

ENAP

École nationale
d'administration
publique



Matériaux pour l'élaboration d'un lexique commun aux acteurs du développement social dans les Laurentides

Maud Micheau

Document produit dans le cadre du projet de recherche-accompagnement
de la **Démarche régionale concertée en développement social des
Laurentides**

Projet réalisé par G. Divay, N. Touati, M. Micheau et F. Gagnon

Juillet 2021

enap.ca

Table des matières

INTRODUCTION	4
I- DÉVELOPPEMENT SOCIAL	6
1.1. MOTS-CLÉS.....	6
1.2. EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES.....	6
1.3. EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE.....	7
1.4. IDÉES PRINCIPALES.....	9
1.5. RÉFÉRENCES.....	9
II- DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS	10
2.1 MOTS-CLÉS.....	10
2.2 EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES.....	10
2.3 EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE.....	11
2.4 IDÉES PRINCIPALES.....	11
2.5 RÉFÉRENCES.....	11
III. DÉVELOPPEMENT LOCAL	12
3.1 MOTS-CLÉS.....	12
3.2 EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES.....	12
3.3 EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE.....	13
3.4 IDÉES PRINCIPALES.....	14
3.5 RÉFÉRENCES.....	14
IV- DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL	15
4.1 MOTS-CLÉS.....	15
4.2 EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES.....	15
4.3 EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE.....	16
4.4 IDÉES PRINCIPALES.....	16
4.5 RÉFÉRENCES.....	16
V- COLLABORATION	17
5.1 MOTS-CLÉS.....	17
5.2 EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES.....	17
5.3 EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE.....	18
5.4 IDÉES PRINCIPALES.....	19
5.5 RÉFÉRENCES.....	20
VI- MOBILISATION	20
6.1 MOTS-CLÉS.....	20
6.2 EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES.....	20
6.3 EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE.....	21
6.4 IDÉES PRINCIPALES.....	22
6.5 RÉFÉRENCES.....	22
VII- CONCERTATION	22
7.1 MOTS-CLÉS.....	22
7.2 EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES.....	22
7.3 EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE.....	23
7.4 IDÉES PRINCIPALES.....	24
7.5 RÉFÉRENCES.....	24

VIII- PARTENARIAT	25
8.1 MOTS-CLÉS	25
8.2 EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES	25
8.3 EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE	26
8.4 IDÉES PRINCIPALES	26
8.5 RÉFÉRENCES	27
IX- SUBSIDIARITÉ.....	27
9.1 MOTS-CLÉS.....	27
9.2 EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES	27
9.3 EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE	28
9.4 IDÉES PRINCIPALES	30
9.5 RÉFÉRENCES	30
X- GOUVERNANCE.....	30
10.1 MOTS-CLÉS	30
10.2 EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES	31
10.3 EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE	31
10.4 IDÉES PRINCIPALES	32
10.5 RÉFÉRENCES	32
XI- LEADERSHIP COLLABORATIF	33
11.1 MOTS-CLÉS.....	33
11.2 EXEMPLES PROVENANT D'ORGANISMES NON UNIVERSITAIRES	33
11.3 EXEMPLES PROVENANT DE LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE	34
11.4 IDÉES PRINCIPALES	35
11.5 RÉFÉRENCES	35

Introduction

Le Comité de Coordination de la Démarche régionale concertée en développement social des Laurentides (COCO) a demandé aux chercheur(e)s de lui fournir des matériaux de réflexion qui pourraient aider les acteur(-trice)s de la région à convenir d'un langage commun dans leur projet d'action collective.

Il a été convenu entre le COCO et les chercheur(e)s qu'il ne s'agissait pas de produire un petit dictionnaire avec des définitions toutes faites, mais bien de faciliter la compréhension de certains termes.

Dans cette perspective, pour chacun des termes soumis par le COCO, le présent document collige

- Une liste des mots clés que l'on retrouve dans diverses définitions
- Quelques exemples de définitions tirées de la littérature académique, dans divers courants d'analyse
- Quelques exemples de définitions retenues par des organismes non académiques
- Un résumé des idées principales

L'articulation entre les diverses notions, sans être développée, est illustrée dans les deux figures suivantes :

Figure 1

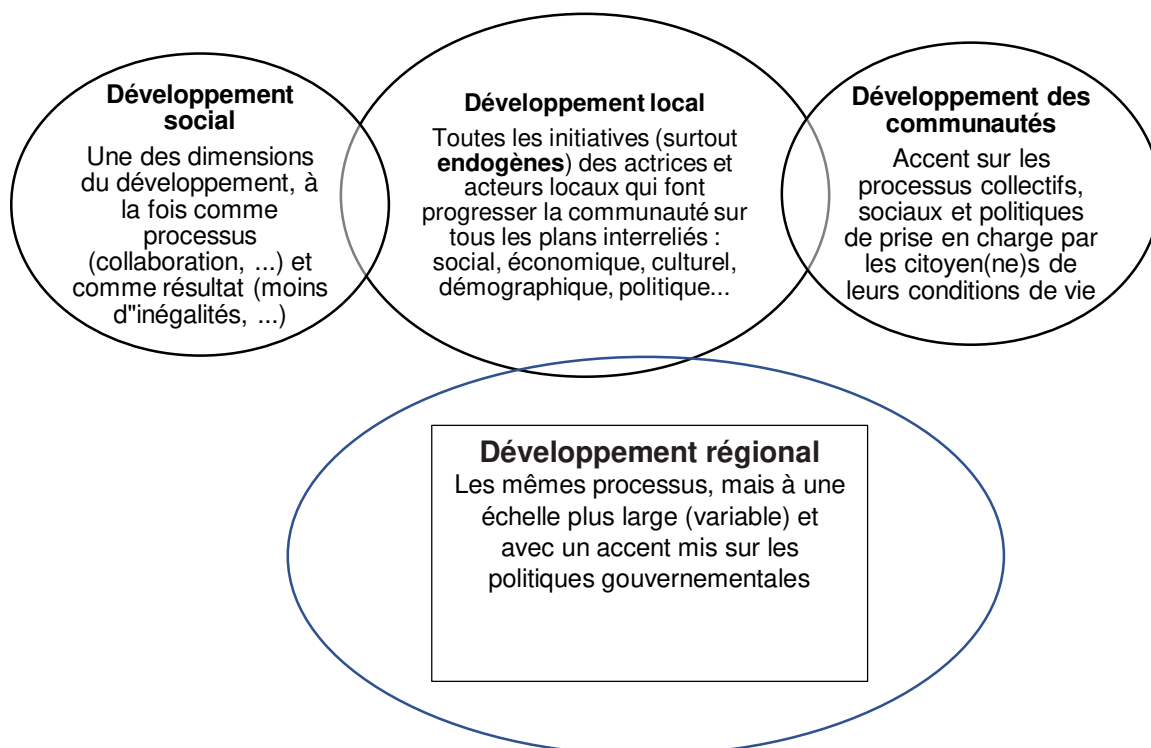
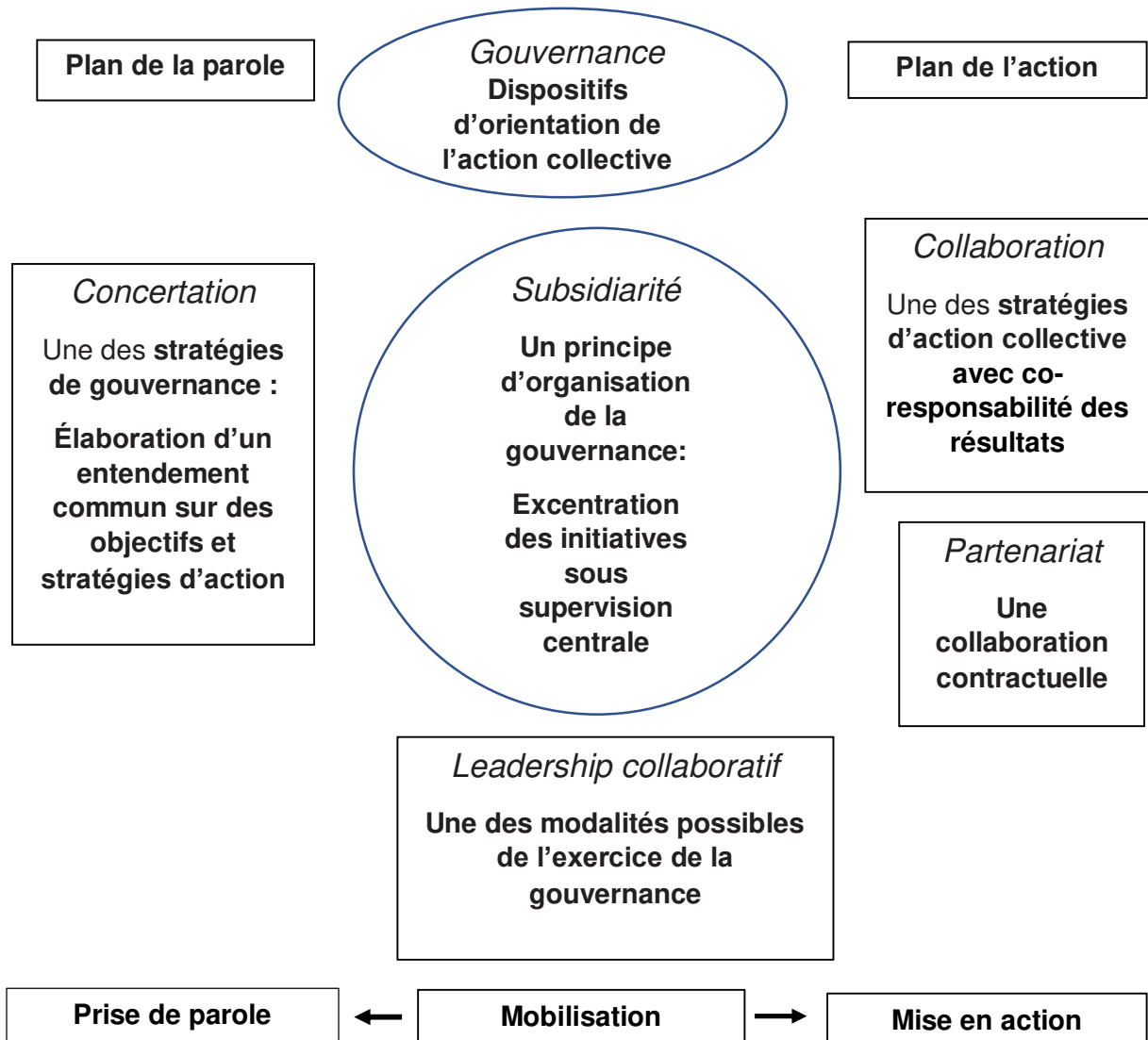


Figure 2



NB La collaboration suppose une coordination plus ou moins poussée des actions menées par les collaborateur(-trice)s (ou partenaires), mais n'implique pas automatiquement une coopération dans la réalisation de chacune des activités qui contribuent aux résultats de responsabilité commune.

