

**La revitalisation urbaine intégrée à
Montréal :
L'intersectorialité dans l'action collective locale**

Gérard Divay et Youssef Slimani

École nationale d'administration publique
4750 Henri-Julien, Montréal H2T 3E5

La revitalisation urbaine intégrée à Montréal : L'intersectorialité dans l'action collective locale

Gérard Divay et Youssef Slimani

RÉSUMÉ

À Montréal, les projets de revitalisation urbaine intégrée tentent de faire collaborer des acteurs des secteurs public, communautaire et privé dans divers secteurs d'action publique, à l'intérieur de petites zones géographiques; ils offrent donc un terrain intéressant d'observation sur la collaboration intersectorielle locale. L'article retrace les marques des ancrages sectoriels dans le fonctionnement des comités de pilotage de ces projets, catégorise les extrants spécifiques de la collaboration intersectorielle avec leur mode de production et montre comment la créativité locale permet de dépasser les clivages sectoriels.

Mots clés : Collaboration, secteurs d'action, public, privé, communautaire, intégration, revitalisation

ABSTRACT

Experimentation with an "integrated approach" to revitalize small neighbourhoods in Montreal offers fertile ground for the analysis of multidimensional intersectoral collaboration. People of different status (public, community and private) and from various fields (municipal, health, education) come together to implement a common vision through small projects. This paper shows the impact of twin sectoral attachment (status and field) on projects and how people overcome their own professional bias to coproduce new outcomes at the local level in a creative fashion.

Keywords: Collaboration, sectors, public, community, integration, revitalization

Introduction

La revitalisation urbaine intégrée (RUI) à Montréal offre un terrain pertinent pour l'analyse de la collaboration intersectorielle, à deux titres. D'une part, elle préconise ouvertement une approche intersectorielle qui fait appel aux divers sens du mot secteur, à la fois comme espace

géographique particulier parce qu'elle s'applique à de petites zones de pauvreté concentrée, comme pilier dans le découpage trinitaire de la société (État, Privé et Tiers secteur) puisqu'elle « entend concentrer, coordonner et adapter l'action des ressources publiques, communautaires et privées » (ville de Montréal, 2008) et comme division de l'action publique puisqu'elle « agit de manière concertée dans un grand nombre de domaines » (ville de Montréal, 2008). D'autre part, elle n'est pas une expérience unique; elle s'inscrit dans un courant d'approches en revitalisation qui, tout en ayant des spécificités nationales et locales dues à la fois aux caractéristiques contextuelles et à la dépendance au sentier (*path dependency*) (Couch et autres, 2011; Savini, 2011), présentent néanmoins des traits communs. Au plan canadien, elle s'apparente aux initiatives d'*Action for Neighborhood Change* (Gorman, 2007) et de *Vibrant Communities* (Gamble, 2010); d'ailleurs un des projets montréalais étudiés fait partie de ce dernier réseau renommé *Cities Reducing Poverty*. Ces expériences canadiennes ressemblent aux *Comprehensive Communities Initiatives* américaines (Kubisch et autres, 2010). Par ailleurs, dans plusieurs pays, les politiques de revitalisation urbaine dont la portée s'est progressivement élargie (Coaffee, 2009), s'appuient à divers degrés sur certains principes aussi présents dans la RUI, notamment l'intersectorialité et l'habilitation (*empowerment*) des communautés (Houard, 2012). Plus globalement, les projets montréalais de RUI sont un exemple particulier d'approches adaptées au milieu (*place based policy*) (Bradford, 2008; Horizons de politiques, 2011).

L'analyse des relations entre secteurs (dans les trois sens mentionnés précédemment) dans les projets RUI peut ainsi contribuer à éclairer la dynamique de la collaboration intersectorielle locale en général. Cet article n'a pas pour objectif de comparer la RUI montréalaise à d'autres expériences semblables; il vise à questionner l'influence spécifique des secteurs dans la dynamique des projets intersectoriels. Ce questionnement n'est guère approfondi dans la littérature sur ce genre de collaboration qui s'emploie davantage à mettre en lumière les facteurs favorables au dépassement des clivages sectoriels et à la réussite collective plutôt qu'à cerner les limites et les sources de blocage éventuel inhérentes aux découpages sectoriels. Comme le montrent des bilans récents (Agranoff, 2012; Klijn et Koppenjan, 2012; O'Leary et Vij, 2012), la plupart des travaux sur la gouvernance collaborative ou en réseau cherchent à élucider les conditions de bon fonctionnement et d'efficacité des collaborations entre secteurs; cependant quelques travaux notoires (Herranz, 2008 et 2010) s'attardent aux biais sectoriels de l'action collaborative. Dans la foulée de ces travaux, cet article investigate les interactions entre les trois perspectives sectorielles dans la dynamique intersectorielle locale, celle des secteurs géographiques, celle des trois secteurs sociétaux qualifiés dans la suite du texte de secteurs-ordres, celle des secteurs d'action publique qualifiés de secteurs-champs. Dans un premier temps, nous présenterons sommairement les projets montréalais de RUI avec des indications sur leur évaluation qui a fourni les données de base pour cet article. Dans un deuxième temps, nous nous demanderons dans quelle mesure leurs divers ancrages sectoriels conditionnent leur fonctionnement. Dans un troisième temps, nous examinerons les contributions des secteurs-ordres et des secteurs-champs dans la production de l'intersectorialité. Dans un quatrième temps, nous examinerons comment la créativité au niveau des petits secteurs géographiques permet de transcender les clivages des secteurs-ordres et champs.

Les principales caractéristiques des projets RUI

À la fin des années 90, grâce à une aide financière du gouvernement provincial, la ville de Montréal a mené des interventions ponctuelles dans des quartiers dits sensibles, surtout centrées sur l'amélioration du milieu physique. Suite au Sommet de 2002 où la lutte à la pauvreté a été un thème majeur des délibérations, cette approche ponctuelle a été remplacée par une autre beaucoup plus ambitieuse, « une stratégie d'intervention concertée visant l'amélioration de la qualité de vie de secteurs défavorisés sur le plan social et économique » (Ville de Montréal, 2008) : la revitalisation urbaine intégrée (RUI) qui s'inscrit par ailleurs dans les efforts collectifs invoqués dans la loi provinciale de décembre 2002 visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Cette stratégie repose sur quelques principes généraux : vision globale, concertation de tous les types d'acteurs sectoriels, participation de la population et action sur les facteurs engendrant la pauvreté dans une perspective de long terme. Elle mise sur des initiatives locales qu'elle encadre de manière minimale : obligation de constituer un comité de pilotage, de produire un plan d'action accepté par les acteurs du milieu et de susciter des projets locaux conformes aux orientations du plan d'action. Chaque initiative locale reçoit un budget annuel modeste (entre 100 et 200 000 \$) qui permet d'assurer une coordination professionnelle et de soutenir de petits projets.

