



GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE

APPRENTISSAGES ET GUIDE

Les **savoirs**
de la **gouvernance**
communautaire



Les **savoirs**
de la **gouvernance
communautaire**

RECHERCHE ET RÉDACTION

MARC L. JOHNSON
SOCIUS RECHERCHE ET CONSEILS ET COCHERCHEUR À L'ALLIANCE

COMITÉ DE RÉDACTION

LINDA CARDINAL, GENEVIÈVE COUILLARD,
MAGALIE-FRANCE HOULE, DANIELLE MANTON,
SONIA OUELLET NATHALIE PLANTE ET MARTINE PLOURDE
COCHERCHEURES À L'ALLIANCE

MONTAGE

INTER-VISION.CA

IISBN : 978-0-9938235-2-7

DÉPÔT LÉGAL : 2014

BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU CANADA

© L'ALLIANCE DE RECHERCHE
LES SAVOIRS DE LA GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE
UNIVERSITÉ D'OTTAWA
120, UNIVERSITÉ, PIÈCE 5055
OTTAWA (ONTARIO), K1N 6N5
WWW.ARUC.UOTTAWA.CA



TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	4
SIGLES.....	4
INTRODUCTION.....	6
1.0 LES NOTIONS DE BASE.....	7
1.1 GOUVERNE, GOUVERNANCE OU GESTION.....	7
1.2 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, PUBLIQUE OU COMMUNAUTAIRE.....	8
2.0 LES INITIATIVES DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE ÉTUDIÉES AU SEIN DE L'ALLIANCE.....	10
3.0 LES MODALITÉS DE LA GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE	13
3.1 TYPES D'ACTEURS ENGAGÉS.....	14
3.2 TYPES D'ACTIVITÉS MENÉES.....	16
3.3 TYPES DE PRISE DE DÉCISION	18
3.4 TYPES DE RÔLES EXÉCUTIFS ET DE COORDINATION.....	20
3.5 TYPES DE RESSOURCES PARTAGÉES.....	22
3.6 TYPES DE RÉPERCUSSIONS	24
3.7 LES FACTEURS DE SUCCÈS	26
3.8 LES DÉFIS	28
4.0 QUEL EST VOTRE STYLE DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE?.....	30
5.0 RESSOURCES	32

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : COMPARAISON DES CONTEXTES DES INITIATIVES DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE	10
TABLEAU 2 : COMPARAISON DES ACTEURS CLÉS ET PARTENAIRES DANS LES INITIATIVES DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE	14
TABLEAU 3 : COMPARAISON DES ACTIVITÉS MENÉES DANS LE CADRE DES INITIATIVES DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE	16
TABLEAU 4 : COMPARAISON DU FONCTIONNEMENT DES INITIATIVES DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE	18
TABLEAU 5 : COMPARAISON DES RESSOURCES PARTAGÉES DANS LES INITIATIVES EN GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE	22
TABLEAU 6 : COMPARAISON DES RÉPERCUSSIONS DES INITIATIVES DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE	24
TABLEAU 7 : COMPARAISONS DES FACTEURS DE SUCCÈS DES INITIATIVES DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE	26
TABLEAU 8 : COMPARAISONS DES DÉFIS DANS LE CADRE DES INITIATIVES DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE	28

SIGLES

AFMNB	ASSOCIATION FRANCOPHONE DES MUNICIPALITÉS DU NOUVEAU-BRUNSWICK
AJEFO	ASSOCIATION DES JURISTES D'EXPRESSION FRANÇAISE DE L'ONTARIO
ARUC	ALLIANCE DE RECHERCHE UNIVERSITÉS – COMMUNAUTÉS
CNFS	CONSORTIUM NATIONAL DE FORMATION EN SANTÉ
CRSH	CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES
FESFO	FÉDÉRATION DE LA JEUNESSE FRANCO-ONTARIENNE
Î.-P.-É.	ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD
N.-B.	NOUVEAU-BRUNSWICK
SANB	SOCIÉTÉ DE L'ACADIE DU NOUVEAU-BRUNSWICK





Les **savoirs**

de la **gouvernance communautaire**

L'Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire* (l'Alliance) est un espace de recherche, de diffusion et d'action qui allie des cochercheuses et des cochercheurs travaillant dans les secteurs universitaire, communautaire et privé.

Entre 2009 et 2014, l'Alliance s'est consacrée à l'étude des rapports entre la gouvernance et les politiques linguistiques, en examinant notamment la façon dont la gouvernance communautaire peut favoriser l'innovation et permettre aux minorités linguistiques de mieux affronter les défis de l'heure. Ses équipes de recherche se sont penchées sur des thématiques aussi variées que la collaboration interorganisationnelle, les espaces artistiques et culturels, l'exode rural, la formation en santé, la gestion intégrée des forêts, l'immigration, la justice, le leadership chez les jeunes et les transports collectifs. Elles ont étudié, évalué et formalisé les savoirs de la gouvernance communautaire développés au sein des communautés francophones en situation minoritaire au Canada (dorénavant : les minorités francophones), en particulier au Nouveau-Brunswick et en Ontario, depuis les années 1990.

Au terme de ce programme de recherche, l'Alliance publie à l'intention des intervenantes et intervenants communautaires et des décideurs deux guides qui font le bilan des leçons qu'elle en a tirées. En plus du présent *Guide sur la gouvernance communautaire*, on trouvera un *Guide sur la recherche collaborative*.

INTRODUCTION

Depuis 2009, des chercheurs universitaires et des intervenants travaillant dans les communautés francophones en situation minoritaire collaborent dans une Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire*. Le présent guide se propose de faire un bilan des connaissances acquises et des apprentissages réalisés en matière de gouvernance communautaire dans le cadre de cette Alliance. Il pourra aussi servir de guide aux organismes communautaires de la francophonie canadienne et à quiconque désire mieux comprendre

le fonctionnement de la gouvernance communautaire, ses atouts, mais aussi ses défis.

Le guide a puisé ses renseignements dans les écrits au sujet de la gouvernance communautaire et, surtout, des leçons tirées des études réalisées au sein de l'Alliance. Parmi l'ensemble des travaux réalisés dans le cadre de l'Alliance, les études sur les initiatives suivantes ont été sélectionnées en raison de leur objet qui était directement relié au thème de la gouvernance. Les tableaux qui parsèment ce guide fournissent plus de détails sur ces pratiques.

-
- Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice en Ontario
 - Conseil de gestion intégrée des forêts du Madawaska-Restigouche
 - Échelle i-préparation^{MC} sur l'immigration régionale au Nouveau-Brunswick
 - Collaboration entre les organismes francophones et acadiens du Nouveau-Brunswick
 - Continuité du leadership et la transmission du savoir à la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO)
 - Gouvernance du Consortium national de formation en santé (CNFS)
 - Place des Arts de Sudbury
-

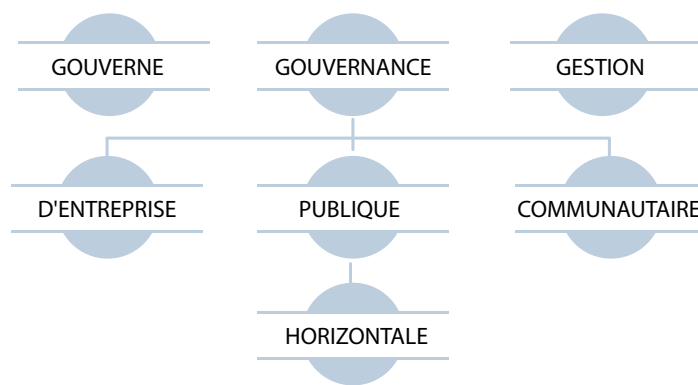
Le guide se divise en cinq parties. La première précise ce qu'on entend par gouvernance communautaire et ce qui la distingue des autres notions auxquelles elle est associée. La seconde présente succinctement les initiatives étudiées. La troisième contient l'essentiel du guide, à savoir une description des différentes modalités de gouvernance communautaire observées dans le cadre des recherches. La quatrième propose

aux intervenants communautaires quelques questions afin de leur permettre de poser un autodiagnostic sur leur pratique de gouvernance communautaire. La cinquième complète le guide en proposant des sources d'information complémentaires sur la gouvernance communautaire.

Gouvernance. Règles et modalités, formelles ou non, adoptées par un regroupement d'acteurs afin de prendre des décisions concernant leurs orientations communes, la mobilisation et le partage de leurs ressources et la coordination de leurs actions.

1.0 LES NOTIONS DE BASE

La notion de gouvernance fraye son chemin depuis les années 1990 dans le discours des organismes et du développement communautaire. Sa proximité d'autres notions telles que gouverne, gouvernement et gestion rend son utilisation parfois hasardeuse. La gouvernance est toutefois une réalité distincte qui se décline sous plusieurs formes : communautaire, publique, corporative, organisationnelle, d'entreprise et horizontale. Nous proposons d'abord quelques notions de base à distinguer autour de celle de gouvernance.



1.1 GOUVERNE, GOUVERNANCE OU GESTION

Comme les notions de gouvernement et de gouverne, celle de gouvernance est reliée par son étymologie à l'idée du gouvernail et donc du pilotage. La **gouverne** et le **gouvernement** sont mieux connus : les deux notions renvoient à l'idée de l'État qui exerce le pouvoir politique, qui décide et dirige. La gouverne en est le processus et le gouvernement sa matérialisation institutionnelle. Nous sommes tous familiers avec le fait que les différents ordres de gouvernement, au Canada, exercent une gouverne sur la fiscalité. En cette matière, les citoyens ne jouent pas un rôle déterminant, si ce n'est de cotiser.

