

Le défi de la coordination et de l'innovation dans les collaborations intersectorielles: Le cas des services-conseils agricoles au Québec

Serge Belley

Professeur titulaire, École nationale d'administration publique,
555, boulevard Charest Est, Québec, QC

Marie-Ève Gaboury-Bonhomme

Doctorante, École nationale d'administration publique,
555, boulevard Charest Est, Québec, QC

Le défi de la coordination et de l'innovation dans les collaborations intersectorielles: le cas des services-conseils agricoles au Québec

Serge Belley et Marie-Ève Gaboury-Bonhomme

RÉSUMÉ

L'organisation et la prestation des services-conseils agricoles par les gouvernements, directement ou en collaboration avec d'autres organisations (privées, coopératives ou parapubliques), sont des enjeux importants pour le développement des entreprises agricoles. Au Québec, à partir des années 1980, l'État s'est retiré de la prestation directe de ces services tout en conservant un contrôle sur leur orientation et leur financement. Dans les années 2000, il a transféré la gestion et la mise en œuvre de ces programmes à des organismes régionaux, les réseaux Agriconseils. Ces organismes sont des exemples intéressants de collaboration intersectorielle entre l'État, la société civile et le secteur privé. Cet article analyse l'un de ces organismes, le Réseau Agriconseils Montérégie-Ouest. Les résultats montrent qu'une telle collaboration, encadrée par des règles centrales, peut être innovante lorsque les organismes mandatés ont accès à un minimum de ressources financières, leurs relations reposent sur des mécanismes souples et adaptés de coordination et leur action, qui peut déborder le secteur des services-conseils agricoles, gagne en légitimité auprès de leurs partenaires centraux et locaux.

Mots clés : collaboration intersectorielle, coordination, politiques publiques, services-conseils, innovation

ABSTRACT

Organisation and provision of government agricultural consulting, either direct or in collaboration with other organisations (private, cooperative, or parapublic), are important aspects of the development of agricultural enterprise. In Quebec after the 1980s, the State no longer directly provides these services but retains control over their direction and financing. In the 2000s, the government transferred the tasks of managing and executing these programmes to regional organisms: the Agriconseils networks. These organisms are interesting examples of intersectoral collaboration among the State, civil society, and the private sector. This article analyzes one of these organisms, the Réseau Agriconseils Montérégie-Ouest. The results demonstrate that such collaboration, in a framework of centralised regulation, can be innovative as long as the mandated organisms have access to a set minimum of financial resources, their interactions are founded on flexible and adaptive mechanisms, and their activities, which can

extend beyond the limits of the agricultural consulting sector, increase in legitimacy when compared with their central and local partners.

Keywords: intersectoral collaboration, coordination, public policy, consulting, innovation

Introduction

Dans les dernières décennies, le secteur agricole a connu de profondes transformations. La concurrence et les règles internationales, la montée des coûts de production, les exigences environnementales plus sévères, pour ne nommer que ces facteurs, ont accru le besoin pour les producteurs agricoles de compter sur des services-conseils de qualité, accessibles financièrement et géographiquement. Pourtant, durant cette même période, la plupart des gouvernements dans le monde se sont retirés de l'offre directe de services-conseils agricoles (Kidd et al, 2000). Le Québec a fait de même à partir des années 1980. Les services-conseils offerts gratuitement par les agronomes, ingénieurs, techniciens et autres fonctionnaires experts du Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation (MAPAQ) sont pour ainsi dire pratiquement disparus au profit des services-conseils offerts par des entreprises privées, des coopératives, des syndicats et des organismes à but non lucratif.

Si le gouvernement du Québec s'est retiré de la prestation directe des services-conseils agricoles, il a continué d'orienter et de favoriser leur maintien et leur accessibilité. Ainsi, le MAPAQ a mis en place, dès les années 1980, des programmes d'aide financière qui remboursent une partie des coûts des services-conseils achetés par les producteurs (Gaboury-Bonhomme, 2011). Le gouvernement fédéral (Agriculture et agroalimentaire Canada – AAC) a fait de même à partir des années 1990¹. Par ailleurs, l'offre québécoise de services-conseils subventionnés a été réorganisée dans les années 2000: 14 Réseaux Agriconseils ont été mis en place, soit un dans chacune des régions administratives. Ces Réseaux sont des guichets uniques qui font le lien entre les besoins des producteurs agricoles, les conseillers agricoles et les programmes d'aides financières des gouvernements du Québec et du Canada.

À l'instar de nombreuses autres réformes qui ont touché les administrations publiques, la réorganisation des services-conseils agricoles au Québec est un exemple intéressant de collaboration intersectorielle reposant sur le développement de partenariats entre l'État, le secteur privé et la société civile. Cette réorganisation, encore récente, a fait l'objet de peu d'analyse. Dans le prolongement de l'étude réalisée par Gaboury-Bonhomme (2011), qui porte sur l'évolution récente des politiques de services-conseils agricoles à l'échelle du Québec, le présent article traite de la gestion et de la coordination des services-conseils agricoles à l'échelle régionale. En analysant le cas du Réseau Agriconseils de la Montérégie-Ouest, nous cherchons à répondre à la question suivante: comment des partenaires (publics, à but non lucratif et privés)

¹ Au Canada, l'agriculture est un champ de compétence partagé entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux.

engagés dans une action intersectorielle, ancrée territorialement et fortement encadrée par des règles centrales (fédérales et provinciales), arrivent-ils à se coordonner et à innover?