Le déploiement de la stratégie commence par un appel de proposition aux arrondissements pour des projets d'intervention dans des secteurs géographiques avec un fort taux de défavorisation. En 2003, trois projets dans des arrondissements différents sont retenus; la ville accorde aussi le statut de RUI à deux initiatives soutenues par d'autres instances (dans un cas la direction de la santé publique et dans l'autre la conférence administrative régionale qui regroupe les bureaux régionaux des ministères). La stratégie RUI est étendue à trois autres zones en 2006 et à quatre autres en 2012. Les projets RUI couvrent des zones qui, mis à part leur trait commun de défavorisation, sont fort différentes sur plusieurs plans, en particulier leur taille qui va d'une unité de voisinage de 3000 habitants au quartier de 50 000 habitants. Compte tenu de l'impulsion donnée par la Ville, les projets RUI relèvent d'une logique « d'initiative de programme » plus que d'une logique « d'initiative locale autonome », pour reprendre la distinction proposée par Mercier et Bourque (2012) pour les pratiques de développement local intégré. Cependant, en raison de la grande marge de manœuvre laissée au niveau local, les projets RUI connaissent des dynamiques particulières dans leur planification, leur organisation et leurs actions, influencées notamment par la configuration et les réseaux préexistants d'associations et de groupes communautaires dans chacune des zones.

Les comités locaux de pilotage RUI s'implantent en effet dans des quartiers dont certains ont un tissu associatif dense (Germain et autres, 2004) et disposent de divers dispositifs de concertation, en particulier des Tables de quartier (Sénécal et autres, 2010). Ces tables, parfois présentées comme une originalité montréalaise, sont soutenues par une entente tripartite entre deux instances publiques de niveau différent (la ville et la direction de santé publique) et un organisme du Tiers secteur, Centraide, dans le cadre de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local (Initiative, 2006). Le fonctionnement de ces Tables est souvent marqué par une tension entre un ressort communautaire endogène et une interaction soutenue avec les institutions publiques. Elles tentent de concerter les divers acteurs du milieu dans une vision commune de son devenir (Coalition montréalaise des Tables de quartier). L'articulation

entre un projet RUI et la Table de son quartier présente divers cas de figure, d'ailleurs évolutifs, de l'intégration dans les activités courantes de la Table à une existence autonome plus ou moins prise en compte par la Table.

Les projets RUI ont fait l'objet de divers bilans internes (en particulier ville de Montréal, 2004) et d'évaluations externes, en particulier une en 2004 sur la phase d'implantation (Divay et autres, 2006) et une autre en 2009-2010 sur les processus et les réalisations des cinq premiers projets (CREXE, 2010). Les données de base pour cet article proviennent surtout de cette dernière évaluation; tous les documents produits sur la RUI par les projets locaux et par les services administratifs de la ville y ont été analysés. Des entrevues téléphoniques ont été réalisées auprès des principaux bailleurs de fonds. 71 personnes, dont 67 membres des comités locaux de pilotage ont accepté de participer à des entrevues individuelles en face à face d'une durée moyenne comprise entre 45 et 170 minutes selon les catégories (coordonnateurs, responsables administratifs, directeurs d'arrondissement, élus, responsables d'organismes du milieu ou du privé, employés d'organismes publics non municipaux). Au total, 72 % des membres des comités ont été rencontrés; mais la proportion est beaucoup plus faible pour les citoyens (5 sur 16). La distribution sectorielle des membres des comités est présentée dans le tableau 1.

Tableau 1. Secteurs de provenance des membres des comités RUI par catégorie d'acteurs

	Groupes du milieu	Secteur public	Secteur privé	Citoyens	Élus	Coordination RUI	Total
Éducation formation	1	5					6
Santé Sécurité alimentaire	4	4					8
Population ¹ Loisirs	11	8					19
Habitation Environnement	3	6					9
Économie Emploi	5	2					7
Sécurité	3	3					6
Autres	6	2	3	16	2	8	37
Total	33	30	3	16	2	8	92

1. Groupes (jeunes, familles, aînés, immigrants).

En grisé, les membres qui ne peuvent pas être attribués à un secteur-champ particulier.

Source : auteurs

Aux fins de cet article, une mise à jour sur les activités des projets depuis 2010 a été effectuée avec une analyse des derniers rapports annuels des projets. Les réponses sur certains thèmes dans les entrevues de 2009-2010 ont aussi été traitées en fonction de la position du répondant dans les secteurs-ordres et les secteurs-champs. Dans les secteurs-ordres, le trop petit nombre de représentants empêche d'approfondir la perspective du secteur privé sur la RUI. L'analyse en fonction des secteurs-champs d'action publique est aussi limitée par les petits nombres de représentants; en outre, le secteur-champ avec le plus de répondants comprend des secteurs

d'action publique organisés autour de groupes spécifiques et qui ont donc eux-mêmes une approche multisectorielle.

Les marques sectorielles dans le fonctionnement des projets RUI

Les projets RUI ont pour ambition de mobiliser des personnes de toutes les provenances sectorielles; dans les faits les divers secteurs s'y engagent à des degrés variables. Certaines modalités de fonctionnement sont influencées par les secteurs présents; mais les logiques sectorielles ne sont qu'une des sources de tension dans la vie des comités de pilotage.

Degré d'engagement selon les secteurs

L'engagement des acteurs locaux dans les projets RUI se manifeste d'abord par leur présence dans les comités de pilotage, ensuite dans leur participation à diverses activités. Comme le tableau 1 le montre, les secteurs-ordres sont inégalement présents dans les comités de pilotage. Les organismes du milieu y sont à peu près à égalité avec les membres du secteur public. Par contre, on dénombre très peu de représentants du secteur privé, absence parfois aussi notée dans des expériences étrangères similaires de revitalisation. Les citoyens qui sont dans certaines études considérés comme un secteur (Gamble, 2010) sont moitié moins nombreux que les représentants des groupes du milieu ou des organismes publics. La quasi-absence du milieu privé et la faiblesse du nombre de citoyens ont été déplorées dans les entrevues, tout en n'étant pas considérées comme anormales. Les commentaires font ressortir une certaine logique à cette situation. Pour la majorité des représentants des groupes du milieu et des organismes publics, la participation au comité va de soi, compte tenu de la mission de leur organisme ou même de leur propre description de fonction. Ils sont portés à considérer que la réserve du privé est moins due à des orientations idéologiques qu'à des considérations pratiques : la majorité des entreprises de ces milieux sont de petite taille et n'ont pas de ressources disponibles pour suivre les travaux des comités. De nombreuses raisons sont avancées pour expliquer la difficulté de recrutement des citoyens : disponibilité de temps, caractère parfois abstrait des débats, méconnaissance des mandats des divers organismes publics ou des initiatives publiques.

Cependant les deux secteurs-ordres dominants dans les comités ne sont pas homogènes. Certains répondants ont mentionné que la participation des organismes du milieu était inégale et dépendait notamment de leur niveau de ressources. La présence des organismes publics varie selon leur spécialisation dans les secteurs-champs. L'organisation municipale, elle-même multisectorielle, a le plus grand nombre de représentants qui proviennent surtout du service responsable des projets (Loisirs, développement social et vie communautaire) et les autres services ont eu tendance à restreindre leur implication après la phase de démarrage. Le secteur de l'emploi qui est pris en charge au niveau local par des organismes déconcentrés et non des instances décentralisées comme en éducation est moins présent.

