



La gouvernance territoriale : Le cas d'un organisme de bassin versant

Claude Balleux, M. Sc.
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue



Trois domaines de recherche

- Développement territorial;
- Gouvernance;
- Gestion intégrée de l'eau par bassin versant.



Plan de la présentation

- Les objectifs de la recherche;
- Quelques mots sur la gouvernance;
- Le contexte des organisations (revue de littérature);
- La méthodologie de recherche;
- Les principales observations;
- Les impacts;



Objectifs de la recherche;

- Observer la présence ou l'absence des éléments trouvés lors de la revue de littérature dans une étude de cas;
- Tenter de faire des liens entre les éléments observés et la performance de l'organisation;
- Identifier les liens entre la performance de l'organisation et le développement territorial



Gouvernance : Concept aux mille et un visages;

- Utilisé dans le domaine de l'économie, le management public, la sociologie et la science politique;
- La notion de gouvernance a une triple ambition :
 - descriptive (rendre compte des transformations réelles des modes de gouvernement).
 - analytique (proposer une grille d'interprétation).
 - et normatives (prescrire des règles. Ex: concept de « bonne gouvernance »).
- Associé au fait de tenir compte de l'opinion des différentes parties prenantes d'une organisation et/ou d'un territoire;
- Dans le domaine du management public, des auteurs la situent, sur le terrain idéologique, entre l'État et le marché;



Gouvernance – une définition. . . parmi tant d'autres.

- *« La notion de gouvernance désigne l'émergence ou la mise en œuvre par les pouvoirs publics de nouvelles mesures de concertation ou de partenariat afin de mobiliser les ressources provenant d'acteurs économiques ou d'acteurs sociaux rattachés à la société civile dans le but d'atteindre les finalités que les États modernes ne parviennent plus à réaliser d'une manière isolée. Cette notion désigne ainsi une transition entre, d'un côté, un ordre politique campé sur la centralité des élus politiques et l'État et, de l'autre, un ordre politique pluraliste, ouvert aux acteurs de la société civile et dans lequel la centralité politique est en cours de redéfinition ». (Hamel et Jouve 2006, p6)*