Pour sa part, la notion de **gestion** est plus opérationnelle, car elle signifie administrer des affaires publiques ou privées en fonction de mandats ou d'objectifs fixés par les instances qui gouvernent. La gestion veille à l'utilisation efficace et efficiente des ressources. Dans le secteur public, les fonctionnaires gèrent les programmes et les fonds de l'État, tels que leur ministre ou leur gouvernement en a décidé. Dans le secteur communautaire, les directions générales et les agents gèrent les projets en fonction des orientations données par les élus. Dans le secteur privé, les chefs d'entreprise et leurs employés gèrent les opérations selon les directives de leur conseil d'administration ou de leurs actionnaires.

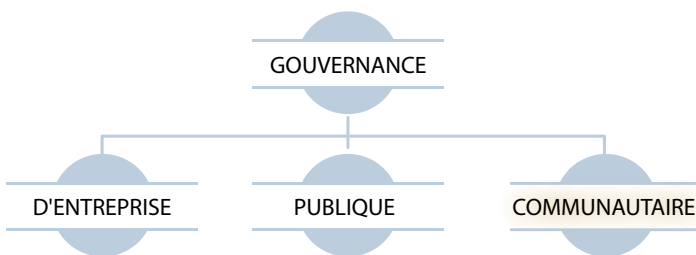
La **gouvernance** dans son sens moderne s'insère entre la gouverne et la gestion. Depuis les années 1990 environ, on ne peut passer sous silence la complexité grandissante de la réalité, du fait notamment qu'il y a une multitude d'acteurs et de lieux de pouvoir qui agissent sur les décisions concernant les affaires publiques, communautaires ou privées. La gouvernance introduit l'idée que les rapports entre les instances qui gouvernent, qui gèrent et qui sont gouvernées ne sont plus aussi stables, que les interactions entre ces différents acteurs doivent être ordonnées et coordonnées. La gouvernance évoque les notions de réseau, de participation, de collaboration, de partenariat. La gouvernance revêt donc un caractère plus pragmatique que la gouverne, mais moins pratique que la gestion.



Les définitions les plus communes de la gouvernance font ressortir les éléments clés suivants : le regroupement et l'engagement de plusieurs acteurs, l'adhésion à des règles de décision communes, l'adoption d'objectifs communs, une mobilisation et un partage des ressources et la coordination des actions.

1.2 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, PUBLIQUE OU COMMUNAUTAIRE

La notion de gouvernance est apparue à peu près en même temps dans différents secteurs afin de répondre à une diversité de préoccupations. Dans le monde des entreprises, la gouvernance a servi à préciser les rôles et les relations entre les dirigeants, les actionnaires, les employés, les clients et les autres acteurs qui se considèrent interpellés par leurs activités. Plusieurs principes sont véhiculés par la notion de gouvernance d'entreprise, dont la séparation des rôles, la transparence, la collaboration et l'intégrité, qui s'ajoutent évidemment à l'incontournable souci de rentabilité.



On utilise parfois les notions de gouvernance corporative ou de gouvernance organisationnelle comme synonymes de gouvernance d'entreprise, parce qu'elles évoquent avant tout l'exercice de la gouvernance au sein d'une seule organisation. Toutefois, ces notions peuvent aussi s'appliquer à une institution publique ou communautaire, considérée à titre individuel.

La **gouvernance publique** se situe dans les institutions d'État et concerne plus particulièrement les relations entre les autorités, la société civile et le secteur privé. Ici aussi, l'introduction de la notion de gouvernance traduit un changement dans les relations entre gouvernants et gouvernés. En même temps que la gouvernance véhicule des principes de transparence, de collaboration et de participation, elle suppose une forme d'efficacité et de rendement empruntée au secteur privé. La gouvernance publique concerne au premier chef les décideurs et les gestionnaires du secteur public, mais aussi les partenaires auxquels ils s'ouvrent.

La gouvernance publique est aussi associée à l'idée d'horizontalité. Lorsqu'il est confronté à un enjeu complexe, l'État peut élargir sa gouvernance à plusieurs acteurs, gouvernementaux ou non, qui partagent des responsabilités et des intérêts à cet égard. La gouvernance publique est par définition horizontale, mais à divers degrés. Du point de vue interne, plusieurs institutions gouvernementales peuvent être engagées dans la gouvernance (prise de décision) ou la gestion (mise en œuvre) d'une initiative horizontale (par ex. la Feuille de route pour les langues officielles du gouvernement canadien). Du point de vue externe, la gouvernance horizontale peut aussi inclure la participation des acteurs des communautés.

*Gouvernance des langues officielles.
[...] les objectifs et les procédures en matière de langues ne viennent plus seulement d'en haut, mais également d'en bas par la voie de mécanismes et d'initiatives misant sur la collaboration entre la fonction publique et les acteurs de la société civile.*

C'est effectivement ce qui se passe dans le secteur des langues officielles au Canada où, depuis une vingtaine d'années, s'est instaurée une nouvelle gouvernance, caractérisée par le fait que « les objectifs et les procédures en matière de langues ne viennent plus seulement d'en haut, mais également d'en bas par la voie de mécanismes et d'initiatives misant sur la collaboration entre la fonction publique et les acteurs de la société civile¹. » On peut penser, par exemple, au mandat de coordination horizontale qui est dévolu à Patrimoine canadien par la Loi sur les langues officielles, aux initiatives telles que le Plan d'action et la Feuille de route pour les langues officielles ou au Comité directeur Citoyenneté et Immigration Canada – Communautés francophones en situation minoritaire.

¹ Léger, R., « La nouvelle gouvernance des langues officielles au Canada: entre exigences et circonstances », p. 414.

La **gouvernance communautaire**, enfin, concerne les moyens entrepris par les acteurs d'une communauté afin de viser, puis d'agir de concert dans leur intérêt commun. L'intérêt commun varie évidemment selon les cas, mais il se rapporte souvent à l'exercice d'une influence sur la formulation des politiques publiques, aux capacités d'action et, plus généralement, au développement de la communauté.

L'idée de communauté est donc importante ici. Elle est souvent associée aux collectivités territoriales (par ex. les régions, villes, quartiers, villages), même si certains collectifs organisés en réseaux s'en réclament aussi (ex. les francophones de Toronto). Il s'agit en fait d'une réalité à géométrie variable. À l'opposé du groupe, qui a habituellement une composition homogène (par ex. les professionnels de la santé), la communauté regroupe une variété d'individus qui partagent cependant des intérêts communs (par ex. la langue, la culture, l'origine ethnique ou le territoire) et un sentiment d'appartenance commune (par ex. l'identité fransaskoise). Dès lors, la ville de Bouctouche, les francophones de Whitehorse ou les francophones du Nunavut peuvent être considérés comme des communautés et on peut examiner leur réalité sous l'angle de leur gouvernance communautaire.

Viser une influence sur la formulation des politiques publiques, un renforcement des capacités d'action, le développement de la communauté.

Gouvernance communautaire. Modalités de concertation mises en œuvre par des acteurs d'une communauté afin de choisir leurs buts communs et de mettre en œuvre les moyens de les atteindre.

Depuis les années 1990, la nouvelle gouvernance publique des langues officielles a eu une incidence sur la gouvernance communautaire des minorités francophones. Ces dernières ont été appelées à prendre de nouvelles responsabilités dans l'allocation des fonds gouvernementaux destinés à leur développement et leur épanouissement. Pour ce faire, elles ont dû restructurer leurs modes de concertation et se donner des plans de développement globaux. Elles ont aussi appris à négocier avec leur propre province et territoire et, dans certains cas, à participer à la gouvernance des services en français. Au fur et à mesure de ces collaborations et avec l'évolution des différents programmes en langues officielles, les organismes ont réorienté leurs mandats et leurs activités. En somme, leur participation à la gouvernance publique a transformé leur gouvernance communautaire.

Plusieurs qualités sont habituellement évoquées pour caractériser la gouvernance communautaire : les aspirations collectives; la solidarité, l'engagement et la confiance; la collaboration, la concertation, le partenariat et la collégialité; la participation, la mobilisation et l'inclusion; la légitimité et la démocratie; la crédibilité; le partage des responsabilités, de l'information, des ressources et des risques; la coproduction de savoirs et de services; et l'apprentissage collectif.

Nous examinerons dans les prochaines sections comment la gouvernance communautaire a pris forme dans plusieurs initiatives propres aux communautés francophones en situation minoritaire du Canada et dans quelle mesure ces qualités se sont manifestées. Mais d'abord, voici une courte présentation des cas que nous avons étudiés.

2.0 LES INITIATIVES DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE ÉTUDIÉES AU SEIN DE L'ALLIANCE

L'Alliance de recherche a étudié plusieurs sujets relatifs à la gouvernance communautaire et l'innovation de 2009 à 2013. En général, les travaux ont pris pour objet des initiatives de gouvernance situées le plus près possible des acteurs du terrain. Pour les fins du présent guide, nous avons retenu sept études afin de les comparer et d'en tirer des leçons quant aux modalités de gouvernance communautaire au sein des communautés francophones en situation minoritaire. Voici en bref en quoi consistent ces études.