La présence d'un représentant au comité de pilotage n'implique pas automatiquement un fort degré d'engagement de son organisation. Trois indicateurs en donnent une appréciation plus juste : le statut hiérarchique des représentants, la prise en compte de la RUI dans la gestion

interne et la contribution à des activités. Les responsables des organismes du milieu siègent eux-mêmes au comité. La position hiérarchique des représentants des organismes publics est plus diversifiée. Si l'organisation municipale délègue un cadre décisionnel, les autres organismes publics sont représentés tantôt par leur directeur, tantôt par un professionnel de terrain. La plupart des représentants, aussi bien publics que communautaires, n'inscrivent pas la RUI dans les sujets réguliers de discussion interne à leur organisation; le plan d'action collective élaboré et accepté conjointement au niveau de la RUI n'est pas pour autant un guide important pour l'action courante de chaque organisme. Cependant, les organismes publics ont, le cas échéant, apporté des ajustements à leurs activités pour tenir compte des besoins des comités RUI (par exemple, réallocation de ressources ou assouplissement de procédure) et contribué à la réalisation de leurs projets. Pour leur part, nonobstant certains constats pessimistes sur leur mobilisation, des citoyens se sont impliqués dans les activités RUI, parfois en nombre significatif de quelques centaines pour prendre la parole dans des assemblées, prendre part à des événements comme des Fêtes de voisinage ou mener divers projets.

Dans quelle mesure la présence inégale des secteurs influence-t-elle le fonctionnement des projets?

Les effets des rattachements sectoriels

Le fonctionnement des comités RUI concilie à la fois les façons de faire du secteur communautaire et certaines exigences liées à l'utilisation de fonds publics. L'insertion dans le secteur communautaire maintient une pression pour rejoindre et si possible faire participer les citoyens du milieu, selon des techniques parfois imaginatives. L'approche consensuelle habituelle dans ce secteur inspire aussi les comités dans la plupart de leurs prises de décision, malgré une compétition parfois vive entre les organismes de ce secteur, surtout pour l'obtention de financement.

Les effets du rattachement au secteur public se manifestent dans le statut des projets, dans un certain formalisme fonctionnel et dans les activités menées. Le statut de la RUI souffre de ce qu'elle ne rentre pas dans les catégories usuelles d'action publique. Elle n'est ni une politique ni un programme. Elle est désignée comme une « démarche » que suivent divers « projets » locaux. Mais tout « projet » est habituellement rattaché à une unité administrative particulière et l'ambition intégratrice s'en trouve freinée. Les projets RUI sont financés par des fonds publics; ils doivent donc dans leur fonctionnement respecter un certain degré de formalisme, même si les relations informelles sont prédominantes. Ils sont aussi assujettis aux impératifs de reddition de compte, de préparation de rapports qui, même en l'absence de format contraignant, doivent être produits régulièrement. Comme l'enveloppe financière de base est limitée, le rythme et le choix des activités dans les projets sont conditionnés par les disponibilités dans divers programmes des ministères (et un peu des fondations privées) qui peuvent apporter des ressources additionnelles. Le rattachement au secteur public influence aussi la nature des activités; les responsables administratifs et politiques estiment avoir besoin de réalisations visibles localement pour justifier l'allocation de fonds; les projets ne peuvent donc pas se limiter à des délibérations, à de la connexion entre acteurs, à de la formation habilitante, autant de composantes du développement social local; mais ces composantes se développent aussi par l'organisation d'événements, l'amélioration d'équipements et l'augmentation de l'offre d'activités et de services.

Ce double rattachement aux secteurs public et communautaire est à l'origine d'une partie des tensions qui animent la vie des comités; ces tensions peuvent être interprétées comme des « conflits » qui ponctuent leur développement comme entité collective (Trudelle et autres, 2011). Mais les membres des comités, dans leur adhésion à l'approche consensuelle, ont tendance à les minimiser; car elles se résorbent avec le temps, au gré de discussions surtout informelles ou des départs. Les tensions sont d'origine structurelle, contextuelle, interpersonnelle et politique.

Les tensions structurelles viennent de trois sources dont les deux premières sont respectivement alimentées par les clivages des secteurs-ordres et champs. La première découle des frictions entre les logiques des secteurs public et communautaire (Herranz, 2008; Tennyson, 2011), plus profondes que leurs différences dans les modalités de fonctionnement et qui se traduisent parfois dans d'autres expériences par une réserve des élus à l'égard des efforts d'habilitation du milieu local (Houghton et Blume, 2011). Cette tension se manifeste dans les RUI notamment dans les attentes à l'égard du rôle des élus locaux et de l'engagement municipal dans la lutte à la pauvreté. Même si les opinions sont partagées, plusieurs représentants des organismes du milieu estiment que les élus locaux devraient s'impliquer davantage dans les projets RUI, alors que les cinq élus interviewés (dont deux, membres des comités) estiment que leur engagement est suffisant. Les divergences d'opinions laissent transparaître les différences entre la logique politique et la logique RUI, en particulier sur les processus décisionnels (consensus versus préférences électives), sur l'horizon de temps et l'agenda (évolution du quartier versus règlement de problèmes immédiats), sur les méthodes de définition des besoins et de choix collectifs dans le quartier (les élus développent leurs convictions surtout à partir de multiples contacts individuels, alors que les représentants des groupes du milieu privilégient les discussions collectives). Malgré ces discordances de fond, les relations entre arrondissement et milieu sont considérées comme bonnes, et même améliorées par l'expérience RUI. Des divergences apparaissent aussi de manière plus globale sur le rôle que la Ville et ses arrondissements devraient jouer dans la lutte à la pauvreté. La majorité des deux secteurs estiment que l'administration municipale a un rôle important à jouer, compte tenu de sa connaissance du milieu et de ses actions sur plusieurs dimensions du milieu de vie des pauvres. Mais alors que plusieurs organismes du milieu souhaitent que la Ville s'engage davantage, certains représentants du secteur public rappellent qu'elle n'en a pas les moyens et que la responsabilité institutionnelle sur cette question est partagée. Pour certains répondants, l'expérience RUI fait évoluer les attentes et la ville devient davantage perçue comme un partenaire dans l'action plutôt qu'un simple bailleur discrétionnaire de fonds.

Le chevauchement des missions est une deuxième source de tensions structurelle; il est mentionné par des représentants du secteur public, sans doute plus soucieux des découpages institutionnels que les organismes du milieu habitués de composer avec ces découpages. La troisième source de tension structurelle, mentionnée par des représentants du milieu, est d'un autre ordre. Elle découle du design organisationnel des projets RUI. Leur mandat est d'orchestrer les efforts de lutte à la pauvreté, avec des ressources surtout dédiées à la coordination. Les réalisations sont principalement effectuées par des organismes du milieu. Cette division des tâches peut entraîner des difficultés d'attribution du crédit des réalisations.