I- Développement social

1.1. Mots-clés

Un processus, une finalité, amélioration des conditions de vie, développement collectif des communautés, solidarité, développement du plein potentiel des individus, intersectorialité, concertation, État, société civile, développement durable, développement intégré, participation sociale.

1.2. Exemples provenant d'organismes non universitaires

1.2.1 Thésaurus de l'activité gouvernementale¹

Terme spécifique : développement communautaire

Définition : Processus de changement par lequel différents acteurs remédient à divers types de problèmes rencontrés dans une société donnée; par exemple, la pauvreté, le chômage, l'exclusion et la discrimination renforcent la cohésion de cette société et améliorent la qualité de vie de ses habitants.

1.2.2 Consortium en développement social de la Mauricie²

« Le développement social c'est le choix de ceux et de celles qui croient fermement que la création de la richesse passe par la solidarité, par l'entraide et par la mise en valeur des compétences de toutes les personnes (dont celles qui résident ici, en Mauricie), et qui sont résolument engagées dans l'avènement d'un monde meilleur. »

1.2.3 Conseil régional en développement social des Laurentides (CRDSL)³

« Un ensemble de processus qui appellent la contribution conjointe de l'État et de la société civile et qui visent l'amélioration des conditions de vie et des potentiels des personnes et des communautés. »

1.2.4 Table des partenaires du développement social de Lanaudière (TPDSL)

« Le développement social est le développement collectif de la communauté qui vise la réduction des inégalités sociales, l'amélioration des conditions de vie, l'inclusion et l'engagement citoyen ».

1.2.5 *Nous Blogue*, le blogue de l'action collective au Québec : Pourquoi une Politique nationale de développement social au Québec (2020).

<https://nousblogue.ca/coutu-pourquoi-politique-nationale-de-developpement-social-au-quebec/>

« Ici, deux théories ou conceptions du développement social semblent vouloir s'opposer. D'une part, il y a ceux et celles qui croient que le développement social n'est qu'une des

¹ <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=4067>

² <http://www.consortium-mauricie.org/le-developpement-social/qu-est-ce-que-c-est>

³ <https://crdsl.com/l-organisme/mission-vision-valeurs-role-et-objectifs>

quatre grandes composantes du développement durable ou intégré soit celle qui s'ajoute aux dimensions économique, culturelle et environnementale. Ce point de vue confirme l'existence en soi d'une "grande sphère sociale" qui recoupe toute une panoplie d'acteurs œuvrant principalement dans ce secteur d'activités. Ce noyau dur du développement social serait composé autant d'organismes publics que privés et tous recherchent quelque part l'amélioration des conditions de vie d'une ou de plusieurs populations cibles. Ce vaste secteur d'intervention des plus hétéroclites contribuerait largement à une approche de développement qui se veut global, durable et intégré. Mais il ne s'agirait tout de même que d'un des quatre piliers du développement durable.

Pour d'autres, à l'inverse, le développement social devrait être perçu comme la principale finalité de toutes les autres dimensions du développement. Dans cette optique, l'économie, la culture et la protection de l'environnement sont d'abord et avant tout au service de l'humain ou de son développement social ou sociétal. De ce point de vue, l'approche de développement intégré de nos communautés "n'est ni plus ni moins que le développement social comme tel" ».

1.2.6 Réseau québécois de développement social (RQDS) : une vision du développement social <https://rqds.org/qui-sommes-nous/une-vision-du-developpement-social/>

Le développement social, à la fois finalité et processus :

« Il n'est guère simple de définir le développement social. Très souvent on comprend le développement social comme une finalité (...permettre à chaque individu de développer pleinement ses potentiels, de pouvoir participer activement à la vie sociale...). Or, si la finalité est bien au cœur même du concept, il demeure que le développement social est également un processus (...). Dans cette perspective, les moyens à privilégier dans une approche de développement social doivent viser à rejoindre tout autant les personnes (le renforcement du potentiel des personnes et l'exercice de la citoyenneté), les collectivités locales (le développement local, le renforcement des solidarités locales et des lieux de démocratie), que l'ensemble des acteurs sociaux à travers des pratiques favorisant la concertation (dans les constats, dans les décisions et dans l'action), la recherche continue de l'équité, la solidarité sociale, l'intersectorialité, une ouverture pour l'innovation, de même que des préoccupations pour un développement durable ».

1.3. Exemples provenant de la littérature académique

1.3.1 Verreault, G., Lussier, C. et Bourque, D. (2016). *La concertation régionale en développement social au Québec à la fin de 2015*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais, Gatineau, Cahier n° 16-01, p. iii.

« On nomme démarche régionale de développement social le fait qu'un ensemble d'organismes d'une même région administrative se regroupe sur une base intersectorielle, se mobilise ou se concerte dans le but d'améliorer ou de faire progresser les interventions régionales en réponse aux besoins formulés dans la région. Ces

démarches régionales de développement social sont des lieux où la lutte contre la pauvreté se retrouve parmi les priorités d'intervention territoriale. »

1.3.2 Lachapelle, R. et Bourque, D. (2011), COSMOSS - Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé, une démarche de concertation régionale en développement social, *Cahier de la CRCOC*, n° 1101, 55 p.

« Le développement social renvoie à l'ensemble des "conditions requises pour permettre, d'une part, à chaque individu de développer pleinement ses potentiels, de pouvoir participer activement à la vie sociale et de pouvoir tirer sa juste part de l'enrichissement collectif, et d'autre part, à la collectivité de progresser, socialement, culturellement et économiquement" (CSBE, 1997: 6). Le développement social local (DSL) désigne les actions qui favorisent l'intégration sur un territoire des pratiques des divers acteurs en vue du bien être des résidents et du bien-vivre collectif ».

1.3.3 Concertation Horizon : une définition du développement social

<https://www.concertationhorizon.ca/qu-est-ce-que-le-developpement-soci>

« Le développement social doit se comprendre comme l'ensemble des moyens pris par la société pour permettre aux personnes de s'épanouir pleinement, de pouvoir participer à la vie sociale et de pouvoir disposer des droits sociaux inscrits dans les chartes québécoise et canadienne des droits et libertés de la personne.

Dans cette perspective, différents moyens sont à privilégier dans une approche de développement social. Ces moyens sont conçus et mis en œuvre pour rejoindre tout autant;

- Les personnes : renforcement du potentiel humain, personnes et exercice de la citoyenneté;
- Les collectivités locales : développement local, renforcement des solidarités locales et des lieux de démocratie; l'ensemble des acteurs sociaux ».

1.3.4 MRC La Haute-Côte-Nord (2018). Politique de développement social de la Haute-Côte-Nord, 29 p.

<https://www.mrchcn.qc.ca/fichiersUpload/fichiers/20200831104826-doc-pol-ds.pdf>

« Le développement social est un pilier indispensable du développement durable et fait partie intégrante du développement municipal. Les municipalités, la MRC et un grand nombre de ses partenaires y adhèrent afin de favoriser le développement du plein potentiel des individus et des collectivités.

Le développement social fait référence à la mise en place et au renforcement des conditions requises pour permettre :

- à chaque individu de développer pleinement ses potentiels, de pouvoir participer activement à la vie sociale et de pouvoir tirer sa juste part de l'enrichissement collectif;
- à la collectivité de progresser socialement, culturellement et économiquement dans un contexte où le développement économique s'oriente vers un développement durable, soucieux de la justice sociale ».

1.4. Idées principales

- Deux grandes perspectives se dégagent dans l'approche privilégiée en développement social. La première conçoit le développement social comme un domaine ou objet spécifique d'action. La seconde comme un phénomène social global.
- Le développement social est appréhendé soit comme finalité, soit comme processus.
- Le développement social vise l'amélioration des conditions de vie des individus et des communautés et la réduction des inégalités sociales par le biais de la solidarité intersectorielle entre les différents acteurs locaux.
- Le citoyen est au cœur du développement social.

1.5. Références

- 1.5.1 Institut National de Santé Publique du Québec (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*, 50 p.
- 1.5.2 Verreault, G., Lussier, C. et Bourque, D. (2016). *La concertation régionale en développement social au Québec à la fin de 2015*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais (UQO), Gatineau, Cahier n° 16-01, 30 p.
- 1.5.3 Favreau, L. (2005). *Développement social au Québec : le renouvellement des stratégies de développement des communautés de 1990 à aujourd'hui*. Gatineau, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (UQO).
- 1.5.4 Vaillancourt, Y. (2017). « Marges de manœuvre des acteurs locaux de développement social en contexte d'austérité », *Les cahiers du CRISES* (Éd.), Études théoriques et méthodologiques, (vol. 1701).
- 1.5.5 Bourque, D. (2017). « Sources et trajectoires des pratiques de développement social au Québec vers le développement territorial », dans Cyprien Avenel (éd.), *Les nouvelles dynamiques du développement social*, (chap. II, p. 57-83), Nîmes, France, Champ social. <https://doi.org/10.3917/chaso.avene.2017.01.0057>

- 1.5.6 Verreault G. et Bourque, D. (2017), « Six exemples de restructuration de gouvernance régionale du développement social et territorial au Québec », Copublication CRCOC et Collectif des partenaires en développement des communautés, *Cahier de la CRCOC*, 17-04, février 2017, 81 p., http://w4.uqo.ca/crcoc/Fichiers/cahiers/1704_Six_exemples_de_restructuration.pdf
- 1.5.7 Friboulet, Jean-Jacques (2008). « Développement économique et social », dans *Encyclopaedia Universalis*, Corpus 7, Paris, Encyclopaedia Universalis, p. 673-678.