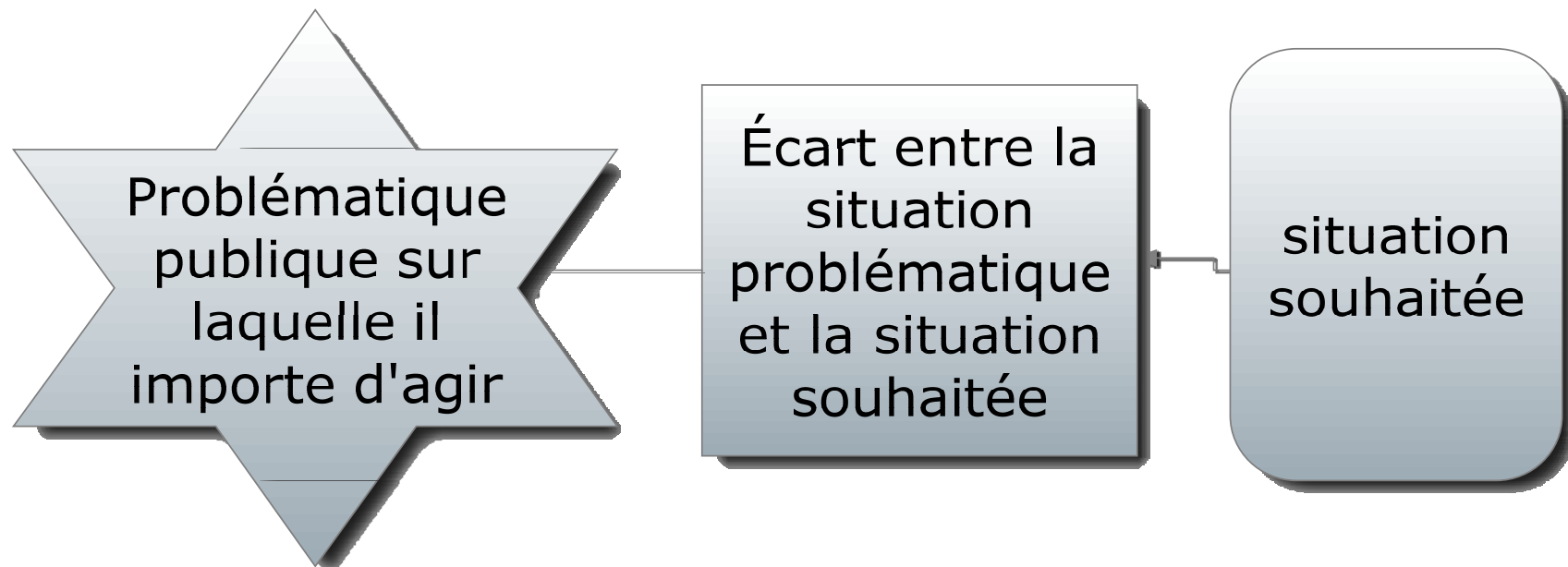


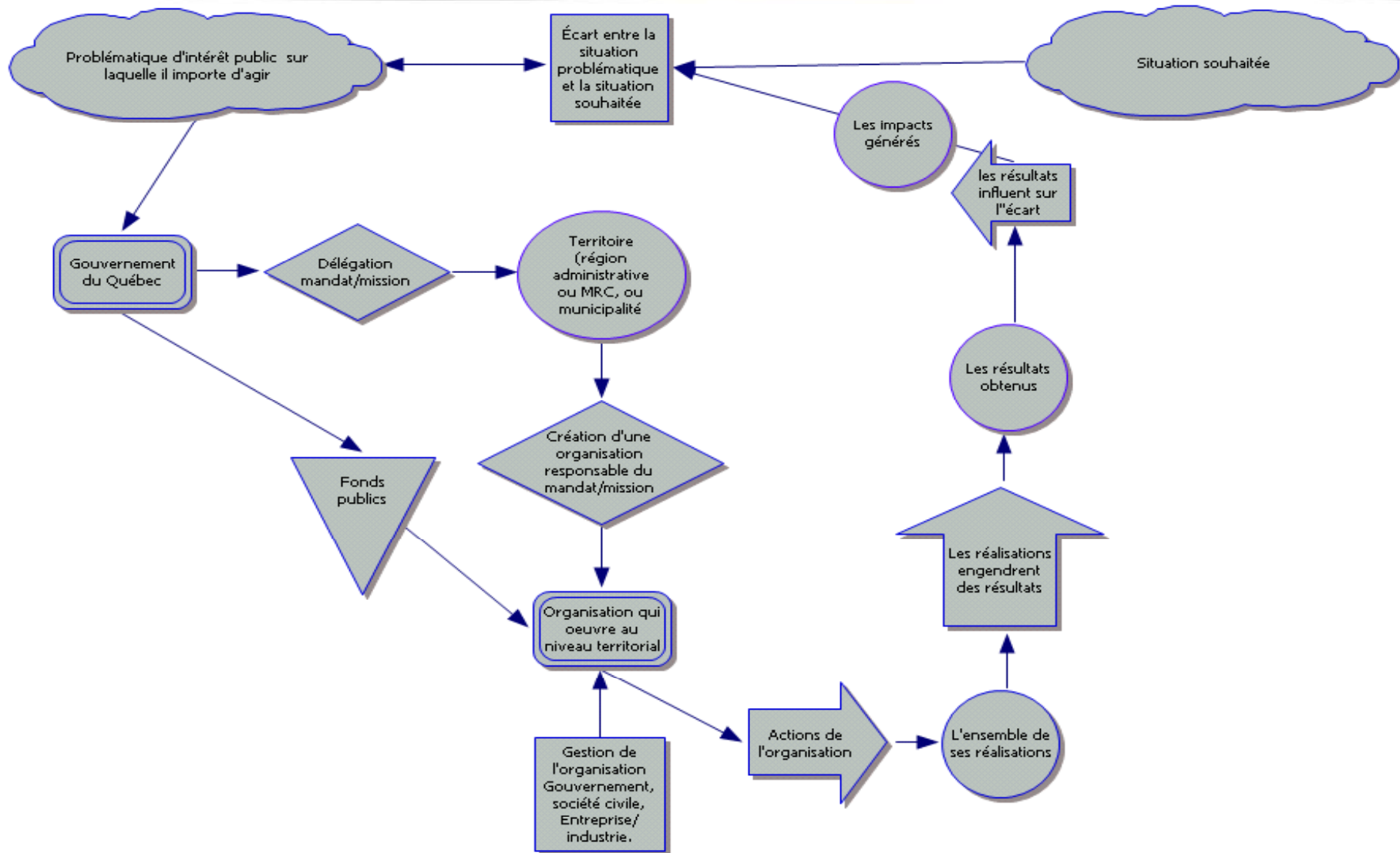
La gouvernance appliquée à la gestion d'un territoire.

- Mise sur les acteurs du milieu (approche bottom-up);
- Suppose une délégation des pouvoirs de l'État vers le territoire;
- Le territoire est doté d'organismes pour opérationnaliser la gouvernance;
- Est basée sur l'hypothèse que ce mode opératoire est plus efficace pour gérer les problèmes complexes.



Représentation schématique







L'organisation issue du concept de gouvernance : ses caractéristiques.

- Est un OBNL, légalement constitué;
- Est mandatée par l'État pour réaliser une mission, un mandat;
- Est financée par l'État;
- Un ou des représentants de l'État siègent au CA;
- Son CA est constitué de représentants de différents collèges électoraux (économie, syndicats, communautaires, politiques, gouvernement, etc.);
 - Ça peut être, un CLD, une CRÉ, un OBV, une SADC. Et possiblement d'autres.
- Ne possède pas les pouvoirs de l'État (ex: pas de pouvoir de taxation, ni de légiférer).

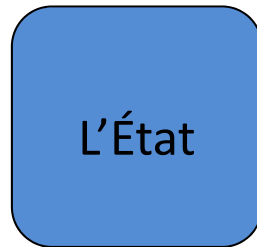


Revue de littérature



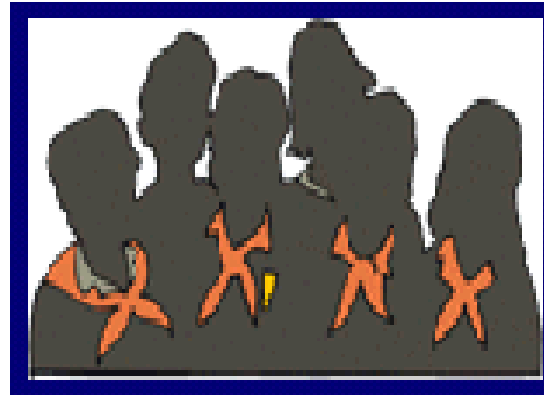
Revue de littérature

Contexte des organisations!