La **Coalition des intervenantes et intervenants francophones pour le secteur de la justice en Ontario** est une instance informelle composée d'organismes francophones et d'un ministère de l'Ontario, qui a élaboré un plan stratégique de développement des services en français et qui suit sa mise en œuvre dans le cadre de rencontres annuelles².

² Cardinal, L., Levert, M.-A., Manton, D. et S. Ouellet, *La Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice: une innovation communautaire pour accroître l'offre de services en français en Ontario*.

La **Collaboration entre les organismes francophones et acadiens du Nouveau-Brunswick** est l'objet d'une étude en plusieurs volets qui décrit les caractéristiques et les enjeux de la gouvernance communautaire³.

³ Forgues, É. et S. St-Onge, *Portrait de la gouvernance des organismes acadiens et francophones au Nouveau-Brunswick*; et Forgues, É., « Les apprentissages en gouvernance communautaire ».

Tableau 1 Comparaison des contextes des initiatives de gouvernance communautaire

	Coalition des intervenantes et intervenants francophones pour le secteur de la justice en Ontario	Collaboration entre organismes francophones et acadiens du N.-B.	Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche
Nature de l'initiative	Instance informelle réunissant des organismes communautaires et un ministère.	Une instance formelle mise en place par les organismes francophones.	Instance informelle réunissant des acteurs industriels, communautaires et gouvernementaux.
Aspirations communautaires	Des services en français établis et gérés par et pour les francophones.	Parler d'une seule voix.	Participer à la gouvernance des forêts publiques pour assurer la vitalité économique de la région.
Problème visé	Inertie et manque de ressources afin d'accroître les services en français dans le secteur de la justice en Ontario. Éviter les recours en justice introduits par la communauté francophone sur cette question.	La tension entre les intérêts sectoriels et l'intérêt général de la communauté acadienne; la nécessité de mieux coordonner l'action et d'assurer la légitimité des organismes auprès des citoyens qu'ils représentent.	Une crise forestière couplée à des politiques provinciales non adaptées à la nature et au besoin de la région; une gouvernance des forêts publiques qui faisait peu de place à la communauté.
Solution proposée	Un espace de dialogue entre la partie gouvernementale et la communauté francophone afin de collaborer à l'élaboration des politiques publiques sur la justice en français en Ontario.	Un Forum de concertation des organismes acadiens et ses comités, reconnus formellement par l'État dans le cadre des Accords Canada-communauté.	Un forum réunissant tous les acteurs intéressés par la gouvernance des forêts publiques de la région Madawaska-Restigouche.

Le **Conseil de gestion intégrée des forêts du Madawaska-Restigouche**, dans le Nord du Nouveau-Brunswick, est une instance informelle, co-présidée par un acteur de l'industrie forestière et un acteur de la communauté, qui réunit des acteurs industriels, communautaires, municipaux, économiques et environnementaux de la région, ainsi qu'un observateur du gouvernement provincial. Le Conseil se penche sur les enjeux forestiers de cette région principalement francophone et fait des recommandations au gouvernement⁴.

⁴ Chiasson, G., Letendre, S. et M. Voyer, « La gouvernance à la frontière : le cas du Conseil de gestion intégrée des forêts publiques de la Madawaska-Restigouche ».

La **Continuité du leadership et la transmission du savoir à la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO)** est une initiative interne à cet organisme en vue de développer sa mémoire organisationnelle et maintenir son alignement sur sa mission, qui est d'assurer la pleine participation des jeunes au développement de leur communauté⁵.

⁵ Dallaire, C. et M.-F. Houle, *La formation et la documentation des savoirs au sein de la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne : Une initiative pour appuyer l'engagement des jeunes.*

Continuité du leadership et transmission du savoir	Échelle i-préparation MC (N.-B.)	Gouvernance du Consortium national de formation en santé (CNFS)	La Place des Arts de Sudbury
Une approche développée par la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO).	Un outil développé par le secteur privé, à l'initiative de l'Association francophones des municipalités du Nouveau-Brunswick.	Un consortium formellement constitué d'établissements de formation.	Un projet de construction développé par des organismes communautaires.
Participer au développement de la communauté francophone selon le principe du « par et pour la jeunesse ».	La continuité démographique des francophones du N.-B.	Accès accru des communautés francophones aux services de santé en français.	Un espace culturel et artistique francophone qui assure une visibilité dans la sphère publique locale.
Roulement de personnel et d'élus, risque de perte de la mémoire organisationnelle, désir de garder une longueur d'avance et donc d'optimiser la capacité organisationnelle.	La dépopulation du N.-B. et la faible capacité d'attirer et d'intégrer des immigrants dans les communautés acadiennes.	Le manque de professionnels de la santé afin d'assurer en français les services dont ont besoin les communautés francophones en situation minoritaire.	Absence de lieu commun permettant aux organismes francophones de mettre en valeur leur création artistique et culturelle tout en favorisant la synergie, la collaboration, l'économie d'échelle.
Encadrement des leaders de la FESFO afin de transmettre la mémoire, les valeurs, les règles de fonctionnement et l'expertise de l'organisme, d'assurer la transition entre les employés et les élus, d'organiser et rendre accessible l'information.	Développer et utiliser, dans une approche communautaire et participative, un instrument qui mesure la capacité de chaque communauté à accueillir, retenir et intégrer les immigrants francophones.	Un consortium d'établissements de formation et de recherche qui puisse déterminer les besoins des communautés francophones en matière de soins de santé et former des professionnels de la santé afin d'y répondre.	Mettre en place une gouvernance communautaire et un réseau de collaboration composé de différents acteurs provenant des sphères publique, privée et communautaire.

L'Échelle i-préparation^{MC} est un outil d'action publique conçu pour favoriser l'accueil d'immigrants francophones dans la région Nord et la Péninsule acadienne, au Nouveau-Brunswick. Il a été développé par le cabinet Diversis pour le compte du milieu communautaire⁶.

La **gouvernance du Consortium national de formation en santé (CNFS)** a été examinée par l'Alliance pour le compte de cet organisme. Le CNFS œuvre dans le secteur de la formation en santé et repose sur un réseau d'établissements de formation postsecondaire francophone à l'extérieur du Québec⁷.

Le projet de **Place des Arts de Sudbury** est mis de l'avant par un regroupement d'organismes culturels à Sudbury. Il s'agit d'un projet de construction d'un édifice qui est en même temps une initiative de mobilisation et de gouvernance communautaires⁸.

Dans la prochaine section, nous examinons les différentes modalités de gouvernance communautaire qui se sont révélées dans le cadre de ces études.

⁶ Farmer, D., Bélanger, N. et L.-A. Cyr, « Pour une gouvernance renouvelée dans le secteur de l'immigration au Nouveau-Brunswick : représentations et mobilisation autour d'un instrument d'action publique ».

⁷ Cardinal, L., Champagne, É. et M.H. Eddie, « Nouvelle gouvernance publique et innovation : le cas du Consortium national de formation en santé ».

⁸ Champagne, É., Choinière, O. et P. Gagnon, « La Place des Arts de Sudbury : une gouvernance novatrice au service d'un projet d'envergure ».

3.0 LES MODALITÉS DE LA GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE

La gouvernance communautaire se réalise dans une variété de contextes et emprunte différentes modalités. Dans le cadre de ses travaux, l'Alliance a choisi quelques initiatives qui semblaient faire preuve d'innovation en matière de gouvernance communautaire. Les initiatives étudiées ne couvrent évidemment pas tout le spectre des pratiques de gouvernance communautaire.

Nos travaux ont mis au jour des caractéristiques que nous avons regroupées sous les rubriques suivantes : les types d'acteurs engagés, les types d'activités menées, les types de prise de décision, les types de rôles exécutifs et de coordination, les types de ressources partagées et les types de répercussions obtenues. Nous bouclons cette section en relevant les forces et les faiblesses des initiatives de gouvernance communautaire.



GOVERNANCE COMMUNAUTAIRE

3.1 TYPES D'ACTEURS ENGAGÉS

Par définition, toutes les initiatives de gouvernance communautaire observées reposent sur des **organismes communautaires** (voir Tableau 2). Ceux qui participent aux initiatives que nous avons examinées sont ancrés à l'échelle régionale et provinciale et, plus rarement, nationale. À l'exception de l'initiative en leadership de la FESFO, ces organismes ont aussi des partenaires clés provenant du secteur privé, du secteur institutionnel ou du secteur public.

Secteur privé. Quelques initiatives reposent sur un partenariat entre le secteur communautaire et le secteur privé. Par exemple, le *Conseil de gestion intégrée des forêts* est coprésidé par un représentant du secteur privé et regroupe plusieurs industriels du Nouveau-Brunswick. De même, l'*Échelle i-préparation*^{MC} est issue d'un partenariat entre l'Association

francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick. (AFMNB) et le cabinet conseil Diversis.

Secteur institutionnel. Quelques pratiques observées sont ancrées en milieu institutionnel ou y sont associées. Le *CNFS* est une initiative issue des établissements de formation universitaire ou collégiale francophones à l'extérieur du Québec. Il collabore toutefois avec des organismes communautaires dans certains de ses dossiers, mais la gouvernance reste entre les mains des institutions. La *Coalition des intervenantes et intervenants francophones pour la justice en Ontario* collabore avec l'Université d'Ottawa et le *Conseil de gestion intégrée des forêts* avec l'Université de Moncton.