II- Développement des communautés

2.1 Mots-clés

Processus, développement social, capacité d'agir collective, équité, concertation intersectorielle, participation sociale, *empowerment* communautaire, vision partenariale globale, amélioration des conditions de vie physique, sociale et économique.

2.2 Exemples provenant d'organismes non universitaires

2.2.1 Consortium en développement social de la Mauricie : le développement des communautés. <http://www.consortium-mauricie.org/enjeux/developpement-des-communautes>

« Le développement des communautés est d'une certaine façon le bras opérationnel du développement social. C'est la mise en œuvre, à l'échelle des milieux de vie ou des territoires vécus des moyens et des processus qui contribuent à optimiser la capacité d'agir des individus, leur permettant de faire des choix destinés à leur mieux-être et à celui de leurs proches (...). Le développement des communautés, tout comme le développement social, évoluent dans un contexte mettant en valeur l'équité et à la justice sociale. Pour promouvoir ces valeurs, les deux mettent de l'avant des actions qui favorisent la participation sociale, encouragent la mobilisation citoyenne et soutiennent la concertation intersectorielle (...). Le développement des communautés privilégie des projets d'intervention portant sur des objets particuliers, référant à des priorités liées aux besoins précis ».

2.2.2 Institut national de santé publique (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*, Québec, INSPQ, 46 p.

« Le développement des communautés est en fait un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur les plans physique, social et économique. »

2.3 Exemples provenant de la littérature académique

2.3.1 Bourque, D. et Favreau, L. (2003). « Le développement des communautés et la santé publique au Québec », *Service social*, 50(1), p. 295-308.

<https://www.erudit.org/en/journals/ss/2003-v50-n1-ss544/011352ar.pdf>

« Les plans d'action régionale en santé publique, qui relèvent des agences régionales de développement des réseaux locaux de santé et de services sociaux ont opté pour inclure le développement des communautés soit comme stratégie dans chacun des six domaines d'intervention en santé publique (santé environnementale, adaptation et intégration sociale, habitudes de vie, etc.), soit comme un septième et distinct domaine d'intervention. »

« Le développement des communautés est donc pluridimensionnel et se veut un concept intégrateur sur le plan local des notions de développement social, de développement économique, de développement culturel et environnemental qui conduit au développement humain durable. »

« On reconnaît généralement que l'intervention en développement des communautés comporte un certain nombre de caractéristiques incontournables (INSPQ, 2002). Nous en retenons deux :

- 1) (...) L'intervention en développement des communautés se caractérise donc par l'*empowerment* communautaire qui vise à rendre les communautés acteurs et sujets de leur développement (et non objet) en les habilitant à faire des choix, à prendre des décisions et à passer à l'action dans le but d'exercer un meilleur contrôle sur leur devenir.
- 2) (...) Le développement des communautés s'inscrit dans une vision globale qui cherche à dépasser les barrières érigées entre les secteurs, particulièrement entre l'économique et le social, en misant sur l'addition des forces présentes dans les communautés. La réussite du développement des communautés repose en bonne partie sur leur capacité à assurer la concertation des acteurs concernés et à traduire cette concertation en partenariat, c'est-à-dire en projets et actions librement convenus afin de répondre aux besoins reconnus conjointement. ».

2.4 Idées principales

- Les objectifs du développement social et du développement des communautés sont interreliés.
- Le développement des communautés est un processus intersectoriel qui interpelle des actions spécifiques reliées à des priorités d'intervention précises, définies par la communauté.

2.5 Références

2.5.1 Bourque, D. (2017). « Le développement des communautés territoriales : sens, acteurs et devenir », *Les politiques sociales*, 3 & 4, p. 4-13.

<https://www.i6doc.com/resources/titles/28001100268830/extras/LPS-ledveloppementdescommunautsintroduction.pdf>

- 2.5.2 Simard, P., Parent, A.-A. et Richardson, M. (2018). «°La lutte à la pauvreté dans une perspective de développement des communautés : enjeux et défis dans un contexte en profonde transformation », *Nouvelles pratiques sociales*, 30(1). <https://doi.org/10.7202/1051402ar>
- 2.5.3 Mercier, C., Bourque, D. et St-Germain, L. (2009). «°Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation. Séminaire sur la participation citoyenne et le développement des communautés », tenu à l'initiative de la revue *Développement social et de l'ARUC-ISDC*, (8). <https://volunteer.ca/content/participation-citoyenne>
- 2.5.4 Boisvert, R. (2007). *Les indicateurs de développement des communautés : Vers le déploiement d'un Dispositif national de surveillance. Rapport général*, Trois-Rivières, Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec.
- 2.5.5 Conseil de la santé et du bien-être (2001). *L'appropriation par les communautés de leur développement, Rapport*, février 2001. https://www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/Archives/ConseilSanteBienEtre/Rapports/20010203_rapp_cfr.pdf

III. Développement local

3.1 Mots-clés

Développement économique communautaire, identité communautaire, gouvernance locale, ressources communautaires, coordination partenariale, auto-développement économique et social.

3.2 Exemples provenant d'organismes non universitaires

3.2.1 Thésaurus de l'activité gouvernementale⁴

Terme associé : développement communautaire

Définition : L'ensemble des procédés par lesquels les habitants d'un pays unissent leurs efforts à ceux des pouvoirs publics en vue d'améliorer la condition économique, sociale et culturelle des collectivités, d'associer ces communautés à la vie de la nation et de leur permettre de contribuer sans réserve aux progrès du pays.

⁴ <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=4067>

3.2.2 Ville de Montréal

« Le développement local est un processus grâce auquel une communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de ses résidents. Cette démarche nécessite une intégration harmonieuse des composantes économique, sociale, culturelle, politique et environnementale. La composante économique devient souvent une priorité vu l'importance d'être en mesure de gagner sa vie et de subvenir de manière satisfaisante à ses besoins et ceux de ses proches. Cette approche est avant tout un phénomène humain où les projets et l'action, plus que les institutions et les politiques, mobilisent l'ensemble des intervenants de la communauté de chacun des arrondissements ».

3.2.3 Gouvernement du Québec – Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale

Le développement local et des communautés est un « processus de coopération volontaire, d'entraide et de constructions de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local. Ce processus vise l'amélioration des conditions de vie sur les plans social, culturel, économique et environnemental » (Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire, 2016).

3.3 Exemples provenant de la littérature académique

3.3.1 Joyal, A. (2012). « Le développement local au Québec : trois décennies de contributions », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 4(4), p. 673. <https://doi.org/10.3917/reru.124.0673>

« Au Québec, l'expression "développement local" (DL) a remplacé l'expression "développement économique communautaire" qui durant les années 70 se rapportait à des initiatives à la fois dotées d'une finalité sociale et économique, mises de l'avant par des acteurs victimes de la conjoncture économique et désireuses d'assumer une plus grande responsabilité de leur avenir immédiat. Nous visons ici à montrer, à travers trois décennies de contributions, qu'activistes et universitaires québécois, tout en ayant des affinités et des objectifs rapprochés, se partagent en deux catégories : ceux que l'on pourrait désigner comme étant adeptes du DL communautaire dit de type "progressif" avec les secteurs coopératif et associatif comme pierre d'assise, et ceux qui misent sur l'entrepreneuriat local de type privé associé à un DL dit de type "libéral" ».

3.3.2 Simard, M. (2000). Développement local et identifié communautaire : l'exemple du quartier Saint-Roch à Québec. *Cahiers de géographie du Québec*, 44(122), p. 171-172. <https://doi.org/10.7202/022901ar>

« Le développement local s'affiche comme un facteur global qui favoriserait la consolidation et la spatialisation de l'identité communautaire en milieu urbain (...). Le développement local peut être considéré comme un mouvement social dans le sens d'un courant culturel engagé vers le changement social progressif et le renouveau démocratique malgré les limites structurelles (...). Par ailleurs le développement local semble disposer d'une fonction socio-économique importante (...). Le développement local comme processus de gestion des intérêts socio-économiques locaux interviendrait

alors comme agent organisateur des relations sociales et du vécu commun (...). Le développement local permettrait également la constitution d'une gouvernance locale et la mise en place d'associations de citoyens ou d'institutions locales. »

3.3.3 Tremblay, S. (2019). « Un projet de développement local en santé : le cas de la MRC Robert-Cliche et de sa coopérative de santé, ou comment une communauté en difficulté peut s'engager dans un processus d'empowerment », *Organisations & Territoires*, vol. 28, n° 1, p.91-101.

« (...) On parle de “solution de rechange au courant dominant”, de “recherche active d'influence sur les décisions” et de “maîtrise sur les ressources” de la communauté, c'est-à-dire de la capacité d'en disposer, voire de les partager dans une dynamique partenariale. (Cela) suggère que la coordination des différentes forces vives du milieu, couplée aux ressources exogènes, sont nécessaires ».

3.3.4 Tremblay, S. (2014). Empowerment et initiatives de développement local.

« Quelques réflexions sur les coopératives de santé du Québec », dans *Enjeux théoriques et pratiques en développement local et régional: 30 ans de recherche au GRIR - Actes du colloque 2013*, (p.104-141).

« On parle du DL comme d'une approche qui vise l'auto-développement économique et social des communautés frappées de plein fouet par des problèmes socio-économiques (déclin démographique, perte d'emplois massive, vieillissement de la population, perte de services de proximité, etc.) et surtout, qui ont perdu la capacité de surmonter leurs difficultés. Le DL regroupe ainsi toute initiative locale qui, dans un cadre de démarche de concertation entre différents acteurs, s'attaque à des problèmes qui nuisent au bien-être et à la qualité de vie des communautés ».

3.4 Idées principales

- Fondamentalement, le développement local s'effectue grâce à la mobilisation des ressources du milieu local et non à partir de celles issues d'organismes extérieurs.
- Le développement local se crée au travers de la maximisation des réseaux d'action des différents acteurs locaux.