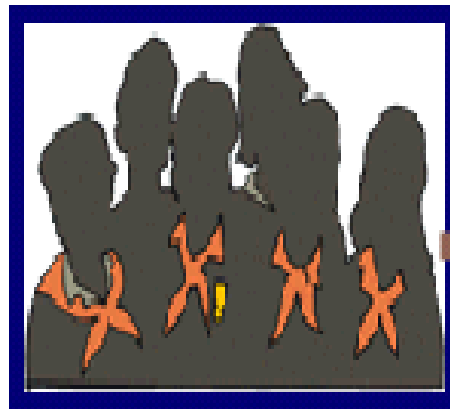
Revue de littérature



**Instance de
gouvernance**



Revue de littérature

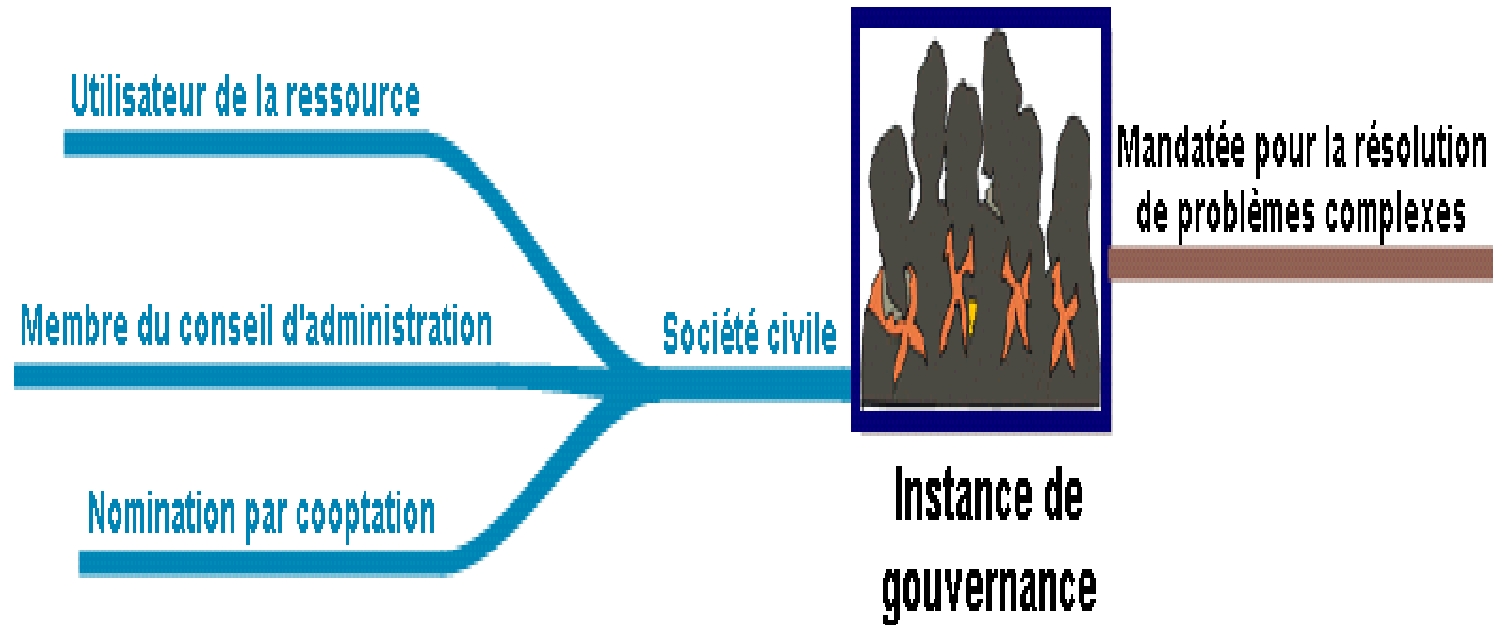


**Mandatée pour la résolution
de problèmes complexes**

**Instance de
gouvernance**

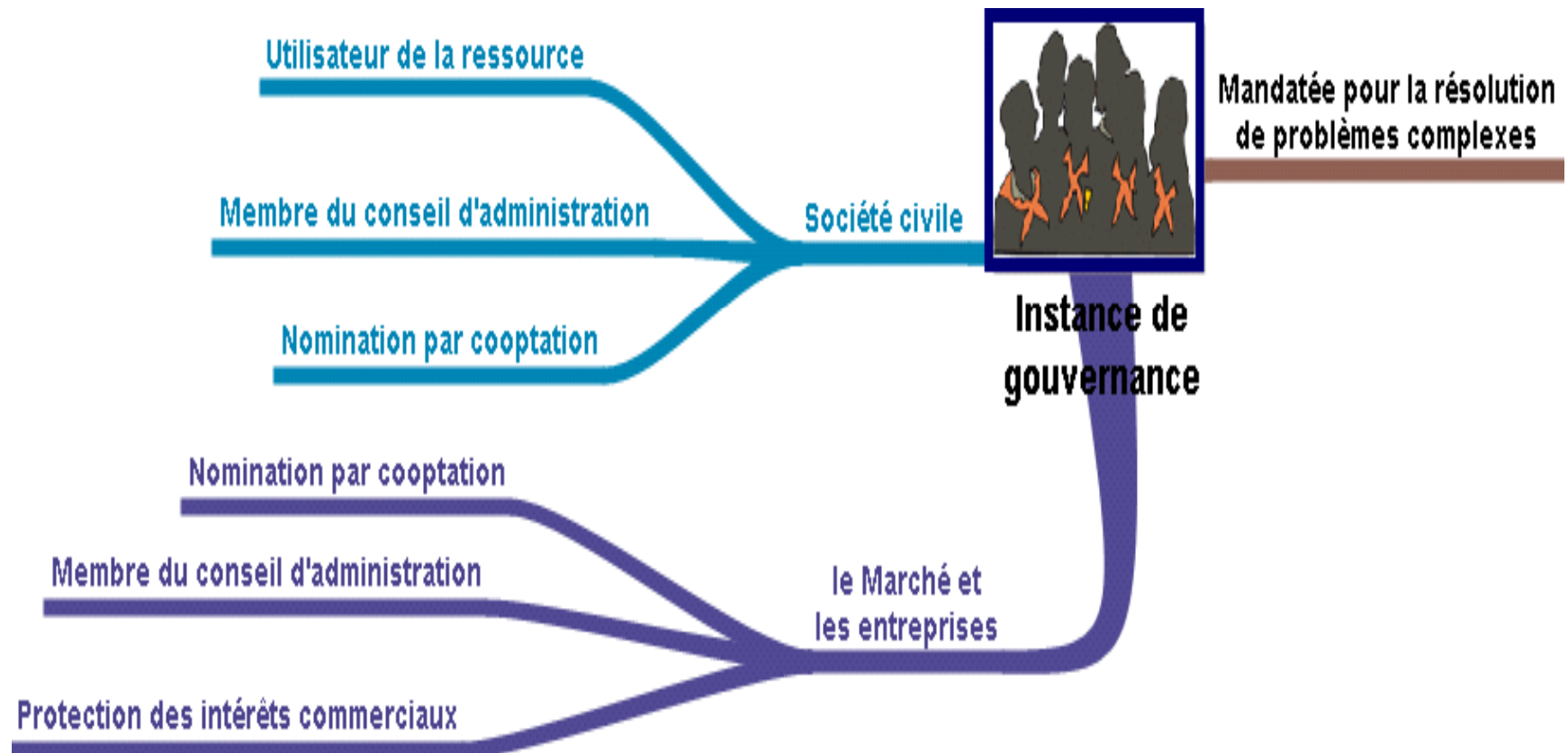


Revue de littérature



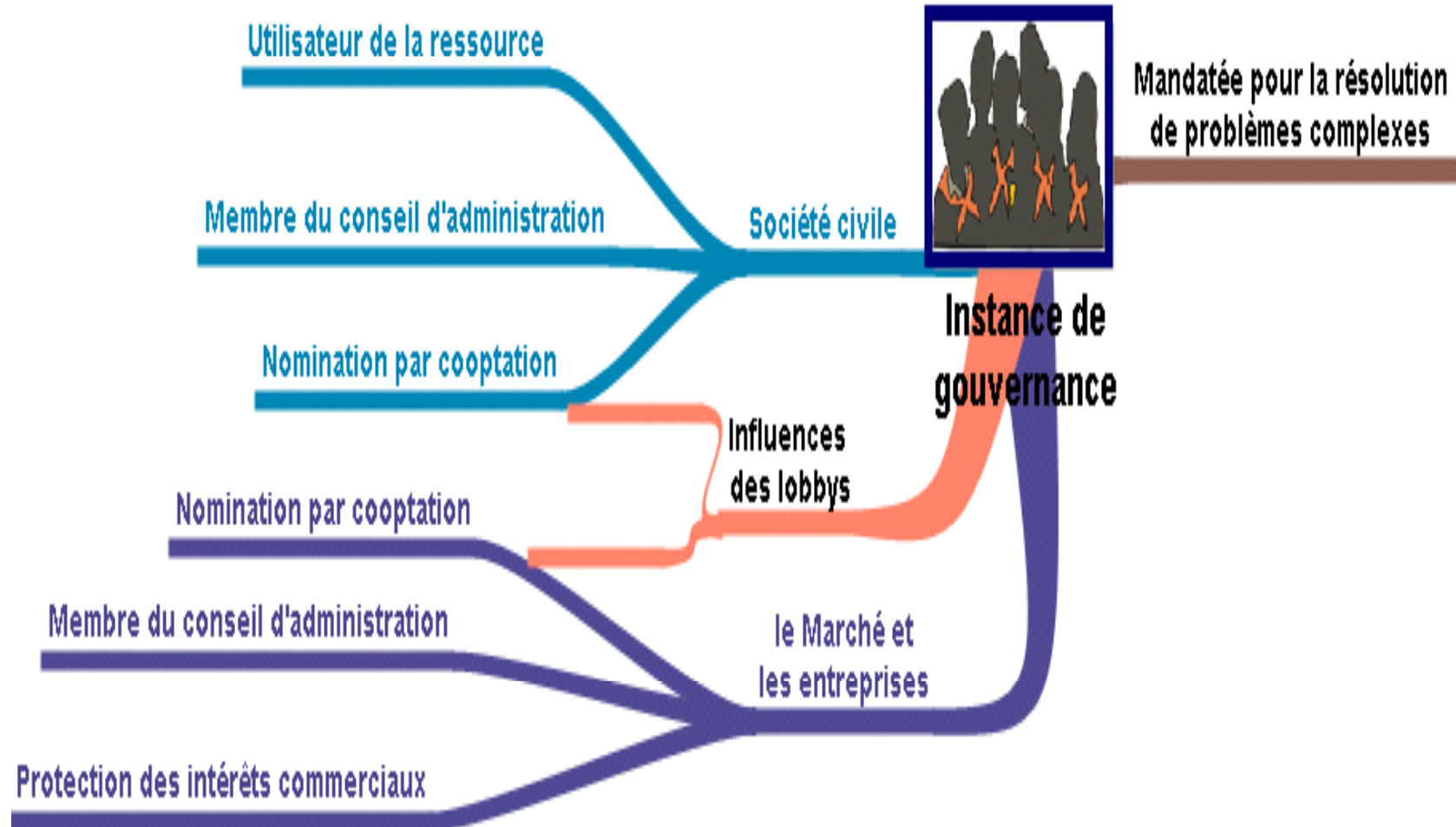


Revue de littérature



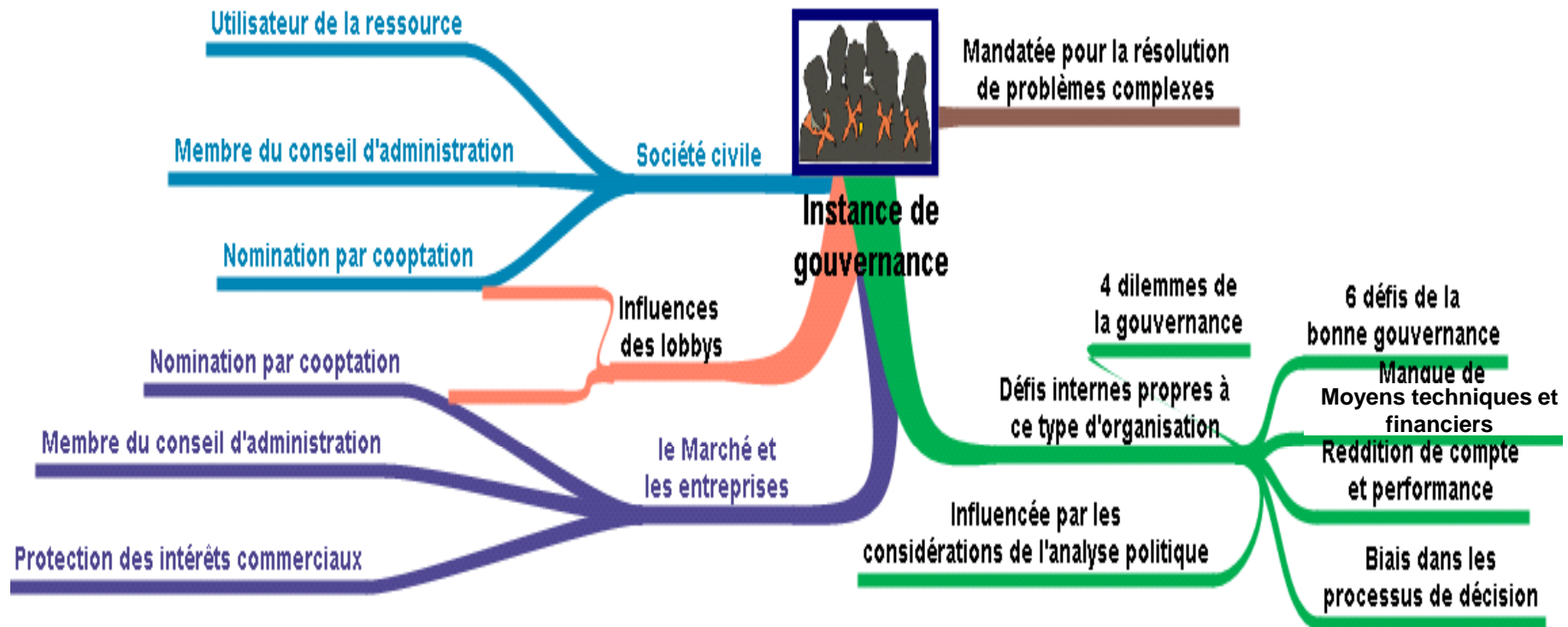


Revue de littérature





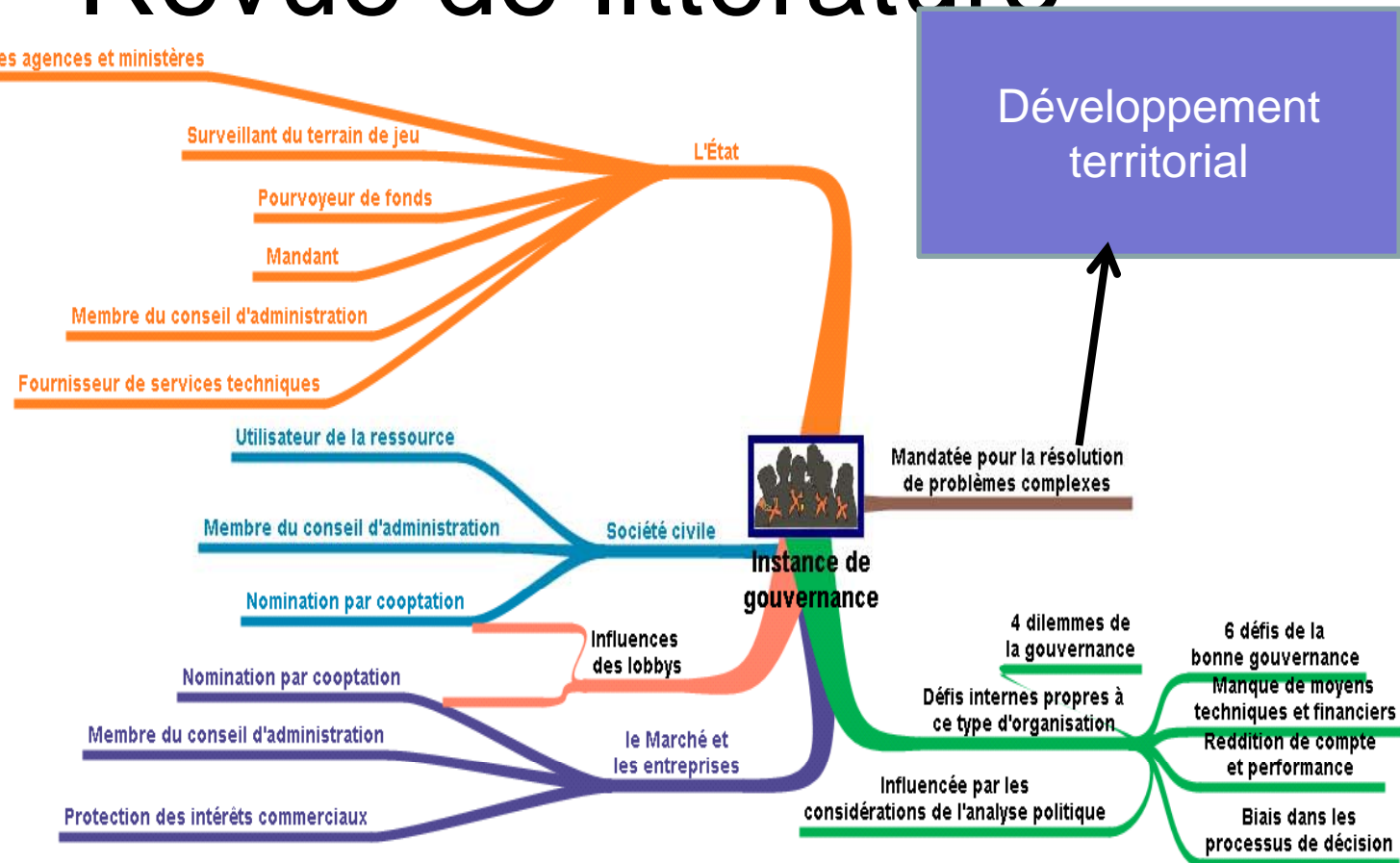
Revue de littérature





Revue de littérature

Intervenant dans le même domaine avec ses agences et ministères





Méthodologie

- Étude de cas unique.
 - Un comité de bassin versant.
- Chacun des membres du CA a été invité à participer à la recherche. 8 ont accepté sur 13 postes comblés (nombre total de sièges = 18).
- Trois outils de cueillette de données :
 - Documentation de l'organisation (rapport annuel, PV, etc);
 - Entrevue individuelle;
 - Questionnaire;



Pourquoi choisir un organisme de bassin versant?

- Les OBV créés par l'État québécois, dans le cadre de la politique nationale de l'eau répondent exactement aux caractéristiques des organisations que je voulais étudier.
 - Gestion participative;
 - Gestion de problèmes complexes;
 - Mandaté et financé par l'État;
 - CA constitué de différents représentants (communautaire, économie, municipale, gouvernement);
- Relativement facile d'évaluer la performance de l'organisation
- Distance du chercheur.