Tableau 2 Comparaison des acteurs clés et des partenaires dans les initiatives de gouvernance communautaire

	Coalition des intervenantes et intervenants francophones pour le secteur de la justice en Ontario	Collaboration entre organismes francophones et acadiens du N.-B.	Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche	Continuité du leadership et transmission du savoir
Acteurs clés et autres partenaires	<p>Assoc. des juristes d'expression française de l'Ontario (AJEFO); Assoc. française des municipalités de l'Ontario (AFMO); Action ontarienne contre la violence faite aux femmes (AOcVF); Fédération des aînés et des retraités francophones de l'Ontario (FAFO); Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO); Bureau du coordonnateur des services en français.</p> <p>Procureur général de l'Ontario</p> <p>Autres partenaires : Chaire de recherche sur la francophonie et les politiques publiques de l'Université d'Ottawa</p>	<p>Forum de concertation des organismes acadiens du N.-B.; Société de l'Acadie du N.-B. (SANB) et 31 organismes francophones et acadiens</p>	<p>Assoc. francophone des municipalités du N.-B. (AFMNB); J.D Irving; Acadian Timber; AVCell; Groupe Savoie; Coop. forestière du Nord-Ouest; Assoc. acéricole du N.-B.; Conseil de gestion du bassin versant de la rivière Restigouche; Bureau régional du ministère des Ressources naturelles du N.-B.; Chambres de commerce locales et régionales (Entreprise Madawaska et Entreprise Restigouche); Conseil économique du N.-B.; Université de Moncton via le Département de foresterie du campus d'Edmundston</p>	<p>Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO)</p>



Secteur public. Les différents ordres de gouvernements sont très présents dans les initiatives de gouvernance communautaires observées. Le Procureur général de l'Ontario, par son Bureau de la Coordinatrice des services en français, peut appuyer la coordination de la *Coalition des intervenantes et intervenants en justice*. Le Secrétariat à la croissance démographique du Nouveau-Brunswick collabore à l'Échelle i-préparation^{MC}. Les municipalités sont au premier rang du *Conseil de gestion intégrée des forêts, de l'Échelle i-préparation^{MC}* et du projet de *Place des Arts de Sudbury*. Les institutions fédérales, enfin, sont des partenaires financiers influents de la *Collaboration des organismes acadiens du N.-B. et du CNFS*.

En somme, la configuration des acteurs est variable et dépend du contexte dans lequel s'élabore l'initiative de gouvernance communautaire. L'horizontalité et les partenariats étant des principes importants de cette gouvernance, on ne s'étonnera pas de retrouver plusieurs joueurs à la table, y compris des partenaires issus d'autres milieux tels que les institutions, le secteur privé ou les gouvernements.

Qui participe aux initiatives de gouvernance communautaire?

Des partenaires de divers milieux communautaires, privés, institutionnels et gouvernementaux, selon le principe de l'horizontalité.

Échelle i-préparation ^{MC} (N.-B.)	Gouvernance du Consortium national de formation en santé (CNFS)	La Place des Arts de Sudbury
<p>Assoc. francophone des municipalités du N.-B. (AFMNB); cabinet-conseil Diversis ; huit municipalités francophones du Nord-Ouest et de la Péninsule acadienne</p> <p>Autres partenaires :</p> <p>Secrétariat de la croissance démographique du N.-B. ; Centre de ressources pour nouveaux arrivants au Nord-Ouest du N.-B. ; Centre d'accueil et d'accompagnement francophone des immigrants du Sud-Est du N.-B. ; Comité d'accueil et d'établissement des nouveaux arrivants de la Péninsule acadienne</p>	<p>CNFS. 7 établissements d'enseignement postsecondaire : Université Sainte-Anne, Université de Moncton, Université de Saint-Boniface, Campus Saint-Jean de l'Université de l'Alberta, Université Laurentienne, Université d'Ottawa, Centre de formation médicale du N.-B.; 4 collèges : Collège Boréal, La Cité collégiale, Collège Acadie – Î.-P.-É., Collège communautaire du N.-B.</p> <p>Autres partenaires</p> <p>Santé Canada, Ordres professionnels, Établissements de soins de santé, Organismes communautaires francophones</p>	<p>Regroupement des organismes culturels de Sudbury (ROCS) : Carrefour francophone de Sudbury, Théâtre du Nouvel-Ontario, Concerts La Nuit sur l'étang, Éditions Prise de parole, Galerie du Nouvel-Ontario, Salon du livre du Grand Sudbury, Centre franco-ontarien de folklore et Concerts 5-Penny New Music Concerts</p> <p>Autres partenaires : autorités municipales, régionales, provinciales et fédérales, secteur privé, population du Grand Sudbury Music Concerts</p>

3.2 TYPES D'ACTIVITÉS MENÉES

Le Tableau 3 illustre la diversité des activités qui sont menées dans le cadre des initiatives de gouvernance communautaire que nous avons examinées. Les organismes communautaires et leurs partenaires se rencontrent, discutent, délibèrent, produisent des avis, développent des projets qui se veulent innovateurs, les planifient, les mettent en oeuvre et en rendent compte, apprennent et documentent leurs apprentissages. En fonction de leur contexte propre, chaque cas affiche une séquence d'activités particulière.

La **Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice** est une initiative informelle qui réunit différents acteurs autonomes afin de s'entendre sur les besoins prioritaires en matière de services en français, de suivre dans quelle mesure ils sont comblés par les services gouvernementaux et de proposer des corrections au besoin.

Se concerter ➤ **échanger** ➤ **planifier** ➤ **suivre** ➤ **recommander**

Le **Conseil de gestion intégrée des forêts publiques** est aussi une initiative commune à différents acteurs qui aménage un espace d'échange et qui tente de créer une intercompréhension, d'identifier des positions communes et d'en tirer des recommandations pour le gouvernement provincial.

Échanger ➤ **comprendre** ➤ **s'entendre** ➤ **recommander**

L'**Échelle i-préparation^{MC}** est une initiative de l'AFMNB, qui s'est associée à un cabinet conseil, afin de créer un instrument innovateur qui puisse être utilisé par les municipalités francophones afin de se préparer à l'intégration des immigrants.

Innover ➤ **développer des capacités** ➤ **apprendre**

Tableau 3 Comparaison des activités menées dans le cadre des initiatives de gouvernance communautaire

	Coalition des intervenantes et intervenants francophones pour le secteur de la justice en Ontario	Collaboration entre organismes francophones et acadiens du N.-B.	Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche
Activités	Rencontre annuelle de la Coalition. Adoption et suivi d'un Plan stratégique pour le développement des services en français dans le secteur de la justice. Rencontre deux fois l'an d'un comité encadreur pour le suivi du plan stratégique.	Développement d'un plan de développement communautaire, concertation sectorielle, nomination des représentants aux comités de l'entente Canada-communauté et évaluation des projets par ces comités.	Échange d'information stratégique. Discussion d'une variété de thèmes soulevés par les participants. Compréhension commune. Prise de position s'il y a un consensus seulement.



La Continuité du Leadership à la FESFO est une initiative de gouvernance organisationnelle qui crée des espaces d'échange et d'apprentissage afin de documenter les pratiques qui concourent au mandat communautaire de l'organisme.

Échanger ➤ **apprendre** ➤ **documenter**

La Collaboration des organismes acadiens du Nouveau Brunswick s'est matérialisée dans des structures formelles qui créent une dynamique de concertation, afin de prioriser les besoins de la communauté acadienne, d'en tirer un plan de développement global et d'en rendre compte.

Se concerter ➤ **prioriser** ➤ **planifier** ➤ **rendre compte**

Le CNFS est un organisme incorporé, fondé sur un réseau d'établissements, qui cherche à saisir les besoins des communautés francophones en matière de santé, d'y répondre par des initiatives de formation professionnelle et d'évaluer ses résultats.

Comprendre les besoins ➤ **apporter des réponses** ➤ **évaluer**

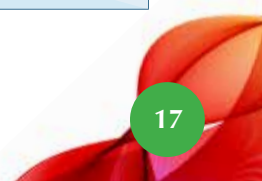
La Place des Arts de Sudbury est un projet de plusieurs organismes communautaires afin de se doter d'un édifice commun et de développer leurs capacités à le réaliser.

Développer un projet ➤ **développer les capacités**

Que fait-on dans une instance de gouvernance communautaire?

On se rencontre, on discute, on délibère, on produit des avis, on développe des projets qui se veulent innovateurs, on les planifie, on les met en oeuvre et on en rend compte, on apprend et on documente ces apprentissages.

Continuité du leadership et transmission du savoir	Échelle i-préparation ^{MC} (N.-B.)	Gouvernance du Consortium national de formation en santé (CNFS)	La Place des Arts de Sudbury
Deux volets : 1) développement des habilités de partage des connaissances par des échanges informels, discussions de groupe régulières et structurées, ateliers de retour sur les activités; et 2) production annuelle d'un support matériel (cahiers de legs) pour organiser, conserver et transmettre ces connaissances.	Développer un instrument. Convaincre des municipalités à l'utiliser. Administrer l'instrument. Déclencher une réflexion.	Recrutement d'étudiants, formation de professionnels de la santé, recherche sur la santé et intégration des diplômés internationaux de la santé.	Construire un édifice Place des Arts, renforcer les capacités organisationnelles et financières des membres du ROCS.