L'article est divisé en six parties. Les deux premières parties présentent le cadre conceptuel et le cadre méthodologique de la recherche. La troisième partie expose, de façon schématique, la structure de coordination des services-conseils agricoles au Québec. La quatrième partie décrit brièvement les politiques et programmes de services-conseils agricoles. La cinquième partie analyse le cas du Réseau Agriconseils de la région Montérégie-Ouest. Dans la dernière partie, nous discutons des résultats de notre étude à la lumière de notre question de recherche.

Collaboration intersectorielle et innovation

De façon générale, la collaboration consiste en des actions de coopération, occasionnelles ou régulières, entre deux ou plusieurs acteurs plus ou moins autonomes qui conviennent, suivant des règles, des normes et une structure décisionnelle négociées et partagées, de travailler ensemble plutôt que séparément pour solutionner un problème ou mener une action commune (Agranoff, 2006). La collaboration peut donc concerner des acteurs qui appartiennent à un ou à plusieurs ordres (public, privé, tiers secteur ou communautaire) et qui interviennent dans un ou plusieurs champs (environnement, agriculture, santé, etc.) d'activités. Les collaborations dans lesquelles les acteurs appartiennent à un seul ordre et qui touchent un seul champ sont des collaborations sectorielles. Une collaboration est dite intersectorielle quand elle renvoie à l'une ou l'autre des trois situations suivantes: 1) l'action mobilise des acteurs qui appartiennent à plus d'un ordre mais concerne un seul champ², par exemple des acteurs publics et privés agricoles; 2) l'action mobilise des acteurs qui appartiennent à un seul ordre mais concerne plus d'un champ, par exemple des acteurs publics agricoles et environnementaux; 3) l'action mobilise des acteurs qui appartiennent à plus d'un ordre et concerne plus d'un champ, par exemple des acteurs publics et privés agricoles et environnementaux. On qualifiera la collaboration intersectorielle du premier type d'« inter-ordre / intra-champ », celle du deuxième type d'« intra-ordre / inter-champ », et celle du troisième type d'« inter-ordre / inter-champ ».

La collaboration est à distinguer de la coordination, laquelle peut être unilatérale ou bilatérale. La coordination unilatérale, qui se rencontre fréquemment dans les relations inter-firmes, n'implique pas de collaboration directe entre des organisations, mais plutôt des ajustements mutuels (disjoints) face à des changements qui affectent leur environnement. La coordination bilatérale, quant à elle, est une relation dyadique ou réseautée entre des organisations qui poursuivent conjointement un but commun. Elle est, en somme, un processus, volontaire ou imposé, par lequel des organisations cherchent, par divers mécanismes, formels et informels, à assurer une plus grande cohérence de leurs décisions et de leurs actions. C'est à ce deuxième type de coordination, qui implique *de facto* des relations de collaboration, auquel nous nous intéressons ici.

² Sur les expressions « ordre » et « champ », qui renvoient aux deux sens qui peuvent être donnés à la notion de secteur, et sur les types de collaborations intersectorielles qui en découlent, voir le texte introductif de ce numéro.

La réorganisation des services-conseils agricoles qui s'est opérée au tournant des années 1980 a donc contribué à transformer l'action sectorielle qui prévalait auparavant dans ce secteur en une collaboration intersectorielle de type inter-ordre (entre des acteurs gouvernementaux, privés et du tiers secteur). Un type de collaboration qui peut à son tour se transformer avec le temps en une collaboration intersectorielle plus complexe (de type inter-ordre / inter-champ), même si l'État continue pour l'essentiel d'en fixer et d'en contrôler les grandes règles du jeu. L'appartenance géographique, socioculturelle et institutionnelle des acteurs à un même territoire, qui les conduirait à se reconnaître un destin commun et à développer en conséquence de nouvelles collaborations en vue de réaliser certains projets, contribuerait ainsi à la montée en complexité de l'action intersectorielle (Talbot, 2008; Bouba-Olga et Grossetti, 2008; Belley, 2008).

Les mécanismes de collaboration, plus ou moins formels, au moyen desquels des acteurs cherchent à réguler leurs actions en vue d'atteindre certaines fins correspondent ni plus ni moins à des règles. Ces règles, existantes ou nouvelles, sont celles que ces acteurs se sont imposés à eux-mêmes ou qu'un autre acteur, en position d'autorité, leur a imposées pour réguler leurs relations. L'ensemble de ces règles de collaboration et de coordination forme ce que Reynaud (1989) appelle un système (local) de régulation. Un tel système de régulation opèrerait dans les faits à plus d'un niveau. Selon Alexander (1995), trois niveaux de coordination sont à distinguer: la méta-coordination qui concerne le système inter-organisationnel dans son entier; la méso-coordination qui peut être le fait d'une organisation dominante à l'intérieur d'un réseau formé de plusieurs organisations; et la micro-coordination qui s'effectue, par exemple, par des contacts interpersonnels, un groupe de travail, un agent de liaison ou un gestionnaire de projet. Le cadre d'analyse proposé par Alexander permet ainsi de prendre en considération le contexte (politique, économique ou socioculturel) qui, à chaque niveau, influence la conception et la mise en œuvre d'une politique, d'un programme ou d'un projet. Dans le cadre des services-conseils agricoles, le modèle d'Alexander suggère que la relation de micro-coordination qui se développe entre le conseiller agricole et l'agriculteur dépend, en amont, des relations de macro-coordination qui s'établissent, dans un premier temps, entre les gouvernements et les associations nationales qui représentent les intérêts des agriculteurs, et des relations de méso-coordination qui s'établissent, dans un second temps, entre les organismes qui organisent et gèrent la prestation des services-conseils agricoles au niveau régional et les fournisseurs accrédités de services-conseils. L'influence de ces trois niveaux encadrés de coordination jouerait dans les deux sens: des arrangements nationaux jusqu'à la prestation de service reçue par l'agriculteur individuel et, inversement, de celui-ci vers les acteurs agissant au niveau central.