Observations

- Notre cadre théorique s'avère efficace comme grille d'analyse des instances de gouvernance. En tout, 22 points de vérification ont été testés. Seulement deux de ceux-ci ne peuvent faire l'objet d'une appréciation (le dilemme de l'ouverture et de la fermeture, ainsi que le dilemme de la flexibilité et de la gouvernabilité).
- Sur ces 22 points de vérification, 10 sont effectivement présents dans l'organisation que nous avons observée et constituent des zones de pression réelles sur le comportement de l'organisation.



Observations (suite)

- Les zones de pression provenant de la gouvernance sont présentes;
 - De façon claire, les participants ont reconnu avoir à gérer des problèmes complexes.
 - Le manque de moyens financiers ressort également, quoique subtilement
 - Le manque de moyens techniques ne s'avère pas une difficulté.
 - Le mode de nomination par cooptation est présent.
 - L'organisation est victime de gestes des coalitions de façon épisodique. (discrets, le plus souvent inoffensifs)
 - Les processus de décision sont à remettre en question.
 - Le leadership collectif et l'enracinement au milieu est faible.



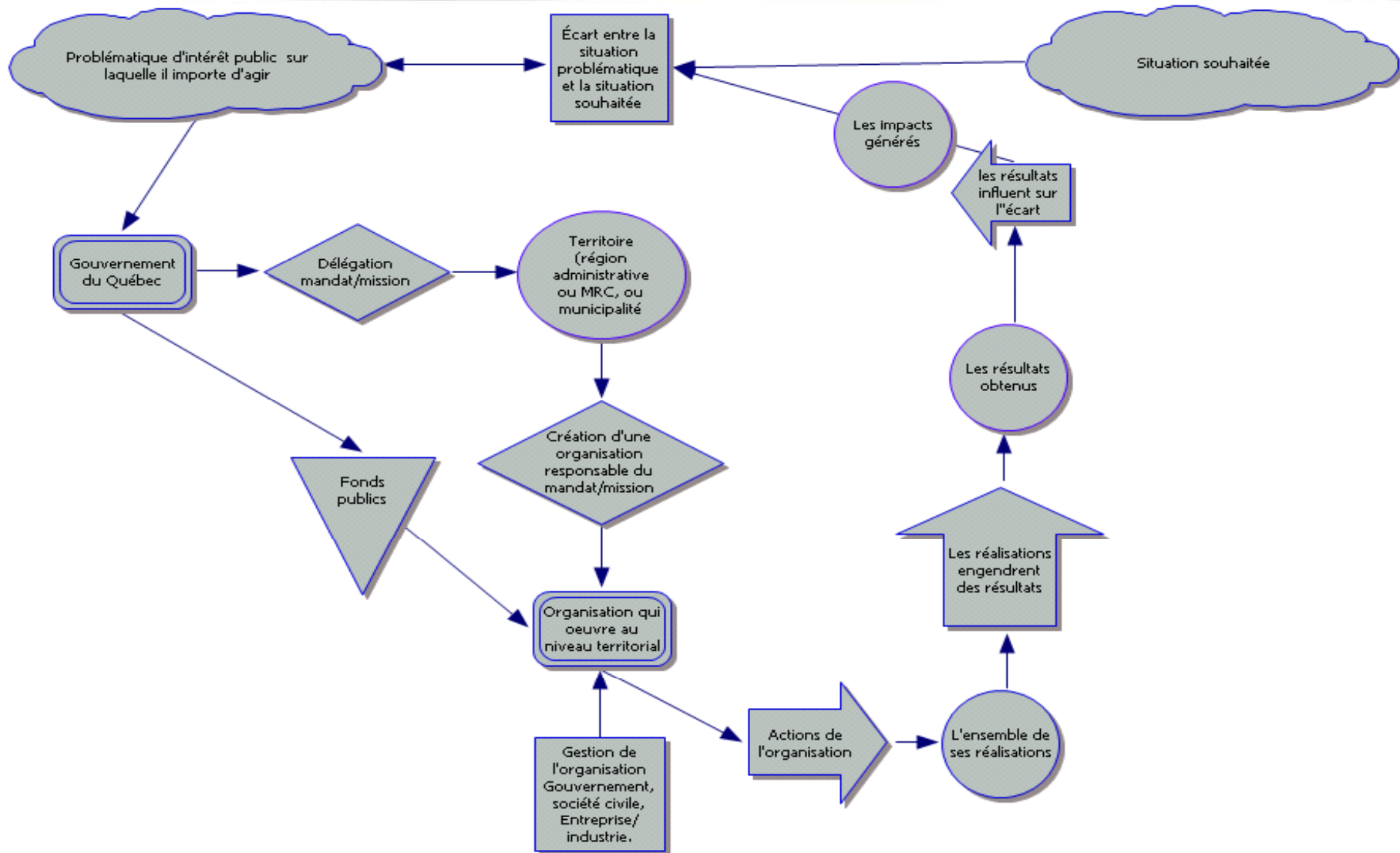
Observations (suite)