3.3 TYPES DE PRISE DE DÉCISION

La prise de décision varie aussi selon le contexte de l'initiative de gouvernance communautaire. Comme l'illustre le Tableau 4, le cas de figure principal est la décision par consensus, mais on y retrouve aussi un mode de décision collégial et un mode plus indirect axé sur l'influence.

Décision par consensus. Le mécanisme le plus commun dans les initiatives observées est le consensus. Ici, chaque partie prenante, assise à la même table, consent tacitement à une décision commune. Le processus qui y conduit peut être long et requérir des discussions approfondies, lorsque les acteurs ont des intérêts potentiellement

divergents. Le Conseil de gestion intégrée des forêts publiques, la Collaboration des organismes acadiens du Nouveau-Brunswick et le projet de Place des Arts décident par consensus.

Décision collégiale. Dans le cas du CNFS, la gouvernance organisationnelle autorise une prise de décision de type collégial, c'est-à-dire où les différentes instances (c.a., secrétariat national, coordonnateurs et établissements membres) partagent le rôle décisionnel.

Tableau 4 Comparaison du fonctionnement des initiatives de gouvernance communautaire

	Coalition des intervenantes et intervenants francophones pour le secteur de la justice en Ontario	Collaboration entre organismes francophones et acadiens du N.-B.	Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche
Prise de décision	Structure sans prise de décision formelle. Préparation concertée de la partie communautaire aux rencontres. Les délibérations ne sont pas consignées. Influence les décideurs et les gestionnaires publics qui participent aux rencontres.	En général, par consensus, sauf pour des décisions majeures telles que l'adhésion de nouveaux membres ou le choix des dossiers prioritaires.	Lorsque les discussions aboutissent à un consensus.
Coordination	Le Bureau gouvernemental convoque, organise et défraie les rencontres. Le comité encadreur du plan stratégique se réunit aux frais des gouvernements. L'AJEFO joue un rôle de leader et de soutien logistique pour la partie communautaire.	Appui organisationnel de la SANB.	Coprésidence assumée par l'industrie (J.D. Irving) et la communauté (AFMNB), qui planifie, coordonne, rend compte et fait le suivi des réunions, ébauche les mémoires et représente le conseil auprès du gouvernement.

Influence sur les décisions. Le cas de la Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice dénote une pratique qui ne comporte pas de prise de décision formelle, mais qui permet l'exercice d'une influence sur la prise de décision au niveau des instances gouvernementales. La Coalition se concerta à la manière des caucus afin de canaliser son influence lors des rencontres. Dans une certaine mesure, on peut aussi voir dans l'Échelle i-préparation^{MC} un outil qui produit de l'information afin d'influencer les décisions des municipalités dans le dossier de l'intégration des immigrants.

Comment s'organise-t-on en gouvernance communautaire?

De plusieurs façons! Mais souvent, on prend les décisions par consensus, on s'appuie sur des organismes pivots pour la coordination et on opère en réseau.

Continuité du leadership et transmission du savoir	Échelle i-préparation ^{MC} (N.-B.)	Gouvernance du Consortium national de formation en santé (CNFS)	La Place des Arts de Sudbury
L'initiative ne touche pas directement la prise de décision de l'organisme. Chaque employé/élu décide du format et du contenu de chaque cahier de legs.	L'instrument produit de l'information qui éclaire la prise de décision dans les municipalités, qui restent autonomes.	Modèle collégial composé d'un c.a. formé des dirigeants des établissements membres, d'un secrétariat national et d'un comité des coordonnateurs CNFS de chaque établissement. Concertation en boucle entre les paliers.	Par consensus entre les 8 organismes membres du ROCS et leur C.A. respectif.
Employés de la FESFO.	AFMNB a formulé le besoin et donné le mandat au cabinet Diversis de développer l'instrument. Les municipalités décident de l'utiliser ou non.	Secrétariat national du CNFS et coordonnateurs CNFS dans les établissements.	Comité directeur composé des D.G. des huit organismes. Comité de coordination. Quatre comités pour le projet immobilier et deux comités pour renforcer les capacités des membres du ROCS.

3.4 TYPES DE RÔLES EXÉCUTIFS ET DE COORDINATION

Après la prise de décision, suivent la mise en œuvre et donc la coordination des actions. Nous avons dénombré quatre types de coordination, soit par l'organisme hôte de l'initiative, par un organisme pivot, en réseau et en formule hybride (voir Tableau 4).

Organisme hôte. La formule la plus simple est lorsque l'organisme qui initie une pratique de gouvernance en assure la coordination, comme par exemple la FESFO qui coordonne les efforts de ses employés dans l'initiative sur le leadership.

Organisme pivot. Il est fréquent de retrouver des organismes pivots qui assurent la coordination des actions au nom d'un regroupement d'acteurs. La *Collaboration des organismes acadiens du Nouveau-Brunswick* s'appuie ainsi sur la Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick (SANB). De même, les partenaires communautaires de la *Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice en Ontario* utilisent l'Association des juristes d'expression française de l'Ontario (AJEFO) comme soutien stratégique.

Réseau. Lorsque la gouvernance s'exerce en réseau, la coordination peut être assurée par certains points névralgiques de ce réseau. C'est le cas du CNFS qui coordonne les actions de ses membres en s'appuyant en même temps sur son Secrétariat national et sur son réseau de coordonnateurs dans les établissements membres.

Formule hybride. Le cas de figure le plus fréquent est cependant une formule qui associe partie et contrepartie à la coordination. Lorsqu'il y a des parties prenantes aux intérêts polarisés dans un regroupement, leur engagement est stratégiquement ancré à même la structure exécutive. C'est le cas du *Conseil de gestion intégrée des forêts publiques* qui est co-présidé et coordonné par l'AFMNB, pour la partie communautaire, et J.D. Irving, pour la partie industrielle. On retrouve un autre cas de figure hybride dans *l'Échelle i-préparation^{MC}*, qui confie un rôle de coordination à l'AFMNB, alors que le cabinet conseil Diversis en est le mandataire. C'est, dans une certaine mesure, un modèle qui est suivi à la *Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice*, où le Bureau gouvernemental a déjà contribué à coordonner les activités de la Coalition, pendant que l'AJEFO facilite l'engagement de la partie communautaire.

La formule la plus simple est lorsque l'organisme qui initie une pratique de gouvernance en assure la coordination.



3.5 TYPES DE RESSOURCES PARTAGÉES

Qu'est-ce qui est partagé par les acteurs réunis dans une initiative de gouvernance communautaire? Nos études ont révélé une variété de ressources, depuis l'information et l'expertise, en passant par les risques, la solidarité et les contacts (voir Tableau 5).

Information. La ressource la plus souvent partagée est l'information. Celle-ci est surtout de nature stratégique. Les parties prenantes révèlent des données qui permettent aux autres de mieux saisir les enjeux, les risques encourus, les blocages ou les occasions d'avancer. Les études sur la *Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice* et sur le *Conseil de gestion intégrée des forêts publiques* relatent comment les parties et contreparties ont pu mieux comprendre la perspective de l'autre et cheminer vers des avenues plus réalistes. L'*Échelle i-préparation^{MC}* et la *Continuité du leadership à la FESFO* sont aussi structurées

autour de la production et de la mise en valeur de l'information dans leur domaine respectif. L'*initiative de la FESFO* a en outre la particularité de mettre en partage la mémoire collective.

Expertise. Comme l'information, l'expertise est une ressource très largement partagée dans les instances de gouvernance communautaire. Les études sur la *Coalition des intervenantes et intervenant francophones en justice*, la *Collaboration des organismes acadiens du Nouveau-Brunswick*, le *CNFS*, la *Continuité du leadership à la FESFO* et l'*Échelle i-préparation^{MC}* documentent les expertises complémentaires qui sont partagées par les acteurs participants.

Solidarité. L'un des éléments moins tangibles, mais tout aussi importants dans la mobilisation collective, est la solidarité. Plusieurs pratiques observées font preuve de l'engagement et de la confiance qui sont

Tableau 5 Comparaison des ressources partagées dans les initiatives en gouvernance communautaire

	Coalition des intervenantes et intervenants francophones pour le secteur de la justice en Ontario	Collaboration entre organismes francophones et acadiens du N.-B.	Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche
Ressources partagées	Information stratégique relative aux besoins de la communauté et au contexte gouvernemental de l'offre de service, expertises des acteurs, confiance mutuelle, contacts.	Confiance, engagement, compétences, ressources, risques.	Information stratégique, soutien logistique aux activités du conseil, confiance entre participants, contacts.

partagés entre les parties prenantes et qui sont à la source de leur motivation. Par exemple, les études de la Place des Arts de Sudbury, de la Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice, du Conseil de gestion intégrée des forêts publiques, de la Collaboration des organismes acadiens du Nouveau-Brunswick et du CNFS témoignent de la solidarité qui y circule.

Risques. Lorsque l'on partage des ressources et des occasions afin de provoquer des changements qui serviront à l'intérêt collectif, on peut aussi courir des risques. C'est ce qui a été noté dans l'étude sur la Collaboration des organismes acadiens du Nouveau-Brunswick et dans celle de la Place des Arts de Sudbury.

Contacts. Enfin, les contacts interpersonnels constituent un type de ressources qui a été mentionné dans plusieurs études (par ex. la Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice, le Conseil de gestion intégrée des forêts publiques et l'Échelle i-préparation^{MC}). Le partage de cette ressource semble toutefois moins orienté vers l'intérêt collectif que sur celui des parties prenantes spécifiques. Celles-ci mentionnent que leur participation aux instances collectives leur a permis de tisser des liens personnels avec d'autres acteurs qui, parfois, deviennent des partenaires de nouvelles initiatives conjointes.

