449-464.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Calamel, L., Defelix, C., Picq, T., & Retour, D. (2012). Inter-organizational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration. *International Journal of Project Management*, 30(1), 48-59.
- Caldwell, N. D., Roehrich, J. K., & George, G. (2017). Social Value Creation and Relational Coordination in Public-Private Collaborations. *Journal of Management Studies*, n/a-n/a.
- Capaldo, A. (2014). Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 685-703.
- Clark, W. W. (2007). Partnerships in creating agile sustainable development communities. *Journal of Cleaner Production*, 15(3), 294-302.
- Corbin, J. H., & Mittelmark, M. B. (2008). Partnership lessons from the Global Programme for Health Promotion Effectiveness: a case study. *Health Promotion International*, 23(4), 365-371.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230.
- Dagnino, G. B., Levanti, G., & Mocchiari Li Destri, A. (2016). Structural Dynamics and Intentional Governance in Strategic Interorganizational Network Evolution: A Multilevel Approach. *Organization Studies*, 37(3), 349-373.

- Divay, G., & Paquin, S. (2013). L'administration publique dans la gouvernance multiniveau infranationale : état de la question et perspectives. *Télescope*, 19(1), 1-24.
- Dowling, B., Powell, M., & Glendinning, C. (2004). Conceptualising successful partnerships. *Health & Social Care in the Community*, 12(4), 309317.
- Dumont, V., Johannsen, L., & Rousseau, A. (2011). Innovation sociale et enrôlement d'acteurs : apport d'une démarche participative de construction de tableau de bord. *Économie et Solidarités*, 41(1-2), 28-47.
- Eberhard, R., Johnston, N., & Everingham, J. A. (2013). A collaborative approach to address the cumulative impacts of mine-water discharge: Negotiating a cross-sectoral waterway partnership in the Bowen Basin, Australia. *Resources Policy*, 38(4), 678-687.
- Favoreu, C., Carassus, D., & Maurel, C. (2016). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), 435453.
- Fowkes, V., Blossom, H. J., Mitchell, B., & Herrera-Mata, L. (2014). Forging Successful Academic-Community Partnerships with Community Health Centers: The California Statewide Area Health Education Center (AHEC) Experience. *Academic Medicine*, 89(1), 33-36.
- García, M., Eizaguirre, S., & Pradel, M. (2015). Social innovation and creativity in cities: A socially inclusive governance approach in two peripheral spaces of Barcelona. *City, Culture and Society*, 6(4), 93100.
- Gardner, C. A., Acharya, T., & Yach, D. (2007). Technological and social innovation: A unifying new paradigm for global health. *Health Affairs*, 26(4), 1052-1061.
- Goodman, J., Korsunova, A., & Halme, M. (2017). Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-Oriented Innovation. *Business Strategy and the Environment*, n/a-n/a.
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436-455.
- Harrisson, D., Vincent, V., & Rollin, J. (2008). Innovation sociale et arrangements efficaces. *Hermès, La Revue*, 1(50), 55-60.
- Henig, J. R., Riehl, C. J., Houston, D. M., Rebell, M. A., & Wolff, J. R. (2016). *Collective Impact and the New Generation of Cross-Sector Collaborations for Education. A Nationwide Scan* (p. 46). New York (NY): Teachers College, Columbia University, Department of Education Policy and Social Analysis.
- Hillier, J., Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6(2), 129-152.
- Iedema, R., Verma, R., Wutzke, S., Lyons, N., & McCaughan, B. (2017). A network of networks: The governance of deliberative approaches to healthcare improvement and reform. *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), 223236.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.

- Keast, R., & Hampson, K. (2007). Building constructive innovation networks: Role of relationship management. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(5), 364-373.
- Kernaghan, K. (2009). Vers une gouvernance publique intégrée : Améliorer la prestation de services par le biais de l'engagement communautaire. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2(75), 261-278.
- Koschmann, M. A. (2016). Economic Sectors as Discursive Resources for Civil Society Collaboration. *Communication Quarterly*, 64(4), 410433.
- Krishna, A. (2003). Partnerships between local governments and community-based organizations: Exploring the scope for synergy. *Public Administration and Development*, 23(4), 361-371.
- Larsen, P. W. (2017). Delineating partnerships from other forms of collaboration in regional development planning. *International Planning Studies*, 22(3), 242255.
- Leeuw, E. de. (2017). Engagement of Sectors Other than Health in Integrated Health Governance, Policy, and Action. *Annual Review of Public Health*, 38(1), 329349.
- Leung, Z., Morrison, K., & Middleton, D. (2016). Partnerships and governance at the environment–health nexus in Ontario: lessons from five case examples. *Journal of Environmental Planning and Management*, 59(5), 769788.
- Levesque, V. R., Calhoun, A. J. K., Bell, K. P., & Johnson, T. R. (2017). Turning Contention into Collaboration: Engaging Power, Trust, and Learning in Collaborative Networks. *Society & Natural Resources*, 30(2), 245260.
- Lindberg, M., Forsberg, L., & Karlberg, H. (2015). Gendered social innovation - a theoretical lens for analyzing structural transformation in organizations and society. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3(6), 472483.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66(s1), 33-43.
- Mclean, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747763.
- Moran, M., Joyce, A., Barraket, J., MacKenzie, C., & Foenander, E. (2016). What Does 'Collaboration' Without Government Look Like? The Network Qualities of an Emerging Partnership. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 331344.
- Moshtari, M. (2016). Inter-Organizational Fit, Relationship Management Capability, and Collaborative Performance within a Humanitarian Setting. *Production and Operations Management*, 25(9), 15421557.
- Page, S. B., Stone, M. M., Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2015). Public Value Creation by Cross-Sector Collaborations: A Framework and Challenges of Assessment. *Public Administration*, 93(3), 715732.
- Panet-Raymond, J. (1994). Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 79-83.
- Papadopoulos, T. (2012). Public-Private Partnerships from a Systems Perspective: A Case in the English National Health Service. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(4), 420-435.