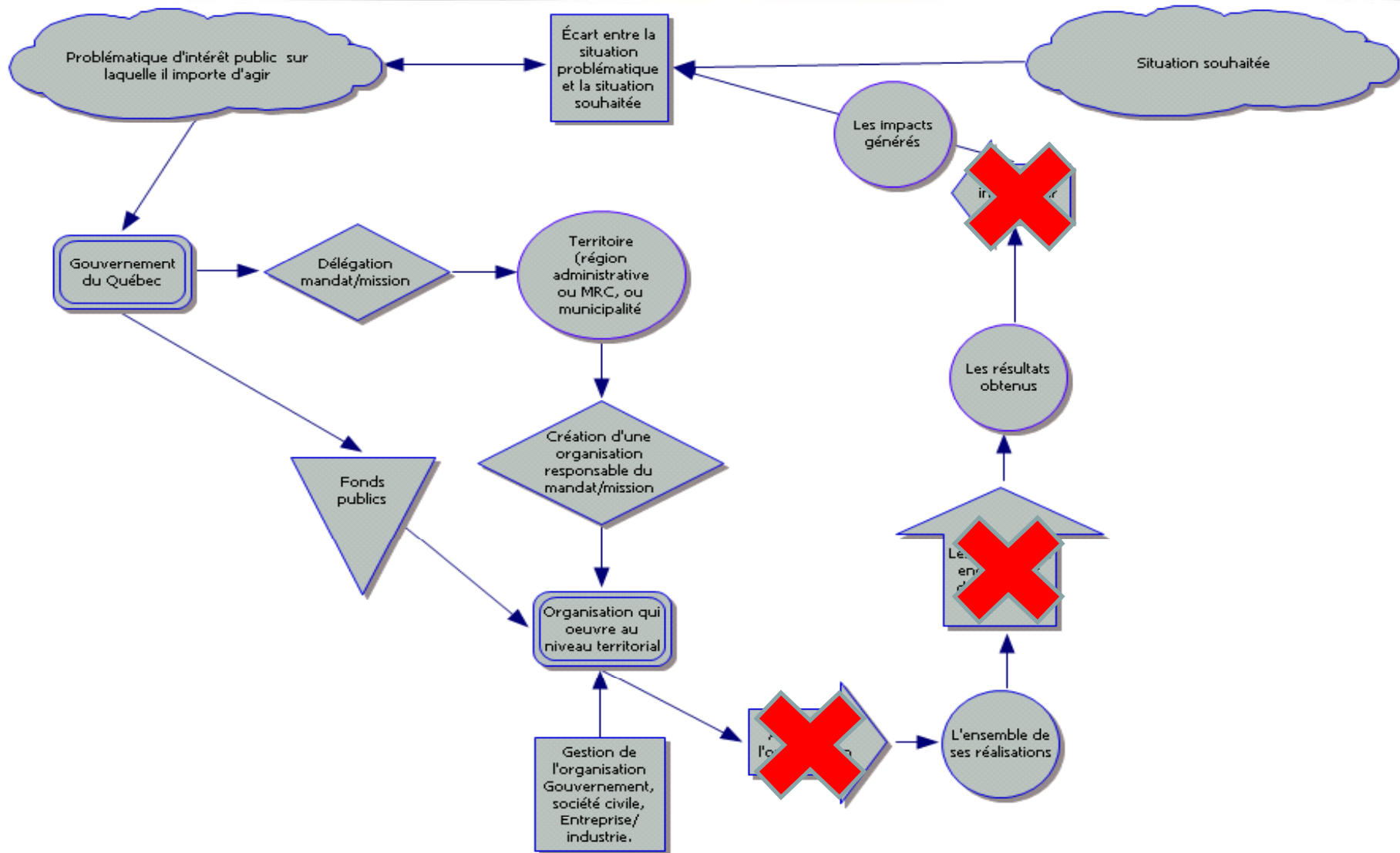
- Le rôle de l'État est important (mandant, client, bailleurs de fonds, membre du C. A., fournisseur de service, bailleur de fonds d'organismes concurrents).
 - Mais, il n'inclut pas celui de surveillant du « terrain de jeu ».
- Et enfin, les membres ont déclaré être peu satisfait de la performance de l'organisation.



Est-ce important ?

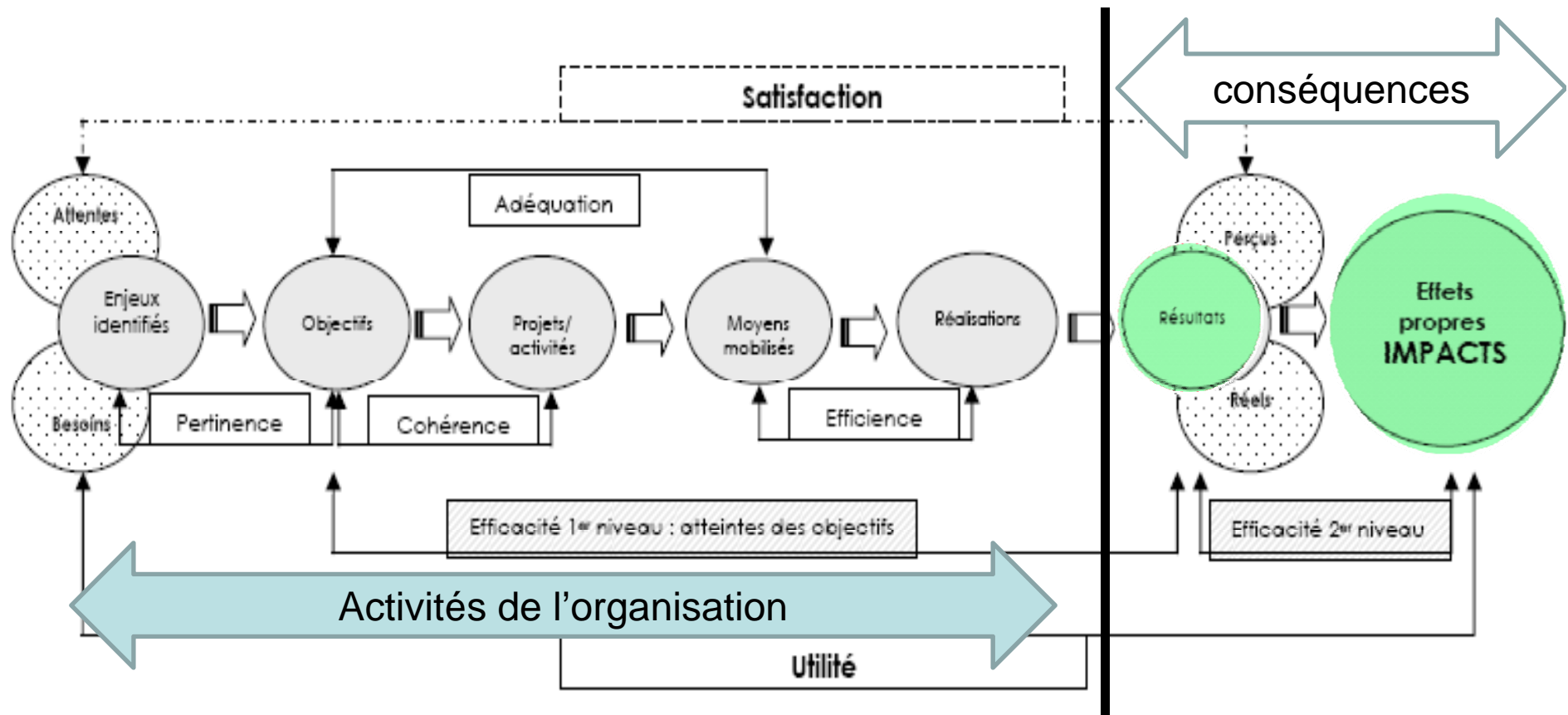
- Quelles influences peuvent avoir ces éléments ?
- Est-ce grave?
- À quoi ça sert?