Que partage-t-on dans les pratiques de gouvernance communautaire?

De l'information, des expertises, de la solidarité, des contacts et... les risques.

Continuité du leadership et transmission du savoir	Échelle i-préparation ^{MC} (N.-B.)	Gouvernance du Consortium national de formation en santé (CNFS)	La Place des Arts de Sudbury
Information, mémoire et expertise.	Un instrument et une expertise (Diversis), de l'information et des contacts entre municipalités.	Ressources, expertises, engagement envers l'intérêt général des communautés francophones.	Engagement, temps.

3.6 TYPES DE RÉPERCUSSIONS

Les initiatives de gouvernance communautaire observées ont eu différentes répercussions auprès des acteurs concernés (voir Tableau 6). Nous avons entre autres retenu le climat de collaboration amélioré, de nouvelles connaissances, l'émergence de projets concrets, le renforcement de l'engagement et de la professionnalisation, ainsi qu'une plus grande visibilité.

Collaboration. Pratiquement tous les intervenants considèrent que l'une des répercussions importantes de leur pratique est un climat plus favorable à la collaboration, au dialogue, aux débats. Cette idée est aussi véhiculée par les intervenants qui disent avoir élargi leur réseau de contacts.

Connaissances. Plusieurs acteurs considèrent que leur pratique de gouvernance communautaire leur a permis de connaître les problématiques et les enjeux qui animent leurs partenaires. Dans les cas de la *Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice*, du *Conseil de gestion intégrée des forêts publiques* et, dans une certaine mesure, de la *Collaboration des organismes acadiens du Nouveau-Brunswick*, ces partenaires sont parfois des rivaux ou des compétiteurs pour les mêmes ressources. Les connaissances ainsi acquises permettent de surmonter les antagonismes et de collaborer dans l'intérêt général.

Tableau 6 Comparaison des retombées des initiatives de gouvernance communautaire

	Coalition des intervenantes et intervenants francophones pour le secteur de la justice en Ontario	Collaboration entre organismes francophones et acadiens du N.-B.	Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche
Retombées	Une connaissance plus fine de la dynamique gouvernementale chez la partie communautaire ; des projets concertés de services en français conçus et développés par les acteurs communautaires ; un espace de dialogue ; une réduction des recours judiciaires ; un réseau de contacts interpersonnels.	Formalisation des organismes, professionnalisation des acteurs communautaires.	Surmonter l'unilinguisme anglophone traditionnel dans la gestion des forêts publiques du N.-B.; collaborations entre industriels et communautés sur des projets concrets (contre la sédimentation des rivières); réseau de contacts interpersonnels.



Projets concrets associés. Les initiatives de gouvernance se situent souvent au niveau du dialogue ou des prises de position commune, mais plusieurs intervenants, dont ceux de la *Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice* et du *Conseil de gestion intégrée des forêts publiques*, témoignent que ces rencontres peuvent aussi devenir des occasions de générer des projets concrets communs, qui prolongent leur collaboration au delà des discours.

Engagement. Dans le cas de la *FESFO*, l'initiative de la *Continuité du leadership* a eu pour effet de renforcer l'engagement des jeunes dans la mission collective de l'organisme.

Professionalisation. La Collaboration entre les organismes acadiens du Nouveau Brunswick a aussi conduit à une formalisation et à une professionnalisation des acteurs communautaires.

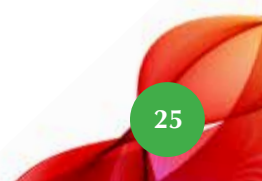
Visibilité. Dans le cas de la *Place des Arts de Sudbury*, l'initiative a eu pour effet de rehausser la visibilité des acteurs francophones auprès de la communauté régionale.

Crédibilité. Enfin, dans le cas du *Conseil de gestion intégrée des forêts publiques*, c'est la crédibilité des organismes francophones qui est rehaussée par cette pratique. Le Conseil représente en effet une percée dans un univers de gouvernance jusque là essentiellement anglophone.

Quelles sont les retombées de la gouvernance communautaire?

Un climat de collaboration amélioré, de nouvelles connaissances, l'émergence de nouveaux projets, un engagement et une professionnalisation renforcés et une plus grande visibilité

Continuité du leadership et transmission du savoir	Échelle i-préparation ^{MC} (N.-B.)	Gouvernance du Consortium national de formation en santé (CNFS)	La Place des Arts de Sudbury
Gain d'efficacité ; leadership éclairé par une connaissance cumulée ; engagement accru des jeunes leaders conscients du rôle qu'ils jouent à la FESFO et dans la francophonie.	Climat de concertation entre municipalités sur le dossier d'immigration.	Connaissances à jour relatives aux besoins en matière de santé des francophones, espace de débats, d'analyse et de réflexion sur la santé des francophones en situation minoritaire.	Renforcement des capacités, partage accru d'expertises entre les membres du regroupement, visibilité accrue de certains organismes.



3.7 LES FACTEURS DE SUCCÈS

Nos études des initiatives de gouvernance communautaire ont dégagé les facteurs de succès ou les forces qui les caractérisent (voir Tableau 7). Ils recourent en bonne partie les qualités habituellement attribuées à la gouvernance communautaire, à savoir l'engagement, la collaboration, la confiance, l'apprentissage et l'inclusion, mais aussi la performance organisationnelle.

L'engagement est souvent évoqué comme l'une des qualités de la gouvernance communautaire. Nos études l'ont aussi rencontré comme un facteur de succès des pratiques. Il ressort parfois au niveau de certains individus, par exemple les fonctionnaires participant à la *Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice*. Il s'exprime aussi au niveau des organismes où il prend la forme du leadership exercé, par exemple, par l'AJEFO dans la même *Coalition* ou par J.D. Irving au sein du *Conseil de gestion intégrée des forêts publiques*.

La **collaboration** revient aussi comme un thème récurrent en gouvernance communautaire. Si elle peut être considérée comme une répercussion (voir ci-dessus), elle apparaît aussi comme une condition de succès, et ce dans toutes les pratiques observées. En somme, la collaboration semble engendrer la collaboration.

La **confiance** est un niveau approfondi de la collaboration entre les partenaires qui est évoquée comme facteur de succès, par exemple par la *Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice*.

Tableau 7 Comparaisons des facteurs de succès des initiatives de gouvernance communautaire

	Coalition des intervenantes et intervenants francophones pour le secteur de la justice en Ontario	Collaboration entre organismes francophones et acadiens du N.-B.	Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche
Facteurs de succès	Soutien de fonctionnaires ontariens crédibles et influents ; réseau d'organismes communautaires établis à proximité les uns des autres ; relations de confiance entre les parties ; engagement communautaire élargi dans le secteur de la justice, avec le leadership d'un organisme (AJEFO).	Efficacité, innovation, meilleure utilisation des ressources (efficacité), disposition au partenariat.	Inclusion de J.D. Irving, un acteur incontournable de l'industrie qui a l'écoute du gouvernement ; la collaboration préférée à la confrontation ; ouverture aux leçons tirées de l'expérience québécoise dans la Matapédia.

L'apprentissage est une dimension connue de la gouvernance communautaire. Il est évoqué comme l'une des forces de l'Échelle i-préparation^{MC}, qui permet aux communautés de réfléchir en profondeur à la question de l'immigration, et de l'initiative de leadership de la FESFO qui permet de tirer des leçons des actions menées tout en les documentant. Au CNFS, l'importance mise sur l'évaluation devient aussi une force parce qu'elle permet de tirer des leçons et de mieux faire dans l'avenir.

L'inclusion d'une diversité d'acteurs est évoquée comme un facteur de succès de la Place des Arts de Sudbury.

Enfin, la **performance organisationnelle**, sous la forme d'une efficacité et d'une efficacité plus grandes des actions, est évoquée par la Collaboration des organismes acadiens du Nouveau-Brunswick comme l'une des forces de leur initiative.

Quels sont les facteurs de succès de la gouvernance communautaire?

L'engagement, la collaboration, la confiance, l'apprentissage et l'inclusion, mais aussi la performance organisationnelle.

Continuité du leadership et transmission du savoir	Échelle i-préparation ^{MC} (N.-B.)	Gouvernance du Consortium national de formation en santé (CNFS)	La Place des Arts de Sudbury
Apprentissage par l'action ; exercice formatif pour connaître les forces, et les faiblesses.	Réflexion approfondie des communautés sur les responsabilités et les ressources nécessaires à l'intégration des immigrants ; les communautés sont amenées à se connaître et à travailler ensemble sur le dossier de l'immigration.	Collaboration entre les établissements membres ; neutralité politique ; recours aux expertises externes pour éclairer la prise de décision ; autonomie financière grâce au principe de subsidiarité ; décentralisation, mais communications intenses au sein du consortium et de son réseau ; système de reddition de comptes.	Inclusion ; stratégie de mobilisation à diverses échelles (locale, régionale, provinciale, nationale).

3.8 LES DÉFIS

Enfin, nos études ont permis de mettre en lumière quelques-uns des défis auxquels sont confrontées les initiatives de gouvernance communautaire (voir Tableau 8). Comme on pouvait s’y attendre, la disponibilité de ressources et de personnel y figure, mais aussi la difficulté d’assurer un ancrage démocratique, de jouer un rôle plus large, de composer avec les changements de politiques publiques et d’évaluer.