Les tensions d'origine contextuelle surgissent quand un projet majeur d'investissement public ou privé s'annonce dans le quartier après l'élaboration du plan et oblige les acteurs du milieu aux

intérêts différents à se positionner si possible d'une voix commune. Elles sont aussi liées à l'historique des relations entre les acteurs dans le quartier. Comme dans toute entreprise collective, les rivalités entre personnalités peuvent aviver les oppositions. Mais les tensions les plus fréquemment mentionnées, autant par les représentants des organismes du milieu que par ceux du secteur public, sont d'ordre politique au sens large du terme sans référence spécifique aux acteurs politiques. Elles concernent les divergences dans le choix des orientations lors de la confection du plan et dans la sélection annuelle des projets. Elles tiennent surtout aux intérêts des organismes participants et à des interprétations personnelles sur les moyens de concrétiser la démarche RUI en l'absence de guide opérationnel précis.

Bref, les projets RUI portent dans leur fonctionnement, la marque des deux principaux secteurs-ordre qu'ils associent, le secteur étatique et le tiers secteur (en l'occurrence dans cette étude les organismes du milieu). Mais ces deux secteurs sont hétérogènes et les organisations que les composent, associées à des missions et spécialisations particulières, à des secteurs-champs, sont les principaux protagonistes des projets et leurs intérêts restent un ressort de leurs comportements qu'elles essaient de concilier avec une adhésion à une démarche qui suppose son dépassement. Dans le cadre des projets RUI, le secteur-ordre communautaire apparaît comme un liant des secteurs-champs du secteur-ordre public. Les organismes publics n'ont en effet pas au niveau local d'espace multipartite de discussion des enjeux locaux; leur coordination, lorsqu'elle existe, est de nature opérationnelle et bilatérale. Les comités RUI leur offrent un lieu de rencontre et d'échange.

Les décalages entre contraintes institutionnelles, intérêts organisationnels et injonction morale à mener une action collective donnent place aux jeux individuels. Les participants aux projets RUI s'accordent pour imputer une bonne partie du succès d'un projet aux habiletés du coordonnateur et à l'attitude d'ouverture des membres, diagnostic conforme aux résultats des recherches en collaboration intersectorielle sur les rôles de « passeur », de « transfrontalier » (Williams, 2013). Le jeu des acteurs individuels vient estomper les effets de leur appartenance sectorielle. Ce constat sur les marques sectorielles dans le fonctionnement vaut aussi pour la production intersectorielle.

Apports et modes d'action dans la production intersectorielle

Dans les projets RUI, l'intersectorialité est subsumée sous l'adjectif *intégré*. Comme la présentation administrative rappelée en introduction le montre, l'intégration implique un travail concerté d'acteurs locaux de plusieurs secteurs-ordres dans plusieurs secteurs-champs. Cette notion d'intégration évoque une image de cohésion d'acteurs et de cohérence d'action; mais elle n'est pas déclinée dans des balises opérationnelles. Elle fait donc l'objet d'interprétations diverses par les acteurs locaux qui s'en donnent des représentations plus concrètes. Il est utile de cerner ces représentations, car elles conditionnent les actions et leur évaluation (Mathews, 2012). Des commentaires recueillis dans les entrevues se dégagent trois interprétations principales qui se retrouvent dans des proportions à peu près semblables chez les répondants des organismes du milieu et du secteur public (absence de clivage sectoriel significatif). Une première assimile l'intégration à une méthodologie d'action collective avec deux caractéristiques : un rassemblement et une concertation d'un grand nombre d'acteurs, un engagement de ces acteurs

dans des actions coordonnées. Une deuxième insiste plutôt sur une vision d'ensemble : de nombreux domaines sont traités en même temps en raison de leur interdépendance. La troisième porte l'attention sur les effets escomptés à long terme : le milieu d'intervention sera mieux intégré, notamment en ce que l'exclusion sociale y sera atténuée et que les pauvres bénéficieront de conditions normales de milieu de vie.

Cette démarche intégrée, à intersectorialité composite, se traduit-elle par des réalisations particulières qu'il aurait été difficile d'escompter si les acteurs s'étaient comportés chacun pour soi? Autrement dit, peut-on voir des signes d'une production intersectorielle? Et si oui, comment s'effectue-t-elle et qui y contribue? La période d'observation reste courte pour déceler des effets à long terme; les bilans des expériences de *Vibrant Communities* au Canada (Gamble, 2010) et de *Comprehensive Community Initiatives* aux États-Unis (Kubisch et autres, 2010) sont d'ailleurs mitigés dans leur appréciation des effets structurels de ce genre de démarche sur la transformation des quartiers. Mais l'examen de la production des comités RUI, les plans et surtout les activités menées, laisse voir une production intersectorielle qui donne des résultats spécifiques, sinon entièrement originaux. Quatre de ces résultats sont tangibles dans les activités des organismes locaux et touchent les citoyens. Ils sont ici énumérés avec des illustrations concrètes.

La bonification complémentaire d'une action sectorielle, premier apport tangible, survient lorsque des organismes du milieu prennent des initiatives parrainées ou avalisées par la RUI qui facilitent la réalisation de la mission d'un organisme public, par exemple des journées d'été pour familiariser les enfants avec le milieu de l'École, la lecture de contes de communautés culturelles dans une bibliothèque, la surveillance de parcs par des aînés, la diffusion d'information sur les services offerts. De telles initiatives pourraient être prises directement par les organismes publics; mais dans les zones étudiées, l'apport des organismes du milieu compense certaines limitations de ressources des organismes publics.

La greffe d'objectifs multisectoriels dans une action sectorielle, deuxième apport tangible, amène un acteur à prendre en compte dans ses décisions des considérations qui débordent sa mission spécifique et relèvent habituellement d'un autre organisme, par exemple l'implantation d'une salle et d'animation communautaire dans un ensemble de logements publics, la réalisation d'une toiture écologique sur un centre de loisirs.

Le traitement de thématiques extrasectorielles constitue un troisième apport tangible. À titre d'exemple, les préoccupations sur la sécurité alimentaire, thème transversal longtemps oublié dans les interstices des délimitations de compétences sectorielles, ont inspiré des exercices de diagnostic sur l'approvisionnement en produits frais et la création d'un marché par une entreprise d'économie sociale dans une des zones.

La stimulation de la fierté d'appartenance au quartier représente un quatrième apport, tangible dans ses moyens. Elle joue sur des facteurs généraux comme le sentiment de sécurité; mais elle inspire aussi des initiatives particulières, par exemple : la tenue d'événements rassembleurs (fêtes diverses) ou des interventions de design urbain donnant une signature particulière à une rue commerçante.

À ces réalisations tangibles, s'ajoutent deux autres apports qui se manifestent dans les processus d'action collective locale.