Plusieurs études (Cigler, 1999; Dunlop et Holosko, 2004; Faerman, McCaffrey et van Slyke, 2001; Farinas, 2006a, 2006b; Huxham, 2003; Seppänen et al, 2007; Bolland et Wilson, 1994) montrent par ailleurs que les facteurs qui influencent, positivement ou négativement, les collaborations intersectorielles sont nombreux. Parmi les facteurs favorables, on mentionne l'existence d'un cadre législatif et réglementaire clair, l'existence de liens de confiance, l'historique des relations, la variété et la qualité des communications et l'égalité entre les partenaires. *A contrario*, les différences dans les missions et les cultures organisationnelles, les barrières politiques et bureaucratiques, l'instabilité des partenaires, le manque d'appui financier de la part de l'État, une information déficiente et l'éloignement géographique figurent parmi les facteurs défavorables.

La capacité des acteurs à tirer profit des facteurs qui favorisent la coordination intersectorielle, ou encore à modifier ou à « déjouer » à leur avantage ceux qui, au contraire, la défavorisent ou la rendent difficile, dépendrait largement de leur aptitude à apprendre et à innover. Une telle aptitude, qui renvoie à la création de nouveaux savoirs ou à une utilisation plus judicieuse des savoirs existants, repose en grande partie sur le transfert de connaissances et d'expertises. C'est en effet par des échanges réguliers que les réseaux d'acteurs en viennent à partager les mêmes bases conceptuelles (Crossan, Lane et White, 1999; Dupuis, Farinas et Demers, 2004) et à former des groupes d'apprentissage à l'origine de nouvelles façons de faire. Le nombre de partenaires et la diversité de leur provenance sont des facteurs qui favorisent ce type d'innovation (Hardy, Phillips et Lawrence, 2003). Les parties prenantes peuvent ainsi développer des connaissances qui leur permettent d'améliorer leurs capacités à innover, à résoudre des conflits ou à prendre des décisions (Lefaix-Durand et al, 2006).

En ce qui concerne plus particulièrement le cas des services-conseils, lesquels ont cette particularité d'être à la fois des produits (au sens de savoirs scientifiques et techniques constitués et accumulés) et d'importants canaux de diffusion et de transfert de ces mêmes produits, il importe de rappeler que l'innovation ne se réduit pas à une logique simple de diffusion linéaire et unidirectionnelle des connaissances (par exemple du conseiller agricole vers l'agriculteur-client) comme le suggèrent les premiers développements dans les théories de la communication, mais résulte tout autant du (micro) contexte interactif (conseiller-producteur) dans lequel se déroule la prestation de service que du (méso et du macro) contexte socioéconomique et culturel plus large dans lequel prend place (et qui donne tout son sens à) cette interaction (Parent, 1993). Il s'agit davantage en somme d'un processus de diffusion bi-, voire multi-, directionnel dont les sources d'alimentation sont multiples et cumulatives. Du point de vue du développement territorial, l'apprentissage et l'innovation, à la fois produits et vecteurs des collaborations et des coordinations intersectorielles, seraient ainsi des construits sociaux « endogénéisés » (Pecqueur, 2007; Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2010). Une façon de voir qui, par extension, permettrait de mieux comprendre comment, par exemple, des coordinations intersectorielles inter-ordre / intra-champ territorialisées peuvent se transformer avec le temps en des coordinations intersectorielles plus complexes de type inter-ordre / inter-champ. Une hypothèse que nous explorerons également dans ce texte.