3.5 Références

3.5.1 Polèse, M. (2018). « De politique régionale à développement local. Récit d'un succès québécois (ou presque) : jumeler équité territoriale et entrepreneurship local », *Notes de recherche, Working paper*, n° 2018-04, Institut national de la recherche scientifique, Centre Urbanisation Culture Société, Montréal, 28 p. <http://espace.inrs.ca/id/eprint/7407/1/polese-2018-note04.pdf>

3.5.2 Simard, M. (2000). « Développement local et identité communautaire : l'exemple du quartier Saint-Roch à Québec », *Cahiers de géographie du Québec*, 44(122), p. 167-188. <https://doi.org/10.7202/022901ar>

3.5.3 Klein, J.-L. (2012). *Le leadership partagé : une condition pour le développement local*. *L'État du Québec 2012*, (p. 84-91). Montréal: Institut du Nouveau monde.

3.5.4 Tremblay, Sabrina (2017). Processus d'empowerment communautaire dans le cadre d'un projet de développement local en santé de proximité : le cas de la MRC Robert-Cliche et de sa coopérative de santé. Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi, Canada.
https://constellation.uqac.ca/4385/1/Tremblay_uqac_0862D_10384.pdf

IV- Développement régional

4.1 Mots-clés

Stratégies de développement, aménagement du territoire, développement économique, production de biens et de services, emplois, bien-être de la population, planification, concertation, gouvernance, action en réseau.

4.2 Exemples provenant d'organismes non universitaires

4.2.1 PL 34 (loi 34), *Loi sur les ministères du Développement économique et régional et de la Recherche*, 1^{re} sess, 37^e lég, Québec, 2003 (sanctionné le 18 décembre 2003), LQ 2003, c. 29. <http://m.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-34-37-1.html>

« Le ministre a pour mission de soutenir le développement économique et régional en favorisant notamment la coordination et la concertation des différents acteurs des domaines économiques, scientifiques, sociaux et culturels dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique, de développement scientifique, de développement durable et de prise en charge de ce développement par les collectivités locales et régionales dans le cadre d'un partenariat entre elles et l'État ».

4.2.2 QUÉBEC (1997). *Politique de soutien au développement local et régional, Secrétariat au développement des régions*, Sainte-Foy, Publications du Québec, 49 p. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs43064>

« Le palier régional est le lieu de la concertation, de l'harmonisation, de l'élaboration de stratégies de développement et de l'interface entre l'État et les milieux locaux et régionaux. C'est également à ce palier que s'organisent les services de deuxième ligne ou services spécialisés tels les services spécialisés en santé, les activités de soutien au développement technologique et les services d'aide à l'exportation ».

4.2.3 Thésaurus de l'activité gouvernementale

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=4088>

« Processus de planification et d'aménagement du territoire dont le but ultime est d'assurer le mieux-être de la population et la croissance de l'économie d'une région ».

4.3 Exemples provenant de la littérature académique

4.3.1 Klein, Juan-Luis (1995). « De l'État-providence à l'État accompagnateur dans la gestion du social : le cas du développement régional au Québec », *Lien social et politiques*, n° 33, p. 134.

« (...) Il faut placer l'analyse dans un contexte global. Ainsi nous considérons le développement régional comme une stratégie mise en œuvre par les dispositifs étatiques dans le but de provoquer et de gérer le développement. Dans cette perspective le développement régional ne renvoie pas au développement lui-même (...), mais à une stratégie destinée à poursuivre certains objectifs, associés au développement, où les régions jouent un rôle primordial ».

4.3.2 Polèse, M. (1999). "From regional development to local development: on the life, death and rebirth of regional science as a policy relevant science", *INRS-Urbanisation*, 17p. <http://espace.inrs.ca/id/eprint/9461/1/Inedit01-99.pdf>

"Regional development, as used here, refers to the capacity of a region to produce (and sell) goods and services, and thus the capacity of its inhabitants to earn income. Regional development disparities thus refer to differences among regions in their capacity to provide earned income opportunities to their inhabitants. Regional development policies seek to reduce such disparities, essentially by seeking to promote increased development in lagging regions".

4.4 Idées principales

- Le développement régional implique la mise en relation de multiples acteurs (notion de capital social individuel et collectif).
- Il suppose une articulation entre les politiques gouvernementales et la dynamique des acteurs.
- Ce concept demeure flou sur ce qu'est une région.

4.5 Références

4.5.1 Proulx, M.U. (2019). *Splendeurs, misères et ressorts des régions : Vers un nouveau cycle de développement régional*, Québec, PUQ.

4.5.2 Proulx, M.U. et Prémont, M.-C. (2020). *La politique territoriale au Québec : 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance*, Québec, PUQ.

4.5.3 Jean, B. (dir.) (2016). *BAEQ revisité : un nouveau regard sur la première expérience de développement régional au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval.

4.5.4 Lafontaine, D. et Jean, B. (dir.) (2005). « Territoires et fonctions », Tome 1 : *Des politiques aux théories: les modèles de développement régional et de gouvernance aux débats*, Rimouski, Éditions du GRIDEQ, Éditions du CRDT.

4.5.5 Savoie, D. J. et Raynauld, A. (dir.) (1986). *Essais sur le développement régional*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

4.5.6 Rioux, M. (2018). *La Gaspésie dans tous ses États : Grandeurs et misères du développement régional au Québec*, Doctorat sur mesure en sociologie politique et développement régional, Québec, Université Laval.
<https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/30190/1/34214.pdf>

V- Collaboration

5.1 Mots-clés

Processus de production d'un avantage collaboratif, coopération, coordination, négociation normes partagées, enjeux de pouvoir, diversité. Sur plusieurs plans : horizontalité, verticalité. Sous différentes formes : collaboration officielle et officieuse, collaboration continue et ponctuelle.

5.2 Exemples provenant d'organismes non universitaires

5.2.1 Danaher, A. (2011). *Reducing Health Inequities: Enablers and Barriers to Intersectoral*, Collaboration, Wellesley Institute, 20 p.
<http://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2012/09/Reducing-Health-Inequities-Enablers-and-Barriers-to-Intersectoral-Collaboration.pdf>

“Collaboration also takes place at different levels: coordination of services within a particular sphere or area, partnerships or joint projects or programs to address issues, building broad awareness of social problems and community mobilization, and addressing the roots of inequality through community development or policy advocacy. It is important to distinguish the level and focus of collaborative activity, although the life-cycle of particular collaborations may move through various levels (...). Horizontal collaboration is effective in bringing together diverse resources, expertise, and experience to solve complex issues whose solutions lay outside the capacity of any one sector. Its benefits lie in the potential to build capacity and maximize the use of combined resources. Vertical collaboration is important when an issue involves both governmental and non-governmental partners and there is a need for broad consistent policy and sustained resources”.

5.2.2 Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé (en ligne)
<https://nccdh.ca/fr/blog/entry/the-5-ws-of-intersectoral-collaboration>

« La collaboration peut prendre diverses formes, c'est-à-dire se dérouler de manière tant officielle qu'officieuse (ententes écrites ou non, mise en commun des budgets, coordination de la prestation des services, action coordonnée), horizontale (au même échelon dans tous les secteurs) ou verticale (à divers échelons dans tous les secteurs), voire même restreinte (un service en particulier) ou étendue (changement systémique) ».

5.3 Exemples provenant de la littérature académique

5.3.1 Divay, G., Belley, S. et Prémont, M.-C. (2013). « Introduction. Présentation du thème et des contributions à ce numéro spécial. La collaboration intersectorielle : spécificités, questionnements et perspectives », dans Divay, G., Belley, S et Prémont, M.-C. (dir.), *The innovation journal : The Public Sector Innovation Journal/La Revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 18 n° 2. Article 1.

https://www.innovation.cc/francais/peer-reviewed/2013_18_2_1_dicay_intro-collaborate-intersect.pdf

« Selon une première perspective, la collaboration est une catégorie générique, un processus d'interaction productive qui englobe diverses formes (parfois degrés) de relations, désigné souvent comme le triptyque des 3 C (même si un des C n'est pas toujours le même) : coordination, coopération et co-construction pour Omicini et Ossowski (2004), communication, coopération et coordination pour Pereira et Soares (2007), partage d'information, coopération, coordination et intégration pour Sharkandass (2012). Selon une seconde perspective, la collaboration correspond seulement au degré le plus élevé d'interaction, après la coopération et la coordination (l'ordre entre les deux étant parfois inversé) (Kinnaman et Bleich, 2007; Lazano, 2007); (...). Selon une troisième perspective, la collaboration correspond aux modalités opérationnelles par lesquelles la coopération et la coordination se développent (Michaux, Defelix et Raulet-Croset, 2011) ».

5.3.2 Thomson, A. M., Perry, J. L. et Miller, T. K. (2007). "Conceptualizing and measuring collaboration", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), p. 25
<https://academic.oup.com/jpart/article/19/1/23/909274>

"A process in which autonomous or semi-autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions."

Cinq dimensions : 1) la gouvernance et les règles qui organisent les modalités de collaboration ; 2) l'administration qui met en œuvre ces modes de gouvernance ; 3) l'autonomie organisationnelle qui conteste la dualité entre l'intérêt individuel d'une organisation et l'intérêt collectif ; 4) la mutualité entendue comme les liens d'interdépendance et de complémentarité entre les partenaires et les intérêts partagés ; et 5) les normes de réciprocité et de confiance au cœur des relations (traduction libre).

5.3.3 Thomson, A. M. and Perry, J. L. (2006). "Collaboration Processes: Inside the Black Box", *Public Administration Review*, n° 66, p. 20-32.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.4900&rep=rep1&type=pdf>

"Classic liberalism, with its emphasis on private interest, views collaboration as a process that aggregates private preferences into collective choices through self-interested

bargaining. Organizations enter into collaborative agreements to achieve their own goals, negotiating among competing interests and brokering coalitions among competing value systems, expectations, and self-interested motivations. Civic republicanism, on the other hand, with its emphasis on a commitment to something larger than the individual (whether that be a neighborhood or the state), views collaboration as an integrative process that treats differences as the basis for deliberation in order to arrive at “mutual understanding, a collective will, trust and sympathy [and the] implementation of shared preferences” (March and Olsen, 1989, p. 126).