Une vision d'ensemble des problématiques du quartier et une stratégie collective sont élaborées. Cette vision d'ensemble s'est traduite par un plan d'action dans chaque zone, suite à des exercices participatifs (à divers degrés) de diagnostic et d'élaboration. Il est à noter qu'aucun organisme public n'a un plan multisectoriel à ce niveau géographique. Les plans couvrent plusieurs domaines (secteurs-champs), en moyenne une dizaine. Si le plan d'action est accepté de tous, il suscite néanmoins des réserves de la part de certains. La stratégie générale qu'est la RUI est en effet conçue de manière un peu différente selon les secteurs. Si majoritairement les membres des organismes du milieu et du secteur public estiment que la RUI doit surtout mettre en relation différents acteurs, les répondants publics sont plus nombreux pour insister sur la réalisation de petits projets et certains représentants du milieu la considèrent aussi comme une source additionnelle de fonds. La RUI est considérée comme une stratégie pertinente dans la lutte à la pauvreté par 82 % des répondants; les seules réponses franchement négatives viennent de représentants d'organismes du milieu (un quart de ceux-ci).

Un ordonnancement des actions sectorielles est partiellement effectué. Les plans aident à sélectionner une partie des actions nouvelles des organismes; ils n'influencent guère leurs actions courantes, même s'ils peuvent les inciter à une certaine simultanéité dans le déploiement de leurs efforts. La RUI n'améliore donc que partiellement l'ordonnancement des actions. Les opinions sont d'ailleurs partagées, autant dans le secteur public que dans le secteur communautaire, sur l'apport de la RUI à la concertation des acteurs dans le quartier. La perception d'un renforcement de la concertation est presque aussi présente que la crainte d'un risque, voire d'un constat, de dédoublement des efforts de coordination entre les organismes du milieu ou entre les organismes du milieu et les organismes publics; davantage de commentaires critiques sont émis à ce sujet par les répondants du secteur-champ population-loisirs, qui sont souvent sollicités dans de nombreuses concertations.

Pour produire ces résultats, les comités RUI recourent à divers modes d'action; les comités ne sont pas des organisations de nature hiérarchique; ils s'apparentent plutôt à un consortium de collaborateurs qui agissent à la fois comme entité collective et par chacun de leurs membres. Comme ils opèrent en marge des organismes publics, mais avec leur soutien et la participation de certains d'entre eux, les modes d'action qu'ils emploient diffèrent en partie des leviers ou instruments qu'utilisent les gouvernements (Lascoumes et Simard, 2011). Le déploiement de chacun des modes fait appel dans des proportions variables, aux contributions des divers secteurs. Les informations recueillies sur les activités et les réalisations des projets RUI permettent d'en dresser la liste suivante qui commence par les quatre groupes conventionnels d'instruments gouvernementaux (Howlett, 2005).

L'intervention d'autorité n'est pas du ressort des projets RUI; elle reste l'apanage des organismes publics membres de la RUI, notamment dans le domaine de la sécurité, de la disponibilité des services publics et des interventions sur le territoire des zones.

Les incitatifs fiscaux et financiers ne sont guère utilisés. Comme les comités RUI n'ont pas de ressources propres, les fonds disponibles proviennent des organismes publics (et un peu des

fondations privées). Cependant, dans certains cas, les comités RUI sont chargés d'allouer de petits montants, un peu à l'instar d'autres expériences étrangères où les citoyens sont associés à la prise de décision financière (Bacqué et Sintomer, 2010).

L'organisation des acteurs et de l'action collective. Certains comités contribuent à l'auto-organisation de groupes d'acteurs (notamment les jeunes et les commerçants) sur leur territoire.

- La production et la diffusion d'information. Les comités travaillent intensément sur cette ressource; les échanges informels, dans ou en dehors des réunions, permettent de partager les perceptions et les constats sur l'évolution du milieu (les acteurs communautaires, souvent plus présents dans le quartier sont mis à profit dans cette remontée de l'information), de s'enquérir des nouvelles possibilités de financement (informations distillées par les acteurs publics). Les représentants des organismes du milieu trouvent qu'un des apports des comités et des tables de concertation réside dans cette circulation de l'information. L'obtention d'information est un des motifs majeurs de participation à des échanges avec d'autres secteurs (Cloutier et Sacco, 2012).

Les comités agissent surtout par d'autres modes diversifiés qui pour la plupart passent par des contacts personnels avec les acteurs constitués et avec les citoyens du quartier. Ces modes peuvent être regroupés en cinq catégories.

- La connexion proactive. Les comités mettent en relation des personnes qui peuvent contribuer à l'analyse et à la mise au point de solutions à certaines problématiques ou qui partagent un point commun (par exemple, formation sur les questions de santé mentale à tous les organismes dont certains bénéficiaires présentent des problèmes de santé mentale). Cette connexion proactive se manifeste aussi par diverses initiatives de présence sur le terrain, qui facilitent les échanges personnels, la diffusion d'information, la prévention ou même le cas échéant, la médiation et le désamorçage de certaines tensions de proximité.
- La recharge d'énergie collective. L'énergie collective s'entend comme la conjonction à la fois des contributions en temps (en bonne partie, bénévole) et des enthousiasmes personnels qui permettent la réalisation de diverses activités. Cette énergie est volatile. Par diverses techniques de mobilisation des citoyens, notamment la sollicitation directe, les comités s'emploient à la maintenir ou la renouveler. Certains font de l'accompagnement et de la formation de nouveaux leaders. La valorisation des ressources du milieu contribue à cette recharge, qu'il s'agisse de gestes de reconnaissance à l'égard de promoteurs de projets ou de collaborateurs bénévoles ou de publicité sur les œuvres des artistes locaux. Cette fonction de recharge est surtout assurée par les comités RUI comme consortium de collaborateurs.
- La légitimation des interventions des divers acteurs. En prenant part aux comités ou aux projets endossés par les comités, les divers acteurs locaux se voient reconnus comme partenaires dans l'amélioration du milieu. Ils bénéficient d'une légitimation de leur existence et de leurs interventions. Ce processus de légitimation est important au plan individuel parce qu'il procure une ressource précieuse aux acteurs et au plan collectif parce qu'il accrédite la production de « valeur publique » (Moore, 1995) à travers la RUI.

- Le plaidoyer constructif. Les comités RUI défendent les intérêts du quartier (et de ses acteurs). Comme ils relèvent d'une logique hybride (publique-communautaire), ils n'exercent habituellement pas cette défense selon des modalités d'opposition totale, mais plutôt dans une recherche de négociation d'avantages pour le quartier (par exemple obtenir un engagement d'un investisseur sur l'embauche d'une main-d'œuvre locale).
- L'injonction au dialogue. Comme le texte constitutif initial, rappelé en introduction, le préconisait, l'action des comités RUI est placée sous le signe de la concertation, c'est-à-dire du dialogue pouvant déboucher sur une coordination des activités. Les répondants de tous les secteurs (ordres et champs) s'accordent sur le fait que les deux principaux apports des tables se trouvent effectivement dans le regroupement de tous les acteurs ainsi que dans la discussion et l'identification des besoins dans le quartier. Ils se rejoignent aussi dans des proportions semblables sur les trois facteurs d'une concertation efficace : la composition du comité, l'établissement d'un projet commun et surtout des conditions de fonctionnement qui inspirent la confiance. Le fonctionnement du comité joue ainsi un rôle important dans l'efficacité de son action. Comme la section précédente l'a exposé, ce fonctionnement porte des marques des appartenances sectorielles, estompées par le jeu des acteurs.