Méthodologie

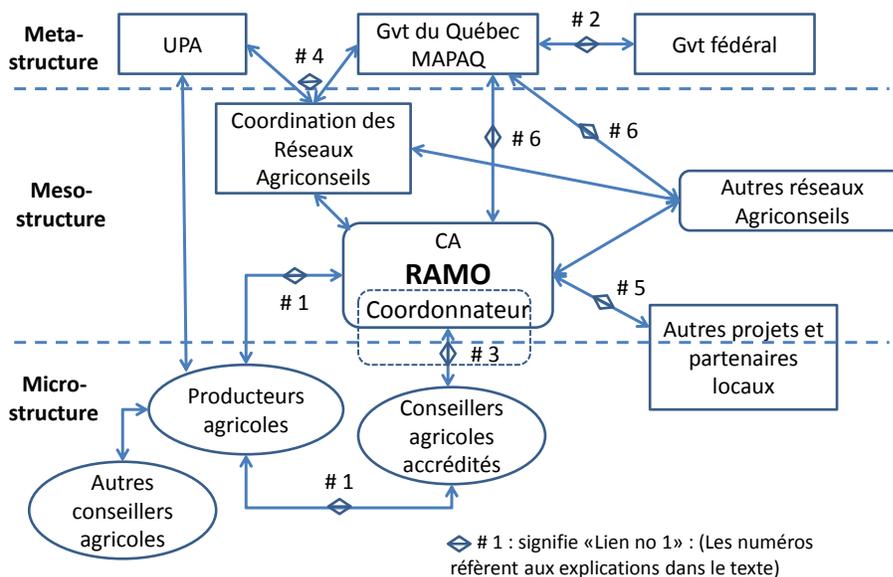
L'objectif de cet article est de mieux comprendre le fonctionnement et la dynamique des collaborations intersectorielles (de type inter-ordre) lorsqu'elles impliquent l'État, des organismes de la société civile et des acteurs privés dispensateurs de services-conseils. Le cas étudié est celui du Réseau Agriconseils Montérégie-Ouest (RAMO) au Québec. Les informations recueillies proviennent de deux sources. Premièrement, de divers documents officiels et administratifs produits par des ministères et agences des gouvernements fédéral et provincial et du RAMO (la liste de ces documents apparaît dans les références sous « autres sources documentaires »). Deuxièmement, de huit entretiens semi-structurés réalisés avec des employés du RAMO et ses divers partenaires, représentants des producteurs agricoles, d'organismes publics et parapublics et des conseillers agricoles. Les entretiens ont porté principalement sur le

fonctionnement et la gestion du RAMO, ses relations avec les gouvernements fédéral et provincial et ses divers partenaires locaux et régionaux. Ils visaient notamment à mieux comprendre les mécanismes (centraux et régionaux) par lesquels s'effectuent les collaborations et les coordinations intersectorielles. Ils ne visaient donc pas à analyser la relation de service qui s'établit (au niveau micro-local) entre le conseiller et l'exploitant agricole non plus que ses effets sur la rentabilité ou la gestion de son exploitation, des aspects qui, bien qu'importants et encore peu étudiés dans les écrits portant sur les services-conseils en agriculture (Faure, Desjeux et Gasselin, 2010), débordaient l'objectif de cette recherche.

La coordination des services-conseils agricoles au Québec

La figure 1 présente la structure de coordination des services-conseils agricoles dans laquelle se situe et opère le RAMO. Ses principales composantes, c'est-à-dire les liens de collaboration et de coordination qui assurent le fonctionnement d'un tel système, seront décrites et expliquées au fil de l'article.

Figure 1 : Le RAMO et la structure de coordination des services-conseils agricoles



Source : Auteurs

Les liens de collaboration entre le RAMO et ses partenaires locaux et régionaux (liens no 1, 3, 5 et 6), qui sont l'objet principal de cet article, sont reproduits dans le milieu et le bas de la figure; ils correspondent aux concepts de micro- et de méso-structure de coordination d'Alexander (1995). Les mécanismes de coordination entre le gouvernement du Québec et ses partenaires provinciaux et fédéral (liens no 2 et 4) sont représentés dans le haut de la figure. Ces mécanismes renvoient au concept de méta-structure de coordination d'Alexander et concernent

essentiellement la conception et la mise en œuvre des politiques et des programmes se rapportant aux services-conseils agricoles, lesquels sont brièvement décrits dans la prochaine section.

Les politiques et programmes de services-conseils agricoles³

La moitié des 3 200 conseillers agricoles du Québec œuvre au sein d'entreprises privées et de coopératives actives dans le domaine des intrants, des équipements agricoles et des services financiers. Le coût de leurs services-conseils est généralement inclus dans le prix de vente de leurs produits et services. L'autre moitié œuvre au sein d'organismes paragouvernementaux, de groupes/clubs de producteurs agricoles (dont les services-conseils achetés profitent à l'ensemble des membres) ou à titre de consultants indépendants. Leurs services-conseils sont généralement « payants »: les producteurs déboursent sur la base des services-conseils qu'ils reçoivent. Le coût de certains de ces services-conseils est en partie remboursable par des programmes gouvernementaux. Jusqu'aux années 2000, le gouvernement québécois versait des aides financières qui visaient les groupes/clubs de producteurs. L'arrivée de nouveaux programmes fédéraux à partir des années 1990 a changé les critères d'attribution; on est passé d'un mode collectif (aides versées aux groupes/clubs) à un mode individuel « à l'acte » (aides versées aux entreprises agricoles)⁴. Pour obtenir le remboursement d'une partie du coût des services-conseils reçus, l'entreprise agricole doit déposer des pièces justificatives, notamment la facture émise par le conseiller, qui précisent le service rendu (Figure 1: Lien no 1).

Les aides versées sont orientées principalement vers des objectifs d'intérêt public, par exemple développer des services-conseils dans des secteurs de production dits « en développement » ou encore qui favorisent l'établissement des jeunes en agriculture, le respect des règles agroenvironnementales, la conversion biologique des entreprises ou l'amélioration de leur compétitivité et de leur viabilité. Le MAPAQ coordonne ses programmes avec ceux du gouvernement canadien à travers des ententes intergouvernementales (Figure 1: Lien no 2). Le MAPAQ agit ainsi de façon complémentaire en subventionnant des services-conseils individuels dans les domaines où le gouvernement fédéral n'intervient pas ou en bonifiant les aides fédérales. Il finance aussi les services-conseils qui s'adressent à un groupe de producteurs agricoles, par exemple, les journées d'information et les démonstrations à la ferme, des services qui ne sont pas couverts par les programmes canadiens. Le MAPAQ est ainsi amené à harmoniser ses critères d'admissibilité. À la suite de l'arrivée des programmes fédéraux fonctionnant sur le principe du paiement « à l'acte », il en est graduellement arrivé à appliquer ce même principe dans ses propres programmes. Les programmes canadiens et québécois appliquent généralement les mêmes critères d'admissibilité pour les conseillers⁵. Ces derniers

³ Cette section est basée principalement sur les Études complémentaires de la CAAAQ (2008) et sur Gaboury-Bonhomme (2011).

⁴ Dans le mode « à l'acte », toutes les entreprises agricoles ont accès aux aides financières, qu'elles soient membres ou non d'un groupe/club.

⁵ Les programmes exigent généralement qu'un conseiller subventionné: respecte les lois professionnelles, ne soit pas associé à d'autres activités que les services-conseils, tel un regroupement d'achats d'intrants agricoles ou la vente de biens et services autres que les services-conseils, et évite toute situation de conflit d'intérêt réel, potentiel ou apparent (ex : lien de parenté, intérêt pécuniaire).

doivent signer une entente d'admissibilité (Figure 1: Lien no 3) pour être accrédités par un Réseau Agriconseils et avoir ainsi accès aux programmes gouvernementaux.

Les décennies 1990 et 2000 ont été des périodes d'intenses changements dans les services-conseils agricoles au Québec. De nombreuses discussions ont eu lieu entre le gouvernement du Québec et des représentants de la société civile, principalement l'Union des producteurs agricoles (UPA)⁶, au cours de cette période. Ces discussions ont mené, en 2005, à la signature d'une première entente, renouvelée en 2009, entre le MAPAQ et l'UPA (Figure 1: Lien no 4). Cette entente a notamment rendu officielle la création des 14 Réseaux Agriconseils. La coordination de ces Réseaux est sous l'égide d'un comité provincial de gestion regroupant des représentants du MAPAQ et de l'UPA ainsi qu'un observateur d'AAC.

Le cas du Réseau Agriconseils Montérégie-Ouest⁷

Créé officiellement en 2006, le Réseau Agriconseils Montérégie-Ouest (RAMO) est un organisme à but non lucratif. Son territoire, qui abrite une population de 462 830 personnes, couvre une superficie totale de 5 156 kilomètres carrés⁸. La Montérégie-Ouest, située au sud et à l'ouest de Montréal, englobe un secteur agricole important et diversifié. La mission du RAMO est de « développer les services-conseils de la région, d'augmenter leur utilisation par un plus grand nombre d'entreprises agricoles et d'assurer leur qualité ». Le nombre de conseillers accrédités par le RAMO est passé de 49 en 2006-2007 à 72 en 2011-2012. Le nombre d'entreprises agricoles inscrites est passé quant à lui de 202 à 1002 au cours de la même période, ce qui signifie que le tiers des entreprises agricoles présentes sur le territoire profitait en 2012 des services du RAMO.

À titre de guichet unique, le RAMO a pour principale fonction de mettre en relation des producteurs agricoles qui recherchent des services-conseils, des conseillers qualifiés susceptibles de pouvoir répondre à leurs besoins et les programmes gouvernementaux. Le RAMO contribue également à développer de nouveaux services-conseils. Une forme d'innovation naît ainsi des besoins exprimés par les producteurs et des efforts faits par les employés du RAMO et les conseillers accrédités pour les satisfaire. C'est le cas, par exemple, de la mise en place d'un nouveau service-conseil pour les grandes cultures biologiques. Pour remplir ces rôles, le RAMO compte sur des ressources financières et humaines.

⁶L'UPA regroupe 155 syndicats de base et 222 syndicats spécialisés. Elle représente les 44 000 producteurs et productrices agricoles du Québec. Son financement, qui est régi par la Loi sur les producteurs agricoles du Québec, repose principalement sur des cotisations et des contributions obligatoires venant des producteurs agricoles. Depuis l'adoption de cette loi en 1972, l'UPA est reconnue comme la seule association accréditée pour « représenter les producteurs en général auprès des pouvoirs publics ».

⁷ Cette section est basée sur une analyse des documents officiels cités à la fin de cet article (dans « Autres sources documentaires ») et des huit entretiens réalisés.

⁸ La Montérégie-Ouest regroupe 87 municipalités, six Municipalités régionales de comté (MRC) (Beauharnois-Salaberry, Haut-Richelieu, Haut-St-Laurent, Jardins-de-Napierville, Rousillon et Vaudreuil-Soulanges) ainsi que deux territoires autochtones (Akwasasne et Kahnawake).

Ressources financières et humaines

Plus de 80% des sommes gouvernementales administrées par le RAMO, soit 1,4 M \$ sur 1,7 M \$ en 2011-2012, servent à rembourser une partie des coûts des services-conseils aux entreprises agricoles, l'autre partie étant assumée par ces dernières. En tant qu'administrateur de programmes publics, le RAMO doit respecter les balises édictées par les gouvernements. Le Réseau a cependant une certaine autonomie décisionnelle dans la modulation des subventions aux entreprises. Il détermine quelles productions sur son territoire sont en développement et peuvent ainsi recevoir des aides financières supérieures (généralement 75% du coût du service) à celles des autres productions (généralement 50%). Il décide également des pourcentages et des maximums offerts par types de services et domaines de spécialité. Cette modulation des aides doit cependant respecter les critères et les budgets alloués par les programmes. Il s'agit ici d'une forme de coordination territoriale qui, bien qu'encadrée par des balises provinciales et fédérales, tient compte des besoins particuliers des secteurs et des entreprises. L'autre 20% du budget du RAMO est consacré aux salaires et aux autres frais de fonctionnement. Le RAMO emploie un coordonnateur, une adjointe administrative et des personnes affectées à certains projets spéciaux ou répondant à des besoins ponctuels. Le RAMO, en somme, est une très petite organisation. Il est d'autant plus efficace, affirment nos informateurs, qu'il a su conserver la même équipe d'employés depuis ses débuts et que leurs tâches ont été réorganisées pour s'ajuster aux besoins. Ce qui n'a toutefois pas empêché le RAMO de connaître des difficultés financières.

En 2010, en effet, soit quatre ans après sa création, le RAMO enregistre un léger déficit. Un comité *ad hoc* composé du coordonnateur et de membres du Conseil d'administration est alors mis sur pied pour proposer des solutions. Il est convenu de ne pas réduire l'offre de service aux producteurs agricoles, mais plutôt de réduire les frais administratifs et d'élaborer une stratégie pour obtenir de nouvelles aides financières. Des correctifs sont rapidement apportés et l'équilibre budgétaire est rétabli dès 2011. Pour nos répondants, la gestion rigoureuse du RAMO est l'une de ses forces. Lorsqu'un besoin en ressources se fait sentir, celui-ci se mobilise rapidement pour trouver des solutions, en adressant, par exemple, des demandes d'aide financière spécifiques à ses partenaires régionaux ou provinciaux. Pour faire la démonstration que tout est mis en œuvre pour atteindre ses objectifs et étayer, au besoin, ses demandes d'aide financière, le RAMO utilise plusieurs outils de gestion.

Outils de gestion et reddition de compte

Pour atteindre ses objectifs de rigueur budgétaire et de qualité des services, le RAMO utilise une gamme variée d'outils de gestion: budget prévisionnel annuel, rapport et plan d'action annuel, plan stratégique triennal, sondage de satisfaction, etc. Plusieurs de ces outils sont requis par la convention que le RAMO, comme tous les autres Réseaux Agriconseils, a signé avec le MAPAQ (Figure 1: Lien no 6). D'autres outils ont été développés par le RAMO ou la Coordination provinciale des Réseaux Agriconseils. Leur utilisation montre que les préoccupations managériales sont bien présentes dans les organisations à but non lucratif. L'obligation de bien gérer leurs ressources et de rendre compte de leurs décisions et de leurs actions renforce le recours à de tels outils. Ces derniers leur permettent de faire la démonstration qu'elles utilisent rigoureusement les fonds publics qui leur sont alloués. La rigueur budgétaire du RAMO et la stabilité des relations qu'il entretient avec ses nombreux partenaires renforcent ainsi la confiance

que ces derniers peuvent avoir envers lui, les services qu'il rend ou encore les projets qu'il initie ou auxquels il collabore. Comme quoi la confiance n'est pas qu'une ressource intangible et subjective; elle doit aussi pouvoir se mesurer et être démontrée objectivement.

Collaborations multipartites et inter-champ

Par le biais de sa participation à plusieurs projets spécifiques, le RAMO a accru au fil des ans son rôle en matière de concertation et de mobilisation des partenaires régionaux, élargissant ainsi son domaine d'expertise. La gestion de l'eau du bassin versant de la Baie Missisquoi, la réalisation d'un guide pour l'accueil des travailleurs agricoles étrangers et l'organisation d'une activité bénéfique au profit des étudiants d'une école agricole régionale font partie de ces initiatives. Lorsque le RAMO devient responsable de la réalisation d'un projet spécifique, une entente formelle (Figure 1: Lien no 5), définissant les objectifs à atteindre, les responsabilités et les obligations financières de chacun, est généralement signée avec les partenaires concernés. Ces collaborations, qui sortent du champ des services-conseils agricoles, montrent que même lorsque la collaboration intersectorielle est imposée, elle engendre en aval des formes de collaboration qui n'étaient pas prévues au départ. La collaboration intersectorielle inter-ordre (dans le champ des services-conseils agricoles) peut ainsi franchir un pas de plus et se muter en des actions qui, bien que toujours liées au secteur agricole, ne se limitent plus aux services-conseils. Il peut aussi arriver qu'elle déborde le secteur agricole lorsque, par exemple, des projets auxquels collabore le RAMO poursuivent un objectif plus large de développement économique local.

De façon générale, nos informateurs jugent que l'action du RAMO jouit d'une bonne visibilité. Journées de réseautage, représentations et participation à divers organismes régionaux font partie des activités réalisées par le RAMO afin de maintenir de bonnes relations avec l'ensemble de ses partenaires. La promotion de ses activités se fait surtout par le « bouche à oreille ». Son coordonnateur et ses administrateurs sont ses principaux ambassadeurs; ils parlent positivement de lui tout autant que des projets auxquels il participe: « Comme administrateur, tu es ambassadeur du Réseau, tu en parles à tes gens. [...] » Des administrateurs du RAMO siègent également sur les conseils d'administration d'autres organisations agricoles. Ils rencontrent et communiquent avec d'autres réseaux Agriconseils pour échanger sur leurs façons de faire respectives.

Ces différentes formes d'échanges plus ou moins formels sont autant de mécanismes par lesquels le RAMO et ses partenaires se coordonnent. Si leur étendue se limite surtout au territoire local et régional, plusieurs de ces échanges s'établissent tout de même par des réseaux extra régionaux. Le rôle entrepreneurial de ses administrateurs et de ses employés, l'étendue de leurs réseaux et la variété des mécanismes de liaison qu'ils développent et entretiennent font ainsi une différence, tant dans la gestion du RAMO que dans la coordination, verticale et horizontale, de ses relations externes et de ses projets.

Rôle des administrateurs et des employés

Le RAMO est dirigé par un conseil d'administration (CA) dont la composition est encadrée par des règles provinciales: cinq représentants des producteurs agricoles utilisateurs de services-conseils désignés par la fédération régionale de l'UPA, le directeur régional du MAPAQ, un représentant des conseillers agricoles désigné par les conseillers régionaux, le directeur régional de la Financière agricole du Québec (FAQ) et un représentant d'un organisme du milieu. La durée du mandat des administrateurs du RAMO est de deux ans, renouvelable. Six après la création du RAMO, le tiers de ses administrateurs sont toujours en poste. Les discussions sur les grandes orientations du RAMO, par exemple la planification stratégique, les plans d'action, les budgets, l'offre de services-conseils et le niveau des subventions à accorder aux producteurs agricoles, ont lieu lors des rencontres régulières du CA. Certains dossiers complexes peuvent être analysés par des comités avant d'être apportés au conseil d'administration. En somme, les modes décisionnels et les pratiques administratives du RAMO sont plutôt structurés et stables.

Outre les administrateurs, les employés jouent aussi un rôle de premier plan dans la gouvernance au quotidien du RAMO. Son coordonnateur notamment joue un rôle stratégique. En plus d'être membre de plusieurs organismes agricoles régionaux, il collabore à divers projets locaux dans les domaines agricole et du développement économique. Son réseau étendu de contacts est une source importante d'informations dans l'accomplissement de son travail. L'adjointe administrative, qui entretient beaucoup d'échanges bilatéraux avec les producteurs agricoles, contribue également au bon fonctionnement de la fonction d'interface remplie par le RAMO. Une fonction stratégique qui le place au centre de la méta-structure de coordination des services-conseils agricoles entre les régulateurs (et bailleurs de fonds) centraux, d'une part, et les dispensateurs accrédités de services-conseils et les producteurs agricoles, d'autre part. Un rôle d'interface qui peut aussi concerner des projets locaux agricoles mais non reliés aux services-conseils ou, dans certains cas, des projets locaux non agricoles pour lesquels l'expertise et les ressources du RAMO sont sollicitées.

Succès et difficultés rencontrées

De façon générale, nos informateurs s'entendent pour dire que le RAMO fonctionne bien et réalise ses objectifs. Ses rapports annuels et les sondages réalisés (qui montrent un taux de satisfaction de 95%) confirment que les services-conseils offerts sont en hausse et que les producteurs agricoles sont satisfaits des services-conseils qu'ils reçoivent. Selon nos répondants, le succès du RAMO tiendrait notamment au fait que ses administrateurs et ses employés se soucient avant tout des besoins des producteurs agricoles mais aussi de ceux des conseillers qu'il accrédite. Comme l'affirme l'un d'eux: « Il faut savoir mettre ses convictions personnelles de côté pour prioriser les intérêts d'Agriconseils. Tous les administrateurs veulent que ça marche. » Le climat harmonieux est un autre facteur important de succès du RAMO. Les organisations ont délégué les « bonnes personnes » aux postes d'administrateurs. Ces derniers sont tous issus du secteur agricole ou le connaissent bien. L'ouverture d'esprit, l'écoute et le respect de l'autre, affirment nos répondants, sont importants.

Certains répondants ont toutefois tenu à rappeler les difficultés auxquelles a fait face le RAMO lors de sa création. Le climat qui régnait alors parmi les conseillers agricoles était morose. Les

changements apportés dans les années 2000 aux critères d'attribution des aides financières gouvernementales ont eu des impacts importants sur les groupes/clubs de producteurs agricoles. Des conseillers de groupes/clubs ont quitté et certains sont devenus des travailleurs autonomes. Des groupes/clubs ont fusionné tandis que d'autres ont cessé leurs activités. Parmi les autres difficultés rencontrées par le RAMO, les répondants ont mentionné le recrutement des conseillers dans certains domaines et, surtout, les modifications apportées sans préavis aux programmes gouvernementaux. Abordant ces difficultés avec une attitude de « recherche de solutions », ils demeurent toutefois confiants que le RAMO saura les surmonter.

Ces difficultés montrent que les décisions financières des régulateurs centraux (ici le MAPAQ et AAC) comptent pour beaucoup dans le (bon ou mauvais) fonctionnement des agences locales de coordination qui, comme le RAMO, doivent trouver le moyen de s'ajuster rapidement aux changements qui touchent les règles du jeu tout en continuant à répondre aux besoins de leurs clientèles. L'étendue et la qualité des réseaux, notamment professionnels, intra et extra locaux de leurs employés et de leurs administrateurs, l'habileté de ces derniers à mobiliser rapidement les ressources que leur offre le milieu, en un mot leur capacité à innover aussi bien sur les plans organisationnel, institutionnel et territorial constituent pour ces agences des atouts stratégiques. Si l'expérience acquise dans les collaborations intersectorielles passées et présentes n'est pas une garantie de longévité à long terme, elle leur permet au moins, en cas de coup dur, d'activer plus rapidement et efficacement ces atouts.

Discussion

La mission des Réseaux Agriconseils consiste à développer une offre adaptée de services-conseils de qualité sur leur territoire. Pour y parvenir, ils doivent mettre en relation les agriculteurs-demandeurs de services-conseils, les conseillers qualifiés accrédités en mesure de fournir de tels services et les programmes gouvernementaux permettant aux agriculteurs de recevoir une aide couvrant une partie des coûts des services-conseils reçus. L'action des Réseaux Agriconseils est descendante lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins des producteurs et des conseillers, et ascendante lorsqu'elle implique, par exemple, des demandes de modulation ou de bonification des programmes existants. Le rôle de coordination joué par les Réseaux Agriconseils s'effectue donc à la fois sur le plan horizontal (territorial), où leur action ne se limite d'ailleurs pas aux seuls services-conseils agricoles, et sur le plan vertical entre les différents niveaux, notamment entre les niveaux micro et méso distingués par Alexander (1995) dans son modèle.

Plus largement, l'analyse de la gouvernance des services-conseils agricoles montre comment joue l'interdépendance des acteurs dans les collaborations et les coordinations intersectorielles. Elle montre, par exemple, que les producteurs agricoles qui requièrent des services-conseils pour régler un problème ou améliorer la gestion de leur entreprise sont dépendants de conseillers qui, détenteurs d'une ressource, nommée expertise, sont en mesure (ou non), par l'intermédiaire du RAMO, de leur offrir et, le cas échéant, de leur vendre leurs services. Ces mêmes conseillers, qui sont dépendants du RAMO pour ce qui est de leur accréditation, le sont aussi en partie des agriculteurs qui, bénéficiaires potentiels d'une aide gouvernementale, sont en mesure

d'influencer par leurs choix leur volume d'activités. Le RAMO, quant à lui, est dépendant des demandes des producteurs et aussi des décisions des conseillers d'adhérer ou non à son système d'accréditation et d'aiguillage. Les producteurs agricoles, les conseillers et le RAMO dépendent tous les trois, par ailleurs, des balises imposées par les gouvernements dans leurs programmes et du pouvoir qu'ils ont de les changer sans préavis.

Cette interdépendance, qui pourra être jugée plus ou moins contraignante par chaque partenaire selon la perception qu'il se fait de sa propre contribution et de celle des autres au bon fonctionnement du système de régulation dont il fait partie, explique que des mécanismes plus ou moins formels doivent exister pour assurer la collaboration entre les parties prenantes. Ce sont ces mécanismes, dont un certain nombre sont imposés, qui permettent notamment que des ressources (humaines, financières, informationnelles, etc.) sont allouées ou encore mobilisées, échangées ou partagées par les acteurs partenaires. Ces ressources plus ou moins tangibles sont importantes, voire vitales, pour les organisations concernées en ce qu'elles leur permettent de se coordonner et d'atteindre plus ou moins efficacement les objectifs propres et communs qui leur ont été imposés ou qu'elles se sont elles-mêmes donnés. Les résultats et la durée de telles collaborations dépendront de la volonté (plus ou moins contrainte) des parties prenantes de partager leurs ressources-atouts propres et de leur capacité à se coordonner conjointement ou à accepter qu'au moins l'une d'entre elles assume avec efficacité une telle fonction.

Cette interdépendance est donc à mettre en relation avec les ressources que les organisations partenaires contrôlent ou sont en mesure d'obtenir d'autres sources. Cette variable renvoie à l'asymétrie plus ou moins grande des ressources qui existe entre les joueurs. C'est ainsi qu'une petite organisation comme le RAMO, qui emploie trois personnes à temps partiel et dépend principalement pour son fonctionnement de budgets gouvernementaux à durée déterminée, se trouve dans une situation de forte dépendance comparativement, par exemple, à des organisations comme les gouvernements (ou même l'UPA) qui jouissent d'une forte légitimité et peuvent compter sur une grande quantité et variété de ressources.

Notre étude de cas suggère de ce point de vue que la dépendance d'un organisme intermédiaire comme le RAMO est moins grande par rapport à son ou ses mandants (régulateurs) centraux s'il est en mesure de développer et d'entretenir des relations de collaboration positives avec d'autres organisations (centrales ou locales) qui le reconnaissent comme un partenaire indispