

# LA CONCERTATION INTERSECTORIELLE

## COMMENT EN FAIRE UN LEVIER D'INNOVATION SOCIALE?

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



Cette fiche synthèse présente les résultats d'un événement d'échange organisé sous la forme d'un World Café. Celui-ci fait suite à la publication d'une revue de la littérature portant sur les nouvelles pratiques de management de l'action collective (Suárez-Herrera et Bah, 2017).

Concertation intersectorielle : ici « intersectorielle » fait référence à tous les secteurs d'activités dans une communauté (par ex. : santé, éducation, économie, transport, etc.).

L'innovation sociale a été définie, dans le cadre de cet événement, comme l'ensemble des réponses nouvelles à de vieux problèmes.

Le World Café est une technique d'animation qui vise à faciliter le dialogue constructif, le partage d'idées et la créativité.  
Pour en savoir plus <http://pouremporter.communagir.org/outils/cafe-du-monde>

### ■ Quelle est votre définition de l'action intersectorielle?

L'action intersectorielle, c'est :

- Une multiplicité d'acteur.trice.s, des leaders et des accompagnateur.trice.s dans l'action — professionnel.le.s, intervenant.e.s communautaires, citoyen.ne.s, familles, élu.e.s, représentant.e.s institutionnel.le.s, chercheur.e.s, etc.
- Des groupes d'acteur.trice.s représenté.e.s — milieux institutionnels, communautaires, privés, académiques ou citoyens — qui interagissent dans de nombreux secteurs d'intervention.
- Des relations entre les acteur.trice.s de nature différente, de la compréhension mutuelle aux rapports de force, et qui visent entre autres la traduction des savoirs, le partage des ressources, des actions d'intérêt collectifs ainsi que le déploiement de pratiques partenariales.
- Une réponse à des problèmes complexes selon des modalités particulières, c.-à-d. en concertation, et visant soit l'action politique, soit de meilleurs services ou encore un meilleur arrimage entre les acteur.trice.s.

# Quels sont les obstacles de l'action intersectorielle?

## Concernant le financement :

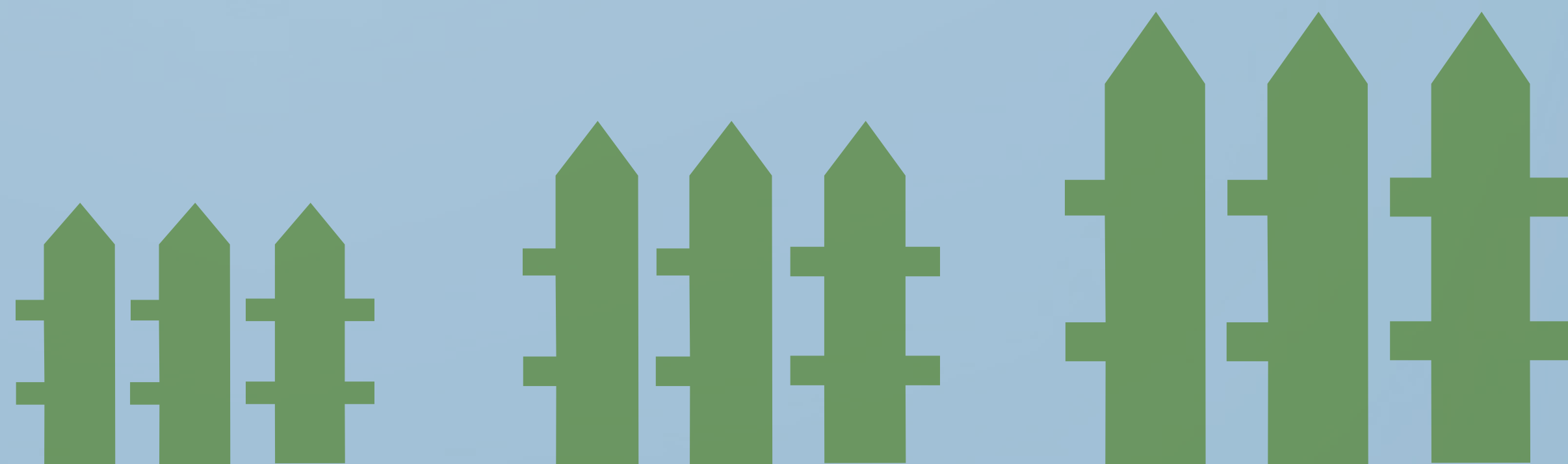
- un financement des bailleurs de fonds qui privilégie les sujets à la mode ou qui relève d'un intérêt politique et non nécessairement du territoire;
- le temps que les organisations communautaires doivent consacrer à répondre aux appels à projets et l'attitude concurrentielle qui se développe dans ce contexte entre organisations;
- le manque croissant de ressources matérielles et la pénurie de personnel.

## Concernant la sphère politique :

- une action intersectorielle tributaire des priorités politiques et le risque d'instrumentalisation des actions collectives pour des intérêts propres ou corporatifs;
- un manque de volonté politique ou de projet fédérateur dans un territoire donné.