- Pittz, T. G., & Adler, T. (2016). An exemplar of open strategy: decision-making within multi-sector collaborations. *Management Decision*, 54(7), 15951614.
- Popescu, G. H. (2015). The Dynamics of Social Innovations Networks. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 3(2), 7782.
- Puthod, D., & Thévenard-Puthod, C. (2006). Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME. *Revue française de gestion*, 164(5), 181204.
- Quélin, B. V., Kivleniece, I., & Lazzarini, S. (2017). Public-Private Collaboration, Hybridity and Social Value: Towards New Theoretical Perspectives. *Journal of Management Studies*, n/a-n/a.
- Ramaswami, A., Russell, A. G., Culligan, P. J., Sharma, K. R., & Kumar, E. (2016). Meta-principles for developing smart, sustainable, and healthy cities. *Science*, 352(6288), 940-943.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, 38, 1536.
- Rivera-Santos, M., Rufin, C., & Wassmer, U. (2017). Alliances between Firms and Non-profits: A Multiple and Behavioural Agency Approach. *Journal of Management Studies*, n/a-n/a.
- Rodrigues Bandeira, L., Amewokunu, Y., & Karuranga, E. (2012). La performance des réseaux : les cas de deux réseaux brésiliens. *Management international*, 16(4), 85102.
- Rosenbaum, A. (2011). La prestation de service concertée : La dynamique de la collaboration entre le secteur public, le secteur privé et la société civile. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 72(1), 45.
- Rühli, E., Sachs, S., Schmitt, R., & Schneider, T. (2017). Innovation in Multistakeholder Settings: The Case of a Wicked Issue in Health Care. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 289305.
- Sandström, A., Bodin, Ö., & Crona, B. (2015). Network Governance from the top – The case of ecosystem-based coastal and marine management. *Marine Policy*, 55, 5763.
- Saz-Carranza, A., & Ospina, S. M. (2011). The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks - Managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327-365.
- Schmid, H., & Almog-Bar, M. (2016). Cross-Sector Partnerships in the Human Services: An International Perspective. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), 189192.
- Schmid, J., & Pathak, R. (2017). The anatomy of collaboration in international development practice: comparative insights from Nigeria and Ghana. *Development in Practice*, 27(4), 487502.
- Schuster, T., & Holtbrügge, D. (2014). Benefits of Cross-sector Partnerships in Markets at the Base of the Pyramid. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 188203.
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 139161.
- Sellers, J. M. (2013). Trois modèles de gouvernance multiniveau au-delà du clivage État-société. *éTélescope*, 19(1), 62-84.

- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873.
- Stadtler, L. (2015). Designing Public–Private Partnerships for Development. *Business & Society*, 54(3), 406-421.
- Tremblay, D.-G., Klein, J.-L., Ben Hassen, T., & Dossou-Yovo, A. (2012). Les acteurs intermédiaires dans le développement de l'innovation : une comparaison intersectorielle dans la région de Montréal. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, août(3), 431-454.
- Trouvé, H., Couturier, Y., Saint-Jean, O., & Somme, D. (2010). L'organisation en réseau dans le champ gérontologique : à la recherche d'un nouveau mode de gouvernance. *Géographie, économie, société*, 12(1), 31-52.
- Tsarenko, Y., & Simpson, D. (2017). Relationship governance for very different partners: The corporation-nonprofit case. *Industrial Marketing Management*, 63, 3141.
- Unceta, A., Castro-Spila, J., & Fronti, J. G. (2016). Social innovation indicators. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29(2), 192-204.
- Venn, R., & Berg, N. (2014). The Gatekeeping Function of Trust in Cross-sector Social Partnerships. *Business and Society Review*, 119(3), 385-416.
- Verweij, S., Teisman, G. R., & Gerrits, L. M. (2017). Implementing Public–Private Partnerships: How Management Responses to Events Produce (Un) Satisfactory Outcomes. *Public Works Management & Policy*, 22(2), 119-139.
- Villani, E., Greco, L., & Phillips, N. (2017). Understanding Value Creation in Public-Private Partnerships: A Comparative Case Study. *Journal of Management Studies*, n/a-n/a.
- von Malmborg, F. (2007). Stimulating learning and innovation in networks for regional sustainable development: the role of local authorities. *Journal of Cleaner Production*, 15(17), 1730-1741.
- Weber, C., Weidner, K., Kroeger, A., & Wallace, J. (2017). Social Value Creation in Inter-Organizational Collaborations in the Not-for-Profit Sector – Give and Take from a Dyadic Perspective. *Journal of Management Studies*, n/a-n/a.
- White, D., & Équipe d'évaluation de la Politique. (2008). *La gouvernance intersectorielle à l'épreuve - Évaluation de la mise en œuvre et des premières retombées de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire* (p. 199). Québec : Équipe d'évaluation de la Politique, Centre de recherche sur les politiques et le développement social, Université de Montréal.
- Zerdani, T. (2015). *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives (Thèse de doctorat)*. Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec, Canada).

InterActions
Centre de recherche et de partage des savoirs
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal



ARIMA
Quand la recherche et la pratique font connaissance

www.centreinteractions.ca

ISBN 978-2-550-77253-8 (Print)
ISBN 978-2-550-77254-5 (PDF)