Pour compléter cette analyse de l'intersectorialité dans la RUI, il reste à examiner si le secteur, cette fois au sens géographique, réfracte les influences des secteurs-ordres et des secteurs champs.

La créativité locale comme antidote aux replis sectoriels ou organisationnels?

L'intersectorialité en pratique doit s'accompagner d'une certaine dose d'innovation, compte tenu de la prégnance des secteurs dans l'organisation institutionnelle de l'action publique et collective. À cet égard, la formule des projets RUI représente en contexte montréalais une innovation sociale, telle que la définit le Réseau Québécois en innovation sociale : « Toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration » (RQIS). Si d'autres formes de concertation intersectorielle existaient déjà dans les quartiers, la formule RUI est particulière en liant dans ses intentions un regroupement de tous les types d'acteurs et citoyens, le développement d'une vision d'ensemble et des actions concrètes. Les chevauchements dans les réseaux de leaders de divers secteurs créent des « espaces d'innovation » (Hambleton et Howard, 2013). Dans leur pratique, les projets RUI mettent en œuvre des façons de faire et des activités qui sont nouvelles, du moins à l'échelle de leur quartier et qui se répartissent dans presque toutes les catégories d'innovation. Pour reprendre la nomenclature d'Hartley (2005), ces micro-innovations concernent les services (par exemple, création d'un marché), le processus de fourniture (par exemple, la validation multipartite d'une nouvelle activité), le positionnement (par exemple, l'exploitation du thème de la sécurité alimentaire), la gouvernance (par exemple, l'implication de citoyens dans l'allocation de fonds) et la rhétorique (par exemple, la reprise en boucle de la notion d'intégration). Même lorsqu'une telle nouveauté à l'échelle d'un quartier est fortement inspirée d'autres expériences, elle n'est pas le résultat d'une simple opération de copier/coller, de duplication de ce qui a pu être qualifié de « meilleure pratique ». Elle implique

un travail local en propre, ne serait-ce qu'en raison des conditions spécifiques du milieu. Elle suppose une créativité sociale (Estany, 2007). La créativité locale est une compétence du système d'action collective locale. Elle est liée aux personnes en situation particulière d'interaction. Elle se génère dans la confrontation synergique des imaginations et des débrouillardises individuelles. Les projets RUI sont une de ces situations particulières d'interaction. Comme mentionné précédemment, ils ne disposent pas d'un pro forma détaillé de déploiement et leur fonctionnement repose sur des comportements de personnes qui ne laissent pas leurs ancrages sectoriels étouffer l'impulsion vers des objectifs définis en commun. Cette sublimation des ancrages sectoriels nécessite une créativité locale. Les expériences RUI fournissent quelques indications sur les conditions d'existence et sur le ressort de cette créativité locale.

La créativité locale suppose une bonne dose d'autonomie. Les consortiums de collaborateurs (les comités de pilotage), même s'ils sont dépendants financièrement, ne reçoivent pas d'instructions précises sur ce qu'ils doivent faire; ils élaborent eux-mêmes leurs plans d'action et sélectionnent à leur convenance leurs activités. Cette autonomie permet le déclenchement d'une dynamique propre, mais toujours fragile, propice à la créativité locale. Si celle-ci tarde à se manifester, les consortiums risquent de s'enfermer dans des cercles dégénératifs, alors que si elle éclot, la dynamique aura tendance à suivre un cercle vertueux (Geddes et autres, 2007; CREXE, 2010). La délimitation du secteur géographique affecte les possibilités de dynamique autonome. Les secteurs RUI ne correspondent pas aux découpages administratifs (d'ailleurs non concordants) des diverses instances sectorielles publiques, ce qui crée d'emblée une mise à distance par rapport à ces instances tout en rendant parfois plus difficile l'implication de leurs représentants habitués à travailler à une autre échelle. Par contre, les projets RUI dans les plus petits secteurs ne peuvent pas compter sur l'appui de nombreuses organisations du milieu. Les secteurs géographiques importent à la dynamique autonome non par leur taille, mais comme territoires d'action collective, comme ensemble d'acteurs en interaction dans des espaces vécus. Ces territoires qui dans le cas des RUI sont à porte à faux par rapport à leurs supports institutionnels sectoriels se révèlent « instituant » (Fontan, 2011) de nouvelles pratiques. La créativité locale suppose une certaine autonomie des territoires d'action collective par rapport aux découpages juridiques de l'action publique.

Le ressort de la créativité locale dans les RUI provient d'une combinaison de dilemmes inhérents à leur design institutionnel. Ces dilemmes mettent les projets RUI sous tension et les contraignent à innover pour concilier des orientations non spontanément convergentes. Ces dilemmes se retrouvent dans des expériences similaires de revitalisation urbaine. Ils se présentent dans le fonctionnement du consortium, dans le choix des résultats et de la stratégie et sont en partie liés.

Les deux principaux dilemmes de fonctionnement opposent processus et résultats, dedans et dehors (Kubisch, 2005). Le premier oblige à trouver un équilibre entre l'obsession de résultats tangibles (en partie inculquée par les exigences des bailleurs) et le ménagement des processus de maturation du consortium comme entité collective. La recherche de petits résultats rapides peut éventuellement refréner les délibérations; mais de tels résultats sont importants pour bâtir la cohésion et la crédibilité du comité, comme l'ont souligné certains commentaires des répondants. Le dilemme entre le dedans et le dehors se joue sur deux plans, entre le consortium et ses

membres, entre le local et le supra-local. Pour trouver une place spécifique dans l'espace interorganisationnel, le consortium doit prendre ses distances par rapport à ses membres : opérer en marge des institutions sectorielles tout en ménageant leur support, s'arrimer aux organismes du milieu sans être captif de certains. Sa raison d'être est locale, mais plusieurs de ses ressources viennent de l'extérieur (le financement, des bailleurs, les idées et le support technique, des réseaux supra-locaux dont plusieurs acteurs locaux sont membres). Les clivages entre secteurs-ordres et secteurs-champs sont d'origine supra-locale, alors que l'expérience des citoyens dans le milieu local est vécue comme un tout dans sa multidimensionnalité.

Le dilemme dans le choix du résultat à rechercher introduit une distinction, subtile et politiquement délicate, entre le collectif et le public (Divay, 2012). Le public ici réfère aux résultats de l'action directe des organismes publics (par exemple, la diplomation scolaire, les arrestations par la police); le collectif désigne les caractéristiques du milieu influencées par les comportements de tous les acteurs publics et non publics (pour rester avec les mêmes exemples, milieu éducatif, sentiment de sécurité). Les résultats publics sont surtout sectoriels, reddition de compte dans sa forme actuelle oblige. Les résultats collectifs sont fortement empreints de transversalité. La valeur ajoutée des consortiums RUI se trouve surtout dans la recherche de résultats collectifs; mais, à cette fin, ils se doivent de faciliter la réalisation des résultats des organismes publics, selon l'une ou l'autre des variantes de la production intersectorielle exposées dans la section précédente.