## Concernant la multiplicité des logiques d'action :

- un manque de reconnaissance de la valeur de positions ou de pratiques différentes et la résistance au changement devant l'inconnu;
- un manque de flexibilité et d'agilité des structures administratives et bureaucratiques de l'administration publique dans un contexte de complexité et d'incertitude;
- l'absence d'un plan de communication, le manque de transparence ou des conflits préexistants entre organismes qui entravent les dynamiques intersectorielles.



Selon les participant.e.s, pour surmonter ces enjeux une approche fédératrice et intégrée est nécessaire et doit se traduire par des actions intersectorielles et partenariales, en mobilisant les acteur.trice.s publics, les entreprises du territoire ainsi que les organisations bénévoles et communautaires.



# Quelles sont les conditions favorables pour que l'action intersectorielle devienne un levier d'innovation sociale?



## 1 La prise de risque :

La mise en œuvre de l'action intersectorielle implique de dépasser des résistances des acteur.trice.s qui font face à l'incertitude quant aux projets d'action collective.

En effet, de multiples options sont possibles, par exemple, pour rendre disponible une nouvelle offre de services à un public visé, et faciliter leur appropriation par les personnes concernées. Il faudrait donc se donner un temps d'essai et erreur et apprendre à gérer les risques dans un contexte de complexité organisationnelle.

Certains participant.e.s ont indiqué ne pas être toujours à l'aise avec la notion d'innovation sociale, soit parce qu'elle était un sujet à la mode, pas toujours lié à des réalités sociales, soit parce qu'elle faisait l'objet d'un processus d'institutionnalisation.

## 2 La capacité de se remettre en question, au niveau personnel et organisationnel :

Les dispositifs d'évaluation, leur capacité à identifier les problèmes et les entraves à l'action, les études longitudinales (rétroactives et prospectives) permettent de mieux comprendre l'historique et les stratégies des actions intersectorielles.

Il s'agit de contextualiser les analyses et de comprendre le développement d'une culture d'apprentissage organisationnelle et l'articulation collective de l'action.

## 3 La vision globale et fédératrice sur les besoins :

Un besoin social sur le territoire, qui ne trouve pas de réponse adéquate, doit être identifié de façon explicite. Les acteur.trice.s partagent donc la volonté de mettre en œuvre une réponse nouvelle à ces besoins sociaux identifiés collectivement.

## 4 L'arrimage entre les acteurs concernés :

L'implication des différentes parties prenantes du territoire est nécessaire, autant dans l'identification des besoins sociaux, que dans la coconstruction de la réponse à ces besoins. Les acteur.trice.s participent au développement d'actions innovatrices et s'engagent dans la gouvernance et la mise en œuvre opérationnelle des projets.

Parmi ces parties prenantes, on trouve les collectivités territoriales, les organismes communautaires, les élu.e.s, les citoyen.ne.s et les acteur.trice.s privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...).

Cette diversité de logiques d'action est un moteur d'innovation. Plusieurs pratiques stratégiques facilitent l'arrimage des acteurs concernés : les alliances, les partenariats, les connexions et toutes autres relations identifiables au sein des réseaux intersectoriels.



Les facteurs clés de succès pour la promotion de la concertation entre les acteur.trice.s intersectoriel.le.s comprennent la prise en compte :

- de la complexité organisationnelle,
- de l'ensemble de dispositifs normatifs (voir définition),
- des rapports stratégiques configurant le projet d'action collective.

Enfin, la capacité d'apprentissage, le partage des savoirs et des valeurs permettent de développer de nouvelles pratiques de concertation s'adaptant à des contextes multi-réseaux complexes.

Les « dispositifs normatifs » décrivent l'ensemble de normes qui encadrent les pratiques de concertation.

Il s'agit principalement de mécanismes régulateurs de la concertation intersectorielle (plans sectoriels d'intervention, cadres opérationnels, programmes et projets multi-réseaux, lois, décrets, traités, règlements généraux, conventions, accords internationaux, protocoles d'intervention, codes d'éthique, etc.).

## AUTEUR.E.S

José-Carlos Suárez-Herrera, Ph. D, professeur, KEDGE Business School et professeur associé, DGEPS (Université de Montréal)

Geneviève Grenier, M. A., spécialiste en mobilisation et transfert des connaissances, CRPSI, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Fatima Gabriela Salazar Gomez, candidate à la maîtrise, assistante de recherche, Partenariat de recherche ARIMA et CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

## ÉDITION

Aurélie Hot, CRPSI, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

## DIFFUSION

CRPSI, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal : [www.centreinteractions.ca](http://www.centreinteractions.ca)

## REPRODUCTION

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

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

ISSN 2561-3413 (En ligne)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019

## RÉFÉRENCE

Suárez-Herrera, J.C. et Bah, B. (2017). Perspectives internationales sur la concertation intersectorielle, les pratiques partenariales, la gouvernance en réseau et l'innovation sociale (Revue de la littérature). Partenariat de recherche ARIMA et CRPSI, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

## REMERCIEMENTS

Les auteur.e.s remercient chaleureusement les participant.e.s du World Café tenu le 21 septembre 2018 au Caravane café de Montréal, ainsi que les animateur.trice.s de l'activité : Maxime Boucher, Bélinda Bah, Geneviève Grenier et Fatima Gabriela Salazar Gomez.

L'activité à la base de ce feuillet a été réalisée grâce au soutien financier du partenariat de recherche ARIMA (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, subvention no 895-2011-1008).