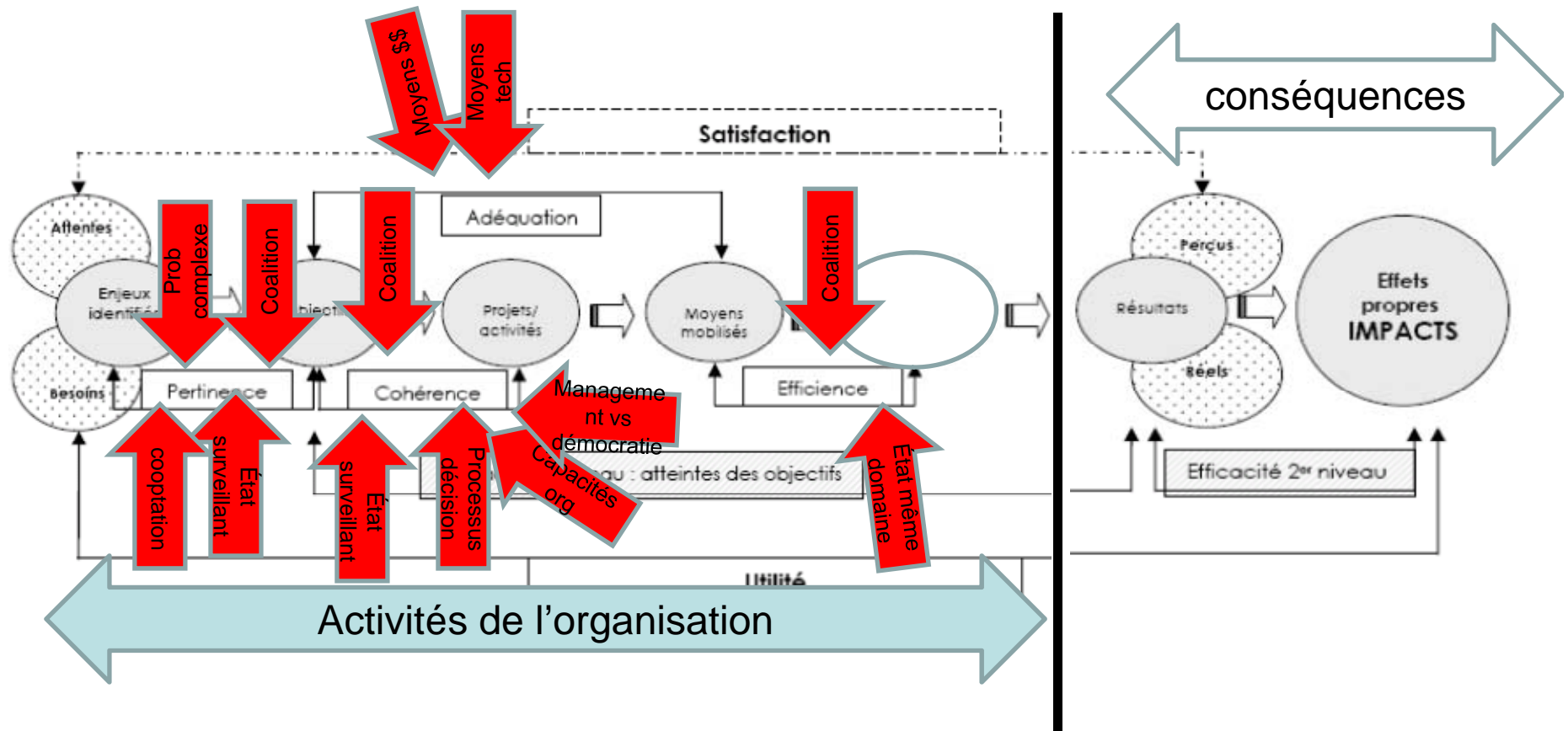
Systeme d'évaluation de l'action



Adapté de ARADEL 1999. « L'évaluation du développement économique local : 12 bonnes questions à se poser »



Planification territoriale





Conclusion

- Ce cas démontre le lien entre les défis de l'instance de gouvernance et sa performance.
- La performance de l'organisation aura de l'impact sur le développement du territoire.
- Les organisations à qui on confie des rôles de gouvernance territoriale font face à des défis de gestion particuliers.



Limites:

- Une seule étude de cas – insuffisant pour généraliser.
- Il faudrait réaliser un autre type d'étude pour pouvoir généraliser ces résultats.



Quelques idées:

- Tout d'abord, les organisations qui reçoivent des responsabilités d'instance de gouvernance sont soumises à des réalités qu'on ne retrouve pas nécessairement dans d'autres types d'organisations. Il nous semble que les dirigeants et les administrateurs devraient y être sensibilisés et formés en conséquence. Nous sommes conscients que le RQOBV propose des outils de formation, mais nous croyons qu'ils auraient avantage à être bonifiés.



Quelques idées

- Aussi, il nous semble pertinent de questionner fortement la présence de l'État au C. A. d'organisations, si c'est pour jouer le rôle de ressources techniques/professionnelles.
 - Une collaboration avec les employés rémunérés nous semblerait plus adéquate. Le rôle d'un employé de l'État au C. A. devant, à notre avis, se concentrer sur la surveillance des règles de gouvernance.



Merci !