Les dilemmes dans le choix de la stratégie appellent des équilibres entre les cibles ponctuelles et la résonance holistique, entre le ciblage des personnes ou du milieu. L'intégration se veut un trait distinctif de la RUI; le choix des actions ponctuelles ne peut donc se faire uniquement en fonction de leur propre mérite (réponse à un besoin, facilité de réalisation, coût...). Il doit symboliser l'intégration. L'action ponctuelle est aussi choisie parce qu'elle a une résonance holistique, permet d'atteindre plusieurs objectifs sectoriels ou fait vibrer la vie de quartier. Si certains plans laissent l'impression de catalogues d'actions disparates, juxtaposant les interventions dans divers secteurs, le choix de certaines actions dénote néanmoins un souci explicite de faire des liens, par exemple entre diverses problématiques pour un même groupe, entre générations, entre diverses fonctions d'un même espace. L'ambition holistique de ce genre de démarche s'avère souvent déçue : « Comprehensiveness is even more elusive than previously thought: Treat it as a principle, not a goal » (Kubisch et autres, 2010: 137). Le deuxième dilemme stratégique hante les expériences de revitalisation urbaine des dernières décennies (Epstein, 2011) : faut-il privilégier des actions qui touchent directement les personnes ou des interventions sur le milieu? Chacune des deux options peut avoir une forte intensité sectorielle; un soutien efficace des personnes suppose dans plusieurs cas la conjonction de diverses mesures sectorielles (notamment formation, revenu et accompagnement); les interventions sur le milieu peuvent porter sur divers plans : physique, social, économique... les projets RUI tentent de combiner les deux à petites doses.

Pour présenter leur positionnement sur tous ces dilemmes, les comités RUI sont confrontés à une tension lancinante entre l'abstrait et le concret. La notion même de RUI est perçue comme une construction « théorique » en raison de ses balises peu détaillées, bien différentes des paramètres d'un programme gouvernemental normé. Les objectifs des plans d'action font souvent appel aux *buzzwords*, aux slogans de politiques publiques (par exemple, milieu dynamique, diversification

ou accessibilité aux services, capacité collective d'agir...). Ce niveau d'abstraction du langage est indispensable pour cadrer les projets dans le vocabulaire et les objectifs des bailleurs, pour faciliter la communication entre professionnels, pour rallier et activer des acteurs aux attentes et aux intérêts diversifiés. Mais la crédibilité des projets sur le terrain ne se joue pas dans l'aisance rhétorique, mais dans l'agilité à générer des réalisations concrètes et à densifier les réseaux de collaboration. La justification des actions suppose un exercice continu et imaginatif d'illustration locale de notions générales et d'extraction de significations générales dans des gestes concrets. L'absence, dans les premières années des projets RUI, d'un système d'indicateurs qui permettraient de suivre l'évolution d'un quartier dans ses dimensions collectives ne facilite pas cet exercice. L'appréciation de la dimension intersectorielle des actions reste alors une affaire de croyance commune des participants; dans les commentaires des répondants, l'intégration intersectorielle se vérifie surtout par le fait que les actions s'inscrivent dans un plan qui couvre divers secteurs, interprétation qui, d'un point de vue externe académique, rend synonyme intersectorialité et multisectorialité, mais qui, vue du terrain, illustre bien la difficulté d'inventer une action collective distincte de la juxtaposition des actions publiques sectorielles.

Conclusion. L'intégration locale comme horizon utopique des collaborations intersectorielles?

Les projets montréalais de revitalisation urbaine intégrée expérimentent une intersectorialité hybride, à la fois entre secteurs-ordres (surtout public et communautaire) et entre secteurs-champs (plusieurs domaines d'action publique), au niveau géographique de quartiers non reconnus dans les découpages institutionnels. Les constats qui peuvent être faits, au stade actuel de leur évolution, justifient le besoin de recherches plus poussées sur la collaboration intersectorielle locale, notamment sur les sources possibles de blocage institutionnel. Dans les projets RUI comme dans des expériences similaires au Québec (Klein et Champagne, 2011; Mercier et Bourque, 2012) ou ailleurs (Kubisch et autres, 2010), la volonté et la créativité locale réussissent dans certains cas à améliorer la performance collective dans le traitement de certains enjeux, en mobilisant les ressources et en alignant les efforts des divers acteurs sectoriels. La pratique de l'intersectorialité y débouche sur des produits spécifiques, porteurs de valeur collective. Cependant ces expériences restent en marge des institutions, tout en ayant leur support. Si elles génèrent une effervescence d'énergie collective locale, elles ne canalisent qu'une fraction minime des fonds publics dépensés localement. Elles tiennent peu de place dans les communications des diverses institutions locales. Celles-ci font valoir leurs réalisations sectorielles et laissent souvent dans l'ombre leurs contributions aux efforts collectifs. Le repérage des diverses formes de collaboration intersectorielle locale (ententes entre organismes publics ou entre ceux-ci et des organismes du milieu ou des entreprises) relève souvent d'un travail de moine. Même si le discours anti-silo est devenu politiquement et administrativement correct, la réalité et l'importance des collaborations intersectorielles ne sont guère portées à la connaissance des citoyens. Dans un tel contexte, l'intégration locale évoquée dans le vocable RUI apparaît utopique.

Cependant certaines tendances au Québec laissent supposer que cette utopie peut être un horizon inspirant. L'Union des municipalités du Québec a reconnu dans son Livre blanc sur l'avenir

municipal (UMQ, 2012) l'importance de la vitalité communautaire et de l'innovation sociale. Au cours des dernières années, plusieurs plates-formes et réseaux, en particulier «Dynamo», «Communagir» et «Collectif quartier» (voir les sites Internet de ces organismes), se sont constitués pour faciliter les échanges et développer l'expertise de tous les professionnels et artisans locaux du développement des communautés. La constitution de réseaux et la professionnalisation avec les débats qui les accompagnent sont habituellement des signes annonciateurs d'une sectorisation de l'action publique. Si une telle sectorisation se confirme, il est possible que paradoxalement elle facilite la pratique intersectorielle locale...

Au sujet des auteurs :

Gérard Divay a alterné carrière universitaire et carrière de gestionnaire. Comme gestionnaire, il a occupé divers postes de direction au sein des administrations provinciale, régionale, municipale et universitaire. Il est depuis juin 2005 professeur à l'ÉNAP et s'intéresse en particulier au management local. Il est joignable par courriel au gerard.divay@enap.ca.

Youssef Slimani est un professionnel en évaluation de programmes et doctorant à l'ÉNAP. Il est joignable par courriel au youssef.slimani@enap.ca.

Références :

Agranoff, Robert. 2012. *Collaborating to manage*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Bacqué, Marie-Hélène et Yves Sintomer. 2010. *La démocratie participative inachevée. Genèse, adaptations et diffusions*. Paris, France : Lavoisier.

Bradford, Neil. 2008. *Canadian Social Policy in the 2000s: Bringing Place In*. Ottawa, ON : CPRN.

Cloutier, Geneviève et Muriel Sacco. 2012. Les mouvements sociaux urbains dans les politiques socio-urbaines : le cas du quartier Sainte-Marie à Montréal. *L'Information géographique*, 76(1): 58–73.

Coaffee, Jon. 2009. The broadening scope of urban regeneration and renewal. *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 3(1): 5–6.

Coalition montréalaise des tables de quartier. Les tables de quartier. Un + pour Montréal. Consulté le 28 mars 2013 au : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/d_social_fr/media/documents/Les_tables_de_quartier_un_plus_pour_Montreal.pdf.

Couch, Chris, Olivier Sykes et Wolfgang Börstinghaus. 2011. Thirty years of urban regeneration in Britain, Germany and France: The importance of context and path dependency. *Progress in Planning*, 75: 1–52.

- Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE). 2010. *Évaluation des processus et études des trajectoires (développement et transfert des connaissances) liés à la RUI dans cinq territoires de la ville de Montréal*. Québec, QC : ENAP.
- Divay, Gérard. 2012. Qui sont les auteurs de la performance collective locale? Pour une mise en perspective de la performance publique. *La revue de l'Innovation*, 17(3): 1–13.
- Divay, Gérard, Pierre J. Hamel, Damaris Rose, Anne-Marie Séguin, Gilles Sénécal et Paul Bernard. 2006. *Projet pilote de revitalisation urbaine intégrée. Démarche d'évaluation*. Montréal, QC : INRS.
- Epstein, Renaud. 2011. Politiques de la ville : bilan et (absence de) perspectives. *Regards croisés sur l'économie*, 9(1) : 203–11.
- Estany, Marta L. 2007. La créativité sociale comme stratégie pour renforcer la perspective communautaire. *Pensée plurielle*, 15(2) : 57–65.
- Fontan, Jean-Marc. 2011. « Développement territorial et innovation sociale. » Pp. 17–42 dans Guy Bellemare et Juan-Luis Klein (Éd). *Innovation sociale et territoire*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Gamble, Jamie. 2010. *Evaluating vibrant communities 2002-2010*. Waterloo, ON: Tamarack, an Institute for Community Engagement.
- Geddes, Mike, Jonathan Davies et Crispian Fuller. 2007. Evaluating Local Strategic Partnerships: Theory and Practice of Change. *Local Government Studies*, 33(1): 97–116.
- Germain, Annick, Richard Morin et Gilles Sénécal. 2004. L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programmé par l'État? *Lien social et Politiques*, 52: 129–38.
- Gorman, Cheryl. 2007. *Final Reflections from the Action for Neighbourhood Change. Research Project*. Toronto, ON : Caledon Institute of Social Policy.
- Hambleton, Robin et Joanna Howard. 2013. Place-Based Leadership and Public Service Innovation. *Local Government Studies*, 39(1): 47–70.
- Hartley, Jean. 2005. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1): 27–34.
- Herranz, Joaquin. 2008. The Multisectoral Trilemma of Network Management. *Journal of Public Administration research and Theory*, 18(1): 1–31.
- Herranz, Joaquin. 2010. Network Performance and Coordination. A Theoretical Review and Framework. *Public Performance & Management Review*, 33(3): 311–41.

Horizons de politiques. 2011. *L'évaluation des approches adaptées au milieu*. Ottawa, ON : Gouvernement du Canada.

Houard, Noémie. 2012. *Politique de la ville. Perspectives françaises et ouvertures internationales*. Paris, France : La documentation française.

Houghton, John P. et Toby Blume. 2011. Poverty, power and policy dilemmas: Lessons from the community empowerment programme in England. *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 4(3): 207–17.

Howlett, Michael. 2005. « What is policy instrument? Tools, mixes and implementation styles. » Pp. 31–50 dans Eliadis, Pearl, Margaret M. Hill et Michael Howlett (Éd). *Designing government: from instrument to governance*. Montréal, QC: McGill-Queens Press.

Initiative montréalaise de soutien au développement social local. 2006. *Orientations et paramètres de gestion et d'évaluation*. Montréal. Consulté le 28 mars 2013 au : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/d_social_fr/media/documents/Initiative-Orientations_et_parametres_de_gestion_et_evaluation.pdf.

Klein, Juan-Luis et Christine Champagne. 2011. *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec, QC: PUQ.

Klijn, Erik-Hans et Joop Koppenjan. 2012. Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4): 587–606.

Kubisch, Anne C. 2005. Comprehensive community building initiatives – ten years later: What we have learned about the principles guiding the work. *New Directions for Youth Development*, 106: 17–26.

Kubisch, Anne C, Patricia Auspos, Prudence Brown et Tom Dewar. 2010. *Voices from The Field III. Lessons and Challenges from Two Decades of Community Change Efforts*. Washington, DC : The Aspen Institute.

Lascoumes, Pierre et Louis Simard. 2011. L'action publique au prisme de ses Instruments. *Revue française de science politique*, 61(1): 5–22.

Matthews, Peter. 2012. Problem definition and re-evaluating a policy: the real successes of a regeneration scheme. *Critical Policy Studies*, 6(3): 243–60.

Mercier, Clément et Denis Bourque. 2012. *Approches et modèles de pratiques en développement des communautés. Approches de développement intégré*. Gatineau, QC : UQO, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire.

Moore, Mark H. 1995. *Creating public value*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

O'Leary, Rosemary et Nidhi Vij. 2012. Collaborative Public Management : Where Have We Been and Where Are We Going? *The American Review of Public Administration*, 42(5): 507–22.

Réseau québécois en innovation sociale. *Définition et processus de l'innovation sociale*. Consulté le 28 mars 2013 au : <http://ptc.quebec.ca/rqis/node/115>.

Savini, Federico. 2011. The Endowment of Community Participation: Institutional Settings in Two Urban Regeneration Projects. *International Journal of Urban and Regional Research*, 35(5): 949–68.

Sénécal, Gilles, Geneviève Cloutier, Léa M. Myrand, Amélie Dubé et Andréanne Chevalier. 2010. *Les effets de la concertation. Étude sur les Tables intersectorielles de quartier de Montréal*. Montréal, QC : INRS.

Tennyson, Ros. 2011. *The Partnering Toolbook*. London, UK : International Business Leaders Forum.

Trudelle, Catherine, Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan et Diane-Gabrielle Tremblay. 2011. *Conflits urbains et cohésion socioterritoriale : concertation et compromis dans le quartier Saint-Michel à Montréal*. Montréal, QC : UQAM CRISES.

Union des municipalités du Québec (UMQ). 2012. *Livre blanc municipal. L'avenir a un lieu*. Montréal, QC : UMQ.

Ville de Montréal. 2008. La revitalisation urbaine intégrée en quelques pages. Consulté le 28 mars 2013 au : <http://collectifquartier.org/wp-content/uploads/2009/10/la-rui-en-quelques-p320c46.pdf>.

Ville de Montréal. 2004. *Revitalisation urbaine intégrée dans des quartiers montréalais : bilan et perspectives*. Montréal. Consulté le 28 mars 2013 au : http://collectifquartier.org/wp-content/uploads/2009/09/documentdinfo_20041104.pdf.

Williams, Paul. 2013. We are all boundary spanners now? *International Journal of Public Sector Management*, 26(1): 17–32.