5.3.4 Huxham, C. (2003). “Theorizing collaboration practice”, *Public Management Review*, vol. 5, n° 3, p. 403.

“(…) Collaborative advantage, emerged early in the research and essentially captures the synergy argument (Huxham with Macdonald, 1992; Huxham, 1993). To get the real advantage out of collaboration it is argued that something has to be achieved that could not have been attained by any of the organizations acting alone. This concept provides a useful ‘guiding light’ for the purpose of collaboration”.

5.3.5 Belley, S. et Gaboury-Bonhomme, M.-E. (2013). « Le défi de la coordination et de l’innovation dans les collaborations intersectorielles: Le cas des services-conseils agricoles au Québec », *La Revue de l’innovation : La Revue de l’innovation dans le secteur public*, vol. 18(2), article 6. https://www.innovation.cc/francais/peer-reviewed/2013_18_2_6_belley-bonhomme6-440.pdf

« De façon générale, la collaboration consiste en des actions de coopération, occasionnelles ou régulières, entre deux ou plusieurs acteurs plus ou moins autonomes qui conviennent, suivant des règles, des normes et une structure décisionnelle négociées et partagées, de travailler ensemble plutôt que séparément pour solutionner un problème ou mener une action commune (Agranoff, 2006). La collaboration peut donc concerner des acteurs qui appartiennent à un ou à plusieurs ordres (public, privé, tiers secteur ou communautaire) et qui interviennent dans un ou plusieurs champs (environnement, agriculture, santé, etc.) d’activités. Les collaborations dans lesquelles les acteurs appartiennent à un seul ordre et qui touchent un seul champ sont des collaborations sectorielles. Une collaboration est dite intersectorielle quand elle renvoie à l’une ou l’autre des trois situations suivantes : 1) l’action mobilise des acteurs qui appartiennent à plus d’un ordre, mais concerne un seul champ, par exemple des acteurs publics et privés agricoles; 2) l’action mobilise des acteurs qui appartiennent à un seul ordre, mais concerne plus d’un champ, par exemple des acteurs publics agricoles et environnementaux; 3) l’action mobilise des acteurs qui appartiennent à plus d’un ordre et concerne plus d’un champ, par exemple des acteurs publics et privés agricoles et environnementaux.»

5.4 Idées principales

- La collaboration est un processus d’interaction entre différents acteurs qui vise à produire un avantage collaboratif pour les participants et/ou la collectivité. Cet avantage ne pourrait pas survenir si chacun travaillait de son côté.
- Elle suppose notamment des relations de réciprocité et de confiance.

5.5 Références

- 5.5.1 Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), p. 911-936.
- 5.5.2 Chrislip D. & Larson C. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*, San Francisco, Jossey Bass.
- 5.5.3 Gray, B. & Wood, D. J. (1991). “Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), p. 3-22. doi: 10.1177/0021886391271001
- 5.5.4 Huxham, C. & Vangen, S. (2000). “Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration”, *Human Relations*, 53(6), p. 771-806. doi: 10.1177/0018726700536002
- 5.5.5 Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*, London, Routledge.

VI- Mobilisation

6.1 Mots-clés

Processus, mouvement collectif, action collective, solidarité, changement, engagement.

6.2 Exemples provenant d’organismes non universitaires

6.2.1 Communagir : la mobilisation, <https://communagir.org/contenus-et-outils/comprendre-et-agir/la-mobilisation/>

« Le concept de “mobilisation des communautés locales », que nous utilisons souvent ici, renvoie à un processus global par lequel les forces vives d’une communauté locale se regroupent pour agir ensemble à la réalisation d’une vision élaborée de concert. La mobilisation des communautés locales correspond, en fait, aux actions qui suscitent l’engagement et qui regroupent des individus et des organismes locaux concernés par une situation qu’ils souhaitent transformer.

Que ce soit du point de vue des acteurs individuels ou organisationnels, le processus de mobilisation est influencé (positivement ou négativement) à trois niveaux : sur le plan micro (l’acteur individuel ou organisationnel lui-même); méso (le contexte immédiat dans lequel le processus se déploie); macro (le contexte global dans lequel l’acteur évolue et qui suscite plus ou moins le désir d’engagement) ».

6.2.2 Thésaurus de l’activité gouvernementale⁵

« Action de se préparer à une action collective en rassemblant et en organisant des personnes et des ressources ».

⁵ <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=15873>

6.3 Exemples provenant de la littérature académique

6.3.1 Lavoie, J. et Panet-Raymond, J. (2020). *La pratique de l'action communautaire*, 4^e éd., Montréal, Les Presses de l'Université du Québec.

« La mobilisation a pour but de susciter l'engagement et de regrouper des personnes touchées par un problème social, ou partageant un même besoin, pour la mise en œuvre d'une action visant à résoudre ce problème ou pour la réalisation d'un projet destiné à satisfaire ce besoin. La mobilisation, c'est donc l'action par laquelle des personnes et des organismes expriment leur solidarité pour mettre en œuvre des projets et des actions collectives leur permettant de transformer les conditions sociales, économiques, politiques, environnementales et culturelles dans lesquelles elles vivent ».

6.3.2 Lamoureux, H., Lavoie, J., Mayer, R. et Panet-Raymond, J. (2002). *La pratique de l'action communautaire*, (2^e éd.), Québec, Presses de l'Université du Québec.

« La mobilisation donne tout son sens aux pratiques d'action communautaire, puisqu'elle propose aux personnes d'être les principaux acteurs des choix et des changements sociaux, économiques et politiques les concernant. La mobilisation, c'est donc l'action par laquelle les personnes expriment leur solidarité pour mettre en œuvre des projets et réaliser des actions collectives qui contribuent à améliorer leurs conditions de vie ou leur qualité de vie ».

6.3.3 Racine, S. (2010). *La mobilisation des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion à travers des organismes communautaires québécois*, Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal, École de service social.

« L'étymologie du terme mobilisation provient du mot mobile, c'est-à-dire qu'on peut mouvoir ou dont on peut changer la place ou la position. La mobilisation fait ainsi référence à la notion de mouvement, par le processus d'émergence et de mise en action d'un acteur collectif. L'action collective dont il est question est comprise comme un "agir-ensemble intentionnel" sur les conditions qui modèlent son existence. La mobilisation implique donc nécessairement une visée de changement (une intention; on ne se mobilise pas sans donner un sens à son action). La mobilisation constitue un concept dynamique et en constante mouvance dans laquelle se combinent deux constituantes fondamentales (l'acteur collectif et l'action collective) en vue d'un changement (finalité partagée) ».

6.3.4 Bourque, D, Barrette, R. et Vézina, J.-P. (2002). « Conditions changeantes de mobilisation des communautés », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, n° 2, 2002, p. 208–21.

<https://www.erudit.org/en/journals/nps/2002-v15-n2-nps722/008925ar.pdf>

« (...) soit le fait que les acteurs mobilisés adoptent des orientations et des buts communs, qu'ils se donnent une structure de fonctionnement souple et efficace et qu'il existe un climat d'ouverture et de confiance, de même qu'un engagement réel des partenaires basé sur un parti pris pour des actions concrètes. Nous ajoutons qu'il est important de désigner un organisme responsable de la mobilisation (ici le CLSC), de

compter sur une représentation adéquate des partenaires (en nombre et en statuts semblables), de se centrer sur un partenariat-terrain plutôt que sur un partenariat-gestion, de se donner des objectifs réalisables, d'assurer la visibilité de l'action concertée dans le milieu et, enfin, de rendre l'instance ouverte et accessible aux différents partenaires concernés ».

6.4 Idées principales

- La mobilisation comme mise en mouvement se manifeste quand des personnes posent de manière concomitante des gestes (paroles, comportements, actions) dans l'espace public pour faire valoir une cause ou pour changer des situations.
- Ainsi, la mobilisation d'une communauté permet la création d'un acteur collectif.
- Elle témoigne d'un engagement personnel dans un mouvement de nature collective.
- La mobilisation peut-être spontanée ou orchestrée.

6.5 Références

- 6.5.1 Éthier, S. et Côté, A.C. (2018). « Le world café comme outil de mobilisation pour la sensibilisation à la maltraitance envers les proches aidants à Québec », *Service social*, vol. 64, n° 1, p. 65-78.
- 6.5.2 Perron, M. et Veillette, S. (2011). « Territorialité, mobilisation des acteurs et persévérance scolaire : le cas du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean », *Économie et Solidarités*, 41(1-2), p. 104-127.
- 6.5.3 Batellier, P. et Sauvé, L. (2011). « La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec : les leçons à tirer », *Gestion*, 2(2), p. 49-58.
- 6.5.4 Fontan, J. M., Klein J. L. et Tremblay, D.-G. (2001). « Mobilisation communautaire et gouvernance locale : le technopôle Angus », *Gouvernance et société civile*, vol. 20, n° 2-3, p. 69-88.
- 6.5.5 Fedi, A., Mannarini, T. et Maton, K. I. (2009). "Empowering Community Settings and Community Mobilization", *Community Development Journal*, 40(3), p. 275-291.

VII- Concertation

7.1 Mots-clés

Processus, action collective, objectif commun, collaboration, partenariat, sectorialité, intersectorialité, action et décision, consensus.

7.2 Exemples provenant d'organismes non universitaires

7.2.1 Thésaurus de l'activité gouvernementale⁶

« Échanges de vues entre chefs d'États, diplomates, responsables d'organisation, etc., en vue de s'accorder sur une politique. Méthode de gouvernement qui consiste en une consultation permanente des administrés.

⁶ <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=2986>

Groupe de concertation

Groupe dont le but est de trouver, par la concertation, des solutions créatives à un problème donné, en particulier dans le domaine politique et social ».

7.2.2 Carrefour Municipal et Familles : les conditions gagnantes de la concertation

<http://carrefourmunicipal.qc.ca/outils/concertation/>

« Pourquoi se concerter ? Pour travailler ensemble afin de mieux répondre aux différents besoins et aspirations de la communauté. Pour développer des rapports entre les acteurs :

- Axés sur une problématique ou sur des préoccupations communes et des objectifs qui font consensus;
- Animés par une volonté d'agir collectivement au bénéfice de la communauté;
- Conciliants pour prendre en compte les champs d'intérêt des acteurs qui proviennent de différents secteurs (santé, éducation, loisir, etc.) ou réseaux (organismes communautaires, milieux institutionnels, élus, etc.);
- Structurés et réguliers;
- Visant la mise en place d'un plan de travail collectif regroupant des actions par organisation ou menées en partenariat ».

7.3 Exemples provenant de la littérature académique

7.3.1 Bourque, Denis (2008). Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

« Processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problème ou d'enjeux spécifiques (par problématique ou par territoire) afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans les partenariats ».

7.3.2 Beuret, J.-E. (2010). *De la négociation conflictuelle à la négociation concertative : un « Point de Passage Transactionnel »*, De Boeck Université: Négociations, vol.1, n° 13, p. 43-60. <https://www.cairn.info/revue-negociations-2010-1-page-43.htm>

« Nos recherches portent sur des processus de concertation, entendus comme des processus de construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble (Beuret, 2006a). Comme Hubert Touzard (2006), nous réservons l'usage du terme de concertation à des discussions où l'orientation coopérative prédomine, où l'intention partagée est de construire ensemble (...), mais la concertation diffère de la négociation sur plusieurs points. La négociation a pour objectif l'obtention d'une décision, alors que la décision n'est pas l'objectif premier de la concertation, dont l'intérêt réside avant tout dans le fait de construire ensemble des objets communs. Elle peut aboutir à une décision ou à la définition commune des questions à se poser, faciliter des décisions ultérieures, permettre des rapprochements. La concertation n'est pas définie par la confrontation de points de vue divergents. La conception collective d'un projet ou d'une planification des usages d'une ressource ou d'un espace relève de la

concertation : des divergences existent bien souvent, mais elles ne constituent pas la raison d'être du processus ».

7.3.3 Touzard, H. (2006). « Consultation, concertation, négociation: Une courte note théorique », *Négociations*, 1(1), p. 67-74.

https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=NEG_005_0067

« On peut alors dire que l'objectif de la concertation est pour des acteurs, individuels ou collectifs, de trouver un accord, de résoudre ensemble un problème qui se pose à eux, de prendre ensemble une décision collective, ou de préparer une décision prise en final à un autre niveau. Un tel objectif entraîne des processus fort différents de ceux de la consultation : trouver à plusieurs un accord, une solution à un problème, implique la réunion et la participation active des acteurs concernés à l'ensemble des processus de prise de décision (...) dans une optique de coopération (...). Cette recherche de consensus, cette motivation fondamentale commune à trouver un accord ne signifie donc pas absence de divergences dans les opinions, évaluations et préférences techniques, voire stratégiques. De plus, les acteurs concernés et réunis peuvent avoir des statuts et des rôles fort différents, donc des intérêts variés par rapport au problème à résoudre qui peuvent conduire à des discussions longues et difficiles. Si les processus d'influence et de pouvoir ne sont pas à la première place, ils sont toutefois présents et peuvent peser sur l'issue de la concertation (...). La concertation peut être un processus de prise de décision du bas vers le haut : les acteurs les plus concernés par le problème sont ceux qui recherchent ensemble la solution, quitte à la proposer à l'échelon supérieur si la décision finale en dépend. Mais elle peut être aussi une concertation du haut vers le bas : c'est l'échelon supérieur qui organise la concertation et assez souvent qui propose une solution et cherche à la faire adopter par les autres acteurs des échelons inférieurs. C'est dans ce contexte que les processus de pouvoir peuvent être les plus actifs et parfois assez contre-productifs ».

7.4 Idées principales

- La concertation est une méthode de discussion et d'élaboration d'un entendement commun sur un objectif, entre toutes les parties concernées par une problématique.
- La concertation n'entraîne pas forcément de la collaboration, ou du partenariat.
- Certains objectifs peuvent être atteints par une contribution de chacune des parties dans le cadre de leurs missions respectives.

7.5 Références

7.5.1 Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, Collection Initiatives, Québec, PUQ.

7.5.2 Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrisson, D. et Lévesque, B. (2014). « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation », dans Klein, J.-L., J.-L. Laville et F. Moulaert (dir.), *L'innovation sociale*, Toulouse, Éditions ÉRÈS, p. 193-246.

- 7.5.3 Beuret J.-E. et Cadoret, A. (2011), *Retour d'expériences sur la concertation vue par les élus locaux et les acteurs environnementaux*, Paris, ADEME.
- 7.5.4 Lamoureux J. (1996). « La concertation : perspectives théoriques sous l'angle du néo-corporatisme », Montréal, *Cahiers du CRISES*.
- 7.5.5 Bilodeau, A., Potvin, L., Lefebvre, C. et Galarneau, M. (2018). *Le Point sur l'action intersectorielle : Quels sont les effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie et comment sont-ils produits ?*, Montréal, Centre Léa-Roback.
http://chairecaxis.org/fichiers/publications/le_point_sur-lea-roback-2018-4.pdf

VIII- Partenariat

8.1 Mots-clés

Action commune négociée, processus, engagement contractuel, partage du pouvoir et des ressources, pluralité/divergence des intérêts.

8.2 Exemples provenant d'organismes non universitaires

- 8.2.1 Ninacs, W. A. (2001). *Le développement et la santé : de la théorie à la pratique : Pourquoi, comment, avec qui et par qui? Conférence annuelle 2001 de l'association pour la santé publique du Québec*, Montréal, 5 novembre 2001.
<https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/jasp/archives/2001/05Nov2001-DevSocialOuvertureNinacs.pdf>

« Le partenariat : projet conjoint à partir d'un engagement contractuel entre différents acteurs sociaux - que l'on nomme alors partenaires - dont la mission, les objectifs, les moyens d'action et la durée sont précisément définis. L'engagement est contraignant, avec des responsabilités précises, des mandats, des ressources et des structures organisationnelles pour les réaliser. Conditions de réussite : • assurer l'équité entre les partenaires (droits et devoirs réciproques, pouvoirs et responsabilités comparables, avantages tangibles ou intangibles de même importance); • assurer le consensus sur les orientations établies dans la démarche partenariale ainsi que la participation de tous à la mise en œuvre des programmes; • l'initiative locale doit être nourrie par une identité locale forte et par la mobilisation des populations concernées; • déconcentration administrative et décentralisation du pouvoir de l'État; • associer les structures de pouvoir local pour veiller au respect des conditions établies entre les partenaires. Bref, le partenariat doit déborder le système institué et s'orienter vers l'invention de nouvelles structures et institutions afin de dépasser le cloisonnement et la sectorialisation ».

- 8.2.2 Gouvernement du Québec (2014). *Le Dispositif participatif de caractérisation des communautés locales : évaluation d'implantation dans trois régions du Québec*, INSPQ, Direction du développement des individus et des communautés.

« Le partenariat, quant à lui, est beaucoup plus formel que la concertation et demande un engagement contractuel menant à une mise en commun de ressources dans un cadre de rapports complémentaires et équitables entre les parties (Bilodeau *et al.*, 2003). Un partenariat implique une action commune, et il peut émerger d'une concertation ».

8.2.3 Thésaurus de l'activité gouvernementale⁷

« Forme de coopération entre deux ou plusieurs organisations concourant à réaliser un projet par la mise en commun de moyens matériels, intellectuels, humains ou financiers ».

8.3 Exemples provenant de la littérature académique

8.3.1 Bourque, D. (2008) Concertation et partenariat, Québec, PUQ

« Le partenariat renvoie à une « relation d'échange structurée et formalisée (par contrat ou entente formelle) entre des acteurs sociaux (communautaire, économie, sociale, institutionnel, privé) impliqués dans une démarche convenue entre eux et visant la planification, la réalisation ou l'évaluation d'activités ou de services ».

8.3.2 Bilodeau, A, Parent, A-A et Potvin, L. (2019). *Les collaborations intersectorielles et l'action en partenariat, comment ça marche ?*, Chaire de recherche du Canada - Approches communautaires et inégalités de santé.

http://chairecacis.org/fichiers/intersectorialite_partenariat_2019.pdf

« L'action en partenariat n'est pas une idée neuve. Dans les années 1980, on y a vu une façon de renouveler le rôle de l'État en cherchant un nouveau partage de responsabilités avec la société civile. Après l'État providence, c'était l'émergence de l'État partenaire. Le modèle technocratique et centralisateur, qui a dominé le développement des États modernes dans l'après-guerre, était en effet remis en question depuis les années 1970. La place des acteurs concernés par les politiques et les programmes publics, et plus largement celle des citoyens, est dès lors au cœur des débats visant à démocratiser la prise de décision et à améliorer les politiques, les programmes et les services publics. Cela donne lieu à diverses approches participatives et adaptatives en planification des politiques et programmes publics. Ces approches cherchent à reconnaître : la pluralité des formes de connaissance : scientifiques, expérientielles, pratiques; la diversité, voire la divergence des intérêts des acteurs en présence; la multiplicité des situations et des contextes; la négociation dans la prise de décision, c'est-à-dire la participation de divers acteurs à la décision; le développement progressif de l'action, au sens où le plan initial ne peut pas être une œuvre achevée ».

8.4 Idées principales

Le partenariat se situe dans l'action, contrairement à la concertation qui se situe dans le préalable à l'action.

⁷ <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=8954>

Les principales composantes du partenariat sont : entente contractuelle, contribution (de diverses natures) de chacune des parties prenantes, mécanismes de vérification des engagements.

8.5 Références

- 8.5.1 Lévesque, B. (2007). « Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général », dans Lévesque, B., J.-M. Fontan et J.-L. Klein (dir.) (2014), *L'innovation sociale. Les marches d'une construction historique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 333- 350.
- 8.5.2 Fontan, J. M. et René, J. F. (2014). « La recherche partenariale et la mobilisation citoyenne : innovation sociale de rupture ou de continuité ? », dans Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D. Bussièrès (dir.), *Le défi de l'innovation sociale partagée*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 85-113.
- 8.5.3 Ministère des régions (2000). *Les ententes spécifiques de régionalisation : l'outil privilégié de partenariat entre l'État et les régions*, Sainte-Foy, Publications du Québec.
- 8.5.4 Québec (2015). *Accord de partenariat avec les municipalités pour la période 2016-2019*, 29 septembre, 9 p.
- 8.5.5 Bilodeau, A., Chamberland, C. et White, D. (2002). « L'innovation sociale, une condition pour accroître la qualité de l'action en partenariat dans le champ de la santé publique », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 17(2), p. 59-88.

IX- Subsidiarité

9.1 Mots-clés

Suppléance, dimension ascendante, dimension descendante, reconnaissance des compétences.

9.2 Exemples provenant d'organismes non universitaires

- 9.2.1 Hanson, S. (2018). *Le principe de subsidiarité constitue-t-il un bon outil pour assurer la répartition des missions dans un contexte supracommunal ?*, Actes du colloque « La Fabrique des Métropoles », Liège, Belgique, 24-25 novembre 2018.
<https://popups.uliege.be/lafabriquedesmetropoles/index.php?id=97&file=1>

« La subsidiarité est un concept flou aux contours mal définis. D'une manière très générale elle consiste en une ligne de conduite, une orientation, qui permet de déterminer l'acteur compétent dans un contexte qui en comprend plusieurs. Deux idées principales transparaissent de la subsidiarité : la suppléance (un acteur se substitue à un autre pour effectuer une tâche en cas de carence) et le support (un acteur apporte une aide, un

renfort à un autre un moment donné et sans s'y substituer). La subsidiarité recouvre donc plusieurs concepts mais également plusieurs formes : elle peut être fonctionnelle (subsidiarité entre sphère privée et publique), procédurale (subsidiarité entre autorités, instances publiques) ou encore jurisprudentielle (intervention des instances juridictionnelles et l'impact de leurs décisions) ».

9.3 Exemples provenant de la littérature académique

9.3.1 Oberdorff, H. (2014). « Subsidiarité », dans Nicolas Kada *et al.*, *Dictionnaire d'administration publique*, Presses universitaires de Grenoble « Droit et action publique », p. 485-486.

« En vertu du principe de subsidiarité, dans les domaines qui ne relèvent pas de sa compétence exclusive, l'Union intervient seulement si, et dans la mesure où, les objectifs de l'action envisagée ne peuvent pas être atteints de manière suffisante par les États membres, tant au niveau central qu'au niveau régional et local, mais peuvent l'être mieux, en raison des dimensions ou des effets de l'action envisagée, au niveau de l'Union (...). Ce principe semble être devenu un standard européen souvent repris dans les constitutions nationales pour organiser la bonne répartition des compétences entre les niveaux d'administration, comme le montre la Constitution française en matière de collectivités territoriales, à l'article 72 : « Les collectivités territoriales ont vocation à prendre les décisions pour l'ensemble des compétences qui peuvent le mieux être mises en œuvre à leur échelon. »

9.3.2 Duranthon, A. (2019). « La subsidiarité peut-elle constituer un paradigme utile ? », *Revue française de droit constitutionnel*, 4(4), p. 905-927.
<https://banques.enap.ca:2175/revue-francaise-de-droit-constitutionnel-2019-4-page-905.htm?ref=doi>

« De sorte que le concept comprend deux dimensions, deux dynamiques constitutives qui sont complémentaires :

- Une dimension ascendante première, qui affirme le primat de la personne, réputée être dotée d'une plénitude de principe quant à ses capacités d'action. C'est sur elle que repose fondamentalement le principe, pour lequel le pouvoir politique ne saurait être construit et légitimé que de manière ascendante.
- Une dimension descendante seconde, qui permet aux niveaux supérieurs d'intervenir lorsque cela paraît s'imposer. Il s'agit alors, subsidiairement, de « diriger, surveiller, stimuler, contenir, selon que le comportent les circonstances ou l'exige la nécessité ». Cette intervention permet, dans la doctrine sociale de l'Église, de parvenir au salut public, c'est-à-dire à une forme collective du salut dans sa version théologique. Dans une vision plus sécularisée, elle permet de réaliser l'intérêt général ».

9.3.3 Legendre, M. (2020). « Principe de subsidiarité et concept de sphère de souveraineté, ou comment stimuler notre imagination politique », *Revue d'éthique et de théologie morale*, 4(4), p. 109-123 <https://banques.enap.ca:2175/revue-d-ethique-et-de-theologie-morale-2020-4-page-109.htm?ref=doi>

« Le principe de subsidiarité n'est pas qu'un principe de dévolution du pouvoir à des entités inférieures comme l'est la décentralisation. Il relève d'une véritable ontologie sociale. La société est envisagée comme une hiérarchie divinement ordonnée de communautés qualitativement différentes, chacune ordonnée à des fins distinctes non transférables, l'État étant la société parfaite autosuffisante qui couronne l'ordre social. La subordination des entités inférieures à celles qui les dépassent ne compromet pas leur identité propre et ne diminue pas leur valeur. La subsidiarité promeut le pluralisme social ».

9.3.4 Guéry, B. (2019). « Le principe de subsidiarité en entreprise : un leurre ? », *Revue de philosophie économique*, 2(2), p. 69 103.

« (...) Le principe de subsidiarité est mobilisé de façon régulière pour éclairer des réalités sociales différentes. Dans ce corpus, le principe de subsidiarité se caractérise par son aspect pluriel. Il n'est pas un principe monolithique, mais la coordination de trois principes, que l'on peut appeler la subsidiarité négative (la plus sollicitée dans le corpus), et la subsidiarité positive, que l'on peut scinder en structurelle et conjoncturelle. Le premier, celui de la subsidiarité négative consiste, dans une société, pour le niveau social supérieur ou englobant, à ne pas intervenir (décider ou agir) dans les domaines où l'échelon inférieur ou englobé est capable de décider et agir. Ce volet peut se réclamer de la signification du terme subsidiaire comme "secondaire". Le second volet du principe de subsidiarité se caractérise par l'intervention du niveau supérieur. C'est la subsidiarité positive, qui peut se comprendre à la lumière d'étymologie du terme subsidiaire comme "soutien". Cette intervention peut être structurelle, ou bien conjoncturelle. Elle est structurelle quand l'échelon supérieur crée les conditions pérennes pour que l'échelon inférieur décide et agisse (principe d'aide), elle est conjoncturelle quand l'échelon supérieur prend la place de l'échelon inférieur, dans un moment où la conjoncture le requiert (principe de suppléance) ».

9.3.5 Barroche, J. (2008). *La subsidiarité. Études*, Tome 408(6), p. 777-788.
<https://www.cairn.info/journal-etudes-2008-6-page-777.htm>

« En s'en tenant provisoirement à la proposition la plus simple, il est possible de définir la subsidiarité comme la règle générale selon laquelle tout ce que les individus, seuls ou en groupe, peuvent accomplir par eux-mêmes ne doit pas être transféré à l'échelon supérieur ».

9.3.6 Benavides, A. D. et Nukpezah, J. A. (2020). "How Local Governments Are Caring for the Homeless During the COVID-19 Pandemic", *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), p. 650-657.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0275074020942062>

"Conlan (2006, p. 664) observes that a "healthy federal system requires strong partners at all levels of government" and that the subsidiarity principle calls for using "the level of government closest to the community for all public functions it can handle." He further suggests that cooperative intergovernmental arrangements be utilized where appropriate.

Other scholars assert that the subsidiarity principle be used in federal “response to local events [which] should be devolved to the level where response can be most competent with the necessary resources and expertise.”

9.4 Idées principales

- Fondamentalement le principe de subsidiarité affirme la prééminence donnée aux individus et aux groupes à intervenir par eux-mêmes au niveau le plus proche de leur communauté, selon leurs ressources et capacités d'action.
- Le principe de subsidiarité implique qu'une action soit entreprise par un individu, une collectivité ou un acteur public le plus proche du milieu visé par l'action.
- Lorsque nécessaire, l'intervention d'un échelon supérieur pourra être de l'ordre du soutien ou de la suppléance.

9.5 Références

- 9.5.1 Clergerie, J.L. (1997). *Le principe de subsidiarité*, Coll. « Le droit en question », Paris, Ellipses, 126 p.
- 9.5.2 Bosse-Platière, I. (2018), « L'application du principe de subsidiarité dans le cadre de l'action extérieure de l'Union européenne », dans Neframi, E., M. Gatti (Ed.), *Constitutional Issues of EU External Relations Law*, p. 111-136.
- 9.5.3 Duranthon, A. (2017), *Subsidiarité et collectivités territoriales. Étude sur la subsidiarisation des rapports entre État et collectivités territoriales en droit public français*, Paris, Dalloz.
- 9.5.4 Baudin-Cullière, F. (1997). « La notion de subsidiarité dans les organisations politique et administrative française », dans Faure, A. (dir.), *Territoires et subsidiarité : l'action publique locale à la lumière d'un principe controversé*, (p. 67-96), Paris, L'Harmattan.

X- Gouvernance

10.1 Mots-clés

Processus collectif formel et informel, prise de décision, partage des responsabilités, action concertée intersectorielle, coordination des politiques publiques, règles.

10.2 Exemples provenant d'organismes non universitaires

10.2.1 Thésaurus de l'activité gouvernementale⁸

« Manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social ou d'une organisation privée ou publique. Note(s) : La substitution de "gouvernance" à des notions telles que "gouvernement" ou "gestion" est révélatrice d'une évolution significative dans l'exercice du pouvoir. La gouvernance se distingue de la notion traditionnelle de "gouvernement", qui reste associée dans la langue française à une forme organisée, rationnelle et cohérente du pouvoir. La gouvernance, par ailleurs, renvoie à un processus de coordination qui permet à l'exercice des pouvoirs politiques, économiques et administratifs de s'effectuer à tous les niveaux de la structure du système national, régional et local par différents acteurs disposant à des degrés divers de pouvoirs de décision. Elle se traduit donc concrètement par une participation accrue de la société civile organisée à l'élaboration des décisions et à leur mise en œuvre ».

10.3 Exemples provenant de la littérature académique

10.3.1 Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2011). "An Integrative Framework for Collaborative Governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://academic.oup.com/jpart/article/22/1/1/944908>

"As a general term, "governance" refers to the act of governing, be it in the public and/or private sector. Within the context of collective action, Ostrom (1990) considers governance as a dimension of jointly determined norms and rules designed to regulate individual and group behavior. O'Leary, Bingham, and Gerard (2006, 7) define governance as the "means to steer the process that influences decisions and actions within the private, public, and civic sectors." More specifically, governance is "a set of coordinating and monitoring activities" that enables the survival of the collaborative partnership or institution (Bryson, Crosby, and Stone, 2006).

10.3.2 Denis, J.L. *et al.* (2005). *Toward a Framework for the Analysis of Governance in Health Care Organizations and Systems*, Preliminary report presented to the Canadian Council on Health Services Accreditation, 44 p.

"Broadly speaking, governance refers to "the conduct of collective action from a position of authority" (Hatchuel, 2000, p. 31). "Collective action" is associated with formal organizations such as hospitals and community health centres, as well as with less formal arrangements such as community health partnerships and networks (Shortell *et al.*, 2002). "Position of authority"- refers to the formal or legal legitimacy of a given body to control and develop the adaptive capabilities of an organization or system".

10.3.3 Kübler, D., Rochat, P., Woo, S. et van der Heiden, N. (2020). « Renforcer la gouvernabilité plutôt qu'approfondir la démocratie : les raisons qui amènent les gouvernements locaux à introduire la gouvernance participative », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 3(3), p. 427-444.

⁸ <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=6152>

« La gouvernance participative peut être définie comme les processus et les structures de prise de décision publique qui font intervenir des acteurs qui ne sont pas normalement chargés de la prise de décision, et qui complètent – mais ne remplacent pas – les institutions traditionnelles de la démocratie (...). De nombreuses études partent simplement du principe que la gouvernance participative est introduite pour répondre aux insuffisances, aux limites ou aux faiblesses des institutions démocratiques existantes, en particulier dans des contextes clientélistes ou en développement. Cependant, la gouvernance participative doit aussi être considérée comme une intervention stratégique destinée à atteindre certains objectifs, et donc comme un « choix plutôt qu'une nécessité ».

10.3.4 El Bettioui R., Akfrich, S. et Ben Dahhane, A. (2020). « Bonne gouvernance participative de la collectivité territoriale et communication publique externe : Quelle relation ? », *Journal of Academic Finance*, 11(1), p. 86-103. <https://www.scientific-society.com/journal/index.php/AF/article/view/377>

« L'approche territoriale définit la gouvernance territoriale comme un processus dynamique de coordination (conflits, hiérarchie et concertation) entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources asymétriques autour des enjeux territorialisés, entre autres, les finances locales et le pouvoir (El Khazzar, 2004). La gouvernance territoriale consiste à mettre en œuvre des actions afin d'atteindre des objectifs, en mobilisant des dispositifs (des procédures, des mesures, des connaissances et la communication) multiples, collectifs, participatifs et organisationnels dans le sens du territorial ».

10.4 Idées principales

La gouvernance réfère à l'ensemble des dispositifs et des pratiques qui permettent aux acteurs de toutes les sphères d'être parties prenantes dans l'infléchissement des évolutions dans les sociétés pour qu'elles convergent vers des améliorations convenues ensemble.

10.5 Références

- 10.5.1 Table nationale des Corporation de développement communautaire (2016). *Gouvernance de proximité : synthèse du portrait et constats, document interne.*
- 10.5.2 Côté, L. et Lévesque, B. (2009). « L'État stratège, la citoyenneté active, la démocratie plurielle et la gouvernance partagée », dans Côté, L., Lévesque, B. et G. Morneau (dir.), *État stratège et participation citoyenne*, Québec: PUQ, p.11-69.
- 10.5.3 Breton, J.F et Pilote, N. (2009). *Enquête sur la gouvernance dans cent centres locaux de développement du Québec*. [S.l.], Association des centres locaux de développement du Québec, 38 p.

- 10.5.4 Belley, S. et Saint-Pierre, D. (2017). *L'administration des territoires et les instruments de l'action publique*, Coll. « Administration publique et gouvernance », 3, Québec, Presses de l'Université du Québec, 400 p.
- 10.5.5 Vachon, B. (2015). *Pour une nouvelle gouvernance des régions. Décentraliser et territorialiser l'action publique*, Québec municipal.
- 10.5.6 El-Batal, K. et Joyal, A. (2015). « La Politique nationale de la ruralité québécoise relève-t-elle d'une gouvernance synergique territoriale ? », *Cahiers de géographie du Québec*, 59(167), p. 189-207.
- 10.5.7 Lévesque, B. (2007). Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général », dans *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales*, Université du Québec à Montréal, n° C-13-2006, 26 p.

XI- Leadership collaboratif

11.1 Mots-clés

Processus collectif partagé, mission commune, le tout plus que la somme des parties, synergie, partage du pouvoir et des ressources, créativité dans la résolution de problèmes, apprentissage mutuel.

11.2 Exemples provenant d'organismes non universitaires

- 11.2.1 Hurley, T.J. (2011). *Collaborative leadership: Engaging collective intelligence to achieve results across organisational boundaries*, White paper, Oxford Leadership, Global leadership consultants.
[OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf \(oxfordleadership.com\)](http://www.oxfordleadership.com/OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf)

“By collaborative leadership, we mean the process of engaging collective intelligence to deliver results across organisational boundaries when ordinary mechanisms of control are absent. It's grounded in a belief that all of us together can be smarter, more creative, and more competent than any of us alone, especially when it comes to addressing the kinds of novel, complex, and multi-faceted problems that organisations face today. **It calls on leaders to use the power of influence rather than positional authority to engage and align people, focus their teams, sustain momentum, and perform. Success depends on creating an environment of trust, mutual respect, and shared aspiration in which all can contribute fully and openly to achieving collective goals. Leaders must thus focus on relationships as well as results, and the medium through which they operate is high-quality conversation**”.

11.3 Exemples provenant de la littérature académique

11.3.1 Gélinas-Proulx, A. et Jäppinen, A.-K. (2017). « Focalisation sur le leadership collaboratif », *ERAdE : Enseignement et recherche en administration de l'éducation*, 1(1), p. 209-215.

[Revue ERAdE Vol1 No1 Gélinas-Proulx et collab.pdf \(aderae.ca\)](#)

« Le leadership collaboratif est un effort commun, dans lequel diverses personnes s'engagent collectivement, pour atteindre un but en tant que groupe et où quelque-chose de nouveau est créé par ce processus (...) les conditions du leadership collaboratif sont : la synergie (le résultat de ce qui est créé de façon collaborative par les parties vaut plus que les parties elles-mêmes), le partage du pouvoir (partage des responsabilités : la distribution de l'influence se fait en conséquence des rôles et des devoirs de chacun) et les mentalités, les attitudes et les activités nouvelles et novatrices (les innovations proviennent des membres internes de l'organisation). Ces conditions préalables doivent se manifester simultanément et s'inscrivent dans une approche par processus ».

11.3.2 Gibson J.D. *et al.* (2016). "Networked leadership in Educational Collaborative Networks", *Educational Management Administration & Leadership*, p. 1-20.

"Networked leadership is considered to be a different type of non-hierarchical leadership, where information and expertise substitutes for an authority structure through a self-organizing process, held together by mutual obligation that develops over time by reaching consensus-based decisions".

11.3.3 Luc, É. (2016). « Le leadership partagé : du mythe des grands leaders à l'intelligence collective », *Gestion*, 3(3), p. 32-39. [Le leadership partagé - Du mythe des grands leaders à l'intelligence collective \(revuegestion.ca\)](#)

« Avec le leadership partagé, **tous les membres d'un groupe se considèrent solidairement responsables de l'accomplissement de leur mission commune – tant des résultats que des efforts pour la réaliser – et mettent pleinement leur leadership respectif à contribution.**

Face à un défi collectif, les membres s'approprient les informations nécessaires, conçoivent ensemble les solutions, définissent conjointement leur but, prennent collectivement les décisions qui s'imposent et **se considèrent mutuellement responsables des résultats et des efforts requis pour les atteindre tout en respectant leurs rôles respectifs, et ce, sans faire fi de l'autorité légitime du responsable officiel, celui-ci demeurant le parrain du processus en cours et le facilitateur de la responsabilisation des personnes.** En effet, même si le leadership partagé est une avenue que les organisations gagneraient à emprunter, le leadership hiérarchique aura toujours son rôle à jouer. Les membres d'un groupe en leadership partagé acceptent de s'influencer mutuellement en vue de réaliser leur but commun, qui devient en soi le leader".

11.4 Idées principales

- Le leadership collaboratif se manifeste quand les leaders de toutes les parties prenantes à une problématique prennent collectivement et individuellement la responsabilité d'atteindre des résultats convenus ensemble.
- Le leadership collaboratif ne se substitue pas au leadership institutionnel des élus. Si ceux-ci y adhèrent, ils se donnent encore plus de moyens de faire progresser la collectivité selon les orientations convenues ensemble.
- Il est particulièrement approprié si l'on perçoit une organisation par subsidiarité et une collaboration dans l'action (à plus forte raison si partenariat).

11.5 Références

- 11.5.1 Bartoli, A. et Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques. Défis et logiques d'action*, Paris, Dunod.
- 11.5.2 Trosa, S. et Bartoli, A. (eds) (2016). *Les paradoxes du management par le sens*, Paris, Presses de l'EHESP.
- 11.5.3 DeWitt, P. M. (2016). *Collaborative leadership: Six influences that matter most*, Thousand Oaks, Corwin Press.
- 11.5.4 De Meyer, A. (2010). *Collaborative leadership: new perspectives in leadership development*, Working Paper Series, Cambridge University.

NOTE AU LECTEUR

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir, le nom de l'auteur, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement, sans limite de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2021

QUÉBEC

+

MONTRÉAL

+

OUTAOUAIS

+

SAGUENAY

+

TROIS-RIVIÈRES