Le **roulement des acteurs**, si commun dans le personnel des organismes communautaires, est aussi ressenti comme un défi des instances de gouvernance à caractère innovateur. C’est le cas par exemple du CNFS et de la *Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice* où des efforts doivent être déployés afin d’assurer une mémoire collective ou de contrer l’essoufflement.

La **disponibilité des ressources** – les fonds, le temps et le personnel – recoupe le défi précédent. Les initiatives innovatrices étudiées requièrent souvent plus de temps, plus d’efforts ou une participation élargie, ce qui engendre des coûts pour les individus et les organismes. C’est ce qui est par exemple relevé dans le cas de la FESFO, au CNFS et à la *Place des Arts de Sudbury*.

Dans certaines pratiques, **l’ancrage démocratique** est un défi qui découle du fait que leur mandat pour l’intérêt général est en tension avec la diversité d’intérêts sectoriels (par exemple la *Collaboration des organismes acadiens du Nouveau-Brunswick*) ou qu’il est mis en œuvre par des institutions qui reposent sur une logique de représentativité corporative (par exemple le CNFS).

Tableau 8 Comparaisons des défis dans le cadre des initiatives de gouvernance communautaire

	Coalition des intervenantes et intervenants francophones pour le secteur de la justice en Ontario	Collaboration entre organismes francophones et acadiens du N.-B.	Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche
Défis	Roulement d’individus engendre une perte de mémoire institutionnelle et réduit l’efficacité ; aucun rôle en dehors du cadre de collaboration ; signes d’essoufflement après 10 ans.	Ancrage démocratique de la gouvernance ; divergence d’intérêts sectoriels ; difficile prise en compte de la diversité ethnoculturelle ; roulement des individus.	Absence de pratique structurée et intégrée d’évaluation des activités du conseil.

Certaines initiatives, comme la Coalition des intervenantes et intervenants francophones en justice et le Conseil de gestion intégrée des forêts publiques, jouent un rôle important dans le cadre précis de leur mandat, mais ne profitent pas d'une **visibilité externe** où elles pourraient étendre leur influence.

Comme bien d'autres initiatives communautaires, celles que nous avons examinées sont souvent mises à l'épreuve par des changements de **politiques gouvernementales**. L'Échelle i-préparation^{MC}, par exemple, a pratiquement été abandonnée alors qu'elle était mûre pour un déploiement plus large, parce que les gouvernements du Nouveau-Brunswick et du Canada ont changé leur politique de soutien à l'immigration.

Enfin, **l'évaluation** est un défi constant de toute organisation. Ce qui est une force au CNFS est un défi au Conseil de gestion intégrée des forêts publiques, parce que ce dernier n'est pas constitué de façon formelle, ni doté d'une approche structurée d'évaluation.

Quels sont les défis qui se posent aux initiatives de gouvernance communautaire?

La disponibilité des ressources et du personnel, l'ancrage démocratique, la visibilité externe, les changements de politiques publiques et la capacité de démontrer leur performance.

Continuité du leadership et transmission du savoir	Échelle i-préparation ^{MC} (N.-B.)	Gouvernance du Consortium national de formation en santé (CNFS)	La Place des Arts de Sudbury
Exige un engagement et des efforts accrus de la part des individus participants.	Le gouvernement du N.-B. ayant chargé les associations multiculturelles de l'accueil et de l'intégration, l'AFMNB s'est retirée ; les politiques favorisant l'immigration économique et temporaire sont moins favorables à une telle démarche.	Roulement de personnel et perte de la mémoire institutionnelle ; manque de légitimité démocratique.	Coopération autour d'un espace partagé et de structures communes ; accommodement des intérêts individuels avec ceux du projet commun ; compétences en gestion ; exigences en ressources financières et en temps.

4.0 QUEL EST VOTRE STYLE DE GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE?

Notre programme de recherche a permis de faire la lumière sur la nature et les modalités de la gouvernance communautaire, en particulier dans les communautés francophones du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario. À partir des leçons que nous en avons tirées, nous proposons ci-dessous un outil de diagnostic pour les intervenants engagés dans les initiatives de gouvernance communautaire. Sans prétendre à une validité éprouvée, cet outil permettra tout au moins de vous situer dans une problématique nouvelle et en mouvement.

Les six premières questions visent à caractériser votre initiative, alors que la septième question aide à dégager les enjeux de votre initiative selon les principaux facteurs de succès.

1. Quel est l'objet de votre initiative de gouvernance communautaire?

- a. L'intérêt général de la communauté
- b. Un ou des intérêt(s) sectoriel(s)
- c. L'intérêt corporatif d'un ou quelques organismes
- d. Autres : _____

2. Qui participe à votre initiative de gouvernance communautaire?

- a. Que des acteurs communautaires
- b. Des acteurs communautaires et gouvernementaux
- c. Des acteurs communautaires et du secteur privé
- d. Des acteurs communautaires, gouvernementaux et du secteur privé
- e. Autres : _____

3. Quels types d'activités menez-vous dans le cadre de cette initiative?

- a. Concertation
- b. Échange d'information
- c. Analyse des besoins
- d. Compréhension d'enjeux
- e. Priorisation
- f. Planification
- g. Développement de projets
- h. Développement de capacités
- i. Suivi
- j. Recommandation
- k. Évaluation
- l. Reddition de comptes
- m. Apprentissage
- n. Autres : _____

4. Comment prenez-vous les décisions?

- a. Décision assumée par une instance exécutive
- b. Décision collégiale engageant plusieurs parties
- c. Décision par consensus entre toutes les parties
- d. Influence exercée auprès des décideurs
- e. Autres : _____

5. Qui assure la mise en œuvre de l'initiative?

- a. Un organisme qui est l'hôte de l'initiative
- b. Un organisme pivot au nom des autres
- c. Un réseau en ses divers points
- d. Structure bicéphale (coprésidence ou codirection)

e. Autres : _____

6. Qu'est-ce que partagent les partenaires dans le cadre de cette initiative?

- a. De l'information
- b. De l'expertise
- c. Des ressources humaines
- d. Des ressources financières
- e. Une solidarité
- f. Des risques
- g. Des contacts

h. Autres : _____

7. Quel bilan faites-vous de votre initiative de gouvernance communautaire, selon les éléments suivants qui sont généralement considérés comme facteurs de succès?

Élément	Atout stable	Atout à consolider	Lacune à considérer	Lacune urgente
Engagement des partenaires				
Collaboration entre les partenaires				
Confiance entre les partenaires				
Persévérance des partenaires				
Inclusion de toutes les parties prenantes				
Disponibilité des ressources humaines et du temps				
Disponibilité des ressources financières				
Visibilité de l'initiative				
Légitimité auprès la communauté				
Crédibilité auprès des gouvernements et institutions				
Apprentissage collectif				

5.0 RESSOURCES

SOURCES RELATIVES AUX CONCEPTS

Bernier, L., « Gouvernance des entreprises publiques » dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, 2012. [En ligne : www.dictionnaire.enap.ca]

Canet, R., *Qu'est-ce que la gouvernance?*, Conférence de la Chaire de recherche du Canada Mondialisation, citoyenneté et démocratie, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2004. [En ligne : <http://er.uqam.ca/nobel/ieim/IMG/pdf/canet-mars-2004.pdf>]

Chiasson, G. avec la collaboration de V. Ntezirembo, « Horizontalité » dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, 2012. [En ligne : www.dictionnaire.enap.ca]

« Corporate Governance », dans *Wikipedia*. [En ligne : http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_Governance]

Gagnon, S., « Gestion horizontale » dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, 2012. [En ligne : www.dictionnaire.enap.ca]

Guay, J.-H. (dir.), « Gouvernance », *Perspective monde*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 2013. [En ligne : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1706>]

Hanleybrown, F., Kania, J. et M. Kramer, « Channeling Change: Making Collective Impact Work », *Stanford Social Innovation Review*, 2012. [En ligne : http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work]

Johnson, M., « Gouvernance communautaire de la minorité francophone : un patrimoine culturel », *Encyclopédie du patrimoine culturel de l'Amérique Française*, 2007. [En ligne : <http://www.ameriquefrancaise.org/fr/article-360/Gouvernance%20communautaire%20de%20la%20minorité%20francophone%20:%20un%20patrimoine%20culturel>]

Kania, J. et M. Kramer, « Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity », *Stanford Social Innovation Review*, 2013. [En ligne : http://www.ssireview.org/blog/entry/embracing_emergence_how_collective_impact_addresses_complexity]

Léger, R., « La nouvelle gouvernance des langues officielles au Canada : entre exigences et circonstances », *Administration publique du Canada*, vol. 56, n° 3, septembre 2013, p. 414-432.

Léger, R., « Qu'est-ce que la gouvernance communautaire francophone? » dans L. Cardinal et É. Forgues (dir.), *Gouvernance communautaire et innovation au sein de la francophonie néobrunswickoise et ontarienne*, Québec, Les Presses de l'Université Laval (sous presse), p. 34-62.



ÉTUDES PARUES DANS LE CADRE DE L'ALLIANCE

Normand, M., *L'Innovation dans la gouvernance communautaire. Volume 1 : Catalogue des pratiques*, Ottawa, Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire*, Université d'Ottawa, 2011, 15 p.

Normand, M., *L'Innovation dans la gouvernance communautaire. Volume 2 : Recension des écrits*, Ottawa, Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire*, Université d'Ottawa, 2012, 23 p.

Paquet, G., *Gouvernance : une invitation à la subversion*, Montréal, Liber, 2005.

Paquet, G., *Gouvernance, mode d'emploi*, Montréal, Liber, 2008.

Paquet, G., *Gouvernance corporative : une radiographie*, Notes, 2009. [En ligne : <http://www.gouvernance.ca/publications/09-10.pdf>]

Rigaud, B., « Gouvernance publique » dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, 2012. [En ligne : www.dictionnaire.enap.ca]

Rouillard, C. et N. Burlone, *L'État et la société civile sous le joug de la gouvernance*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2011.

Bélangier, N., Farmer, D. et L.-A. Cyr, *L'échelle d'i-préparation. Gouvernance communautaire et immigration dans le Nord-Ouest du Nouveau-Brunswick et dans la Péninsule acadienne*, Ottawa, Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire*, Université d'Ottawa, 2014, 29 p.

Cardinal, L., Levert, M.-È., Manton, D. et S. Ouellet, *La Coalition des intervenantes et intervenants francophone en justice : une innovation communautaire pour accroître l'offre de services en français en Ontario*, Ottawa, Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire*, Université d'Ottawa, 2014, 40 p.

Cardinal, L., Champagne, É. et M.H. Eddie, « Nouvelle gouvernance publique et innovation : le cas du Consortium national de formation en santé », *Revue Gouvernance*, vol. 10, n° 1, 2013, p. 1-21.

Cardinal, L., Champagne, É. et M.H. Eddie, « Consortium national de formation en santé (CNFS) » dans C. Andrew, R. Hubbard et G. Paquet (dir.), *Gouvernance communautaire : innovations dans le Canada français hors Québec*, Ottawa, Invenire, 2012, p. 31-42.

Champagne, É. et O. Choinière, « La gouvernance communautaire comme levier de l'action collective : le cas de la Place des Arts de Sudbury », dans L. Cardinal et É. Forgues (dir.), *Gouvernance communautaire et innovations au sein de la francophonie néobrunswickoise et ontarienne*, Québec, Les Presses de l'Université Laval (sous presse), p. 63-95.

Champagne, É., Choinière, O. et P. Gagnon, « La Place des Arts de Sudbury : une gouvernance novatrice au service d'un projet d'envergure », *Les savoirs de la gouvernance communautaire*, vol. 6, n° 1, 2014, p. 6.

Chiasson, G., Voyer, M., Leclerc, É., Letendre, S. et A. Bernier, *L'innovation dans un contexte de dépendance aux ressources : le cas du Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche*, Ottawa, Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire*, Université d'Ottawa, 2014, 27 p.

Chiasson, G., Letendre, S. et M. Voyer, « La gouvernance à la frontière : le cas du Conseil de gestion intégrée des forêts publiques de la Madawaska-Restigouche », *Revue Gouvernance*, vol. 10, n° 1, 2013, P. 20-35.

Dallaire, C. et M.-F. Houle, *La formation et la documentation des savoirs au sein de la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne : Une initiative pour appuyer l'engagement des jeunes*, Ottawa, Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire*, Université d'Ottawa, 2013, 23 p.

Farmer, D., Bélanger, N. et L.-A. Cyr, « Pour une gouvernance renouvelée dans le secteur de l'immigration au Nouveau-Brunswick : représentations et mobilisation autour d'un instrument d'action publique », *Gouvernance*, vol. 10, n° 1, p. 53-69.

Forgues, É., « La collaboration interorganisationnelle au sein de la gouvernance communautaire en Acadie au Nouveau-Brunswick » dans L. Cardinal et É. Forgues (dir.), *Gouvernance communautaire et innovations au sein de la francophonie néobrunswickoise et ontarienne*, Québec, Les Presses de l'Université Laval (sous presse), p. 132-168.

Forgues, É., « La gouvernance de la communauté acadienne du Nouveau-Brunswick », *Cahiers du MIMMOC*, n° 11, 2014. [En ligne : <http://mimmoc.revues.org/1558>]

Forgues, É. (avec la coll. d'O.-N.J. Mouyabi Mampoumbou), « Les apprentissages de la gouvernance communautaire » dans C. Andrew, R. Hubbard et G. Paquet (dir.), *Gouvernance communautaire : innovations dans le Canada français hors Québec*, Ottawa, Invenire, 2012, p. 115-126.

Forgues, É. et S. St-Onge, *Portrait de la gouvernance des organismes acadiens et francophones au Nouveau-Brunswick*, Ottawa, Alliance de recherche *Les savoirs de la gouvernance communautaire*, Université d'Ottawa, 2011, 48 p.

Leclerc, É., Chiasson, G. et M. Voyer, « Francophonie et construction de l'échelle régionale en contexte de dépendance : le cas du Conseil de gestion intégrée des forêts publiques du Madawaska-Restigouche » dans L. Cardinal et É. Forgues (dir.), *Gouvernance communautaire et innovations au sein de la francophonie néobrunswickoise et ontarienne*, Québec, Les Presses de l'Université Laval (sous presse), p. 271-295.

Nous remercions le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) du financement accordé à nos activités ainsi que la Faculté des sciences sociales de l'Université d'Ottawa de son appui à nos travaux.



ICRML
Institut canadien
de recherche
sur les minorités
linguistiques

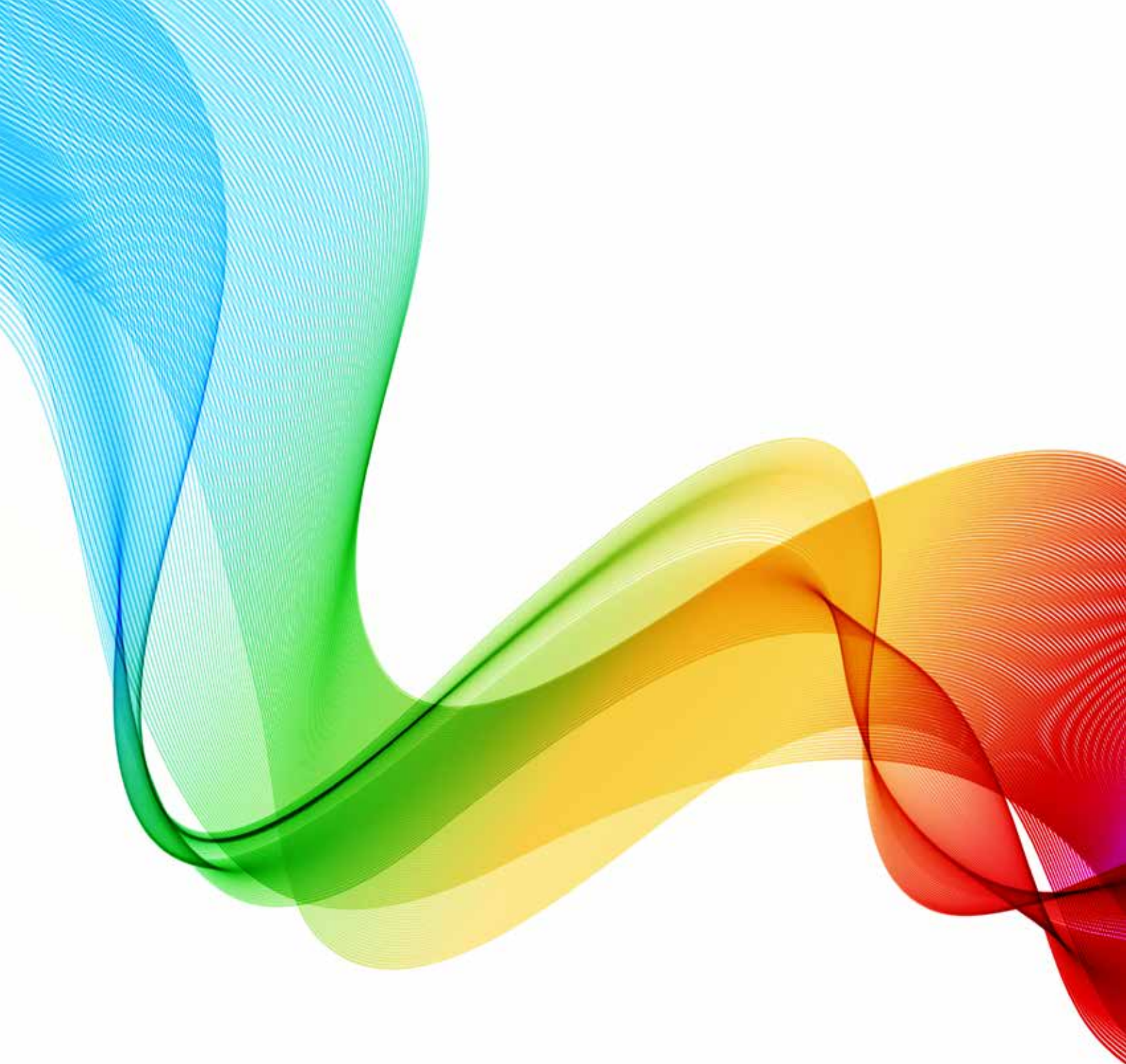
CIRLM
Canadian Institute
for Research
on Linguistic
Minorities



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada





Les **savoirs**
de la **gouvernance**
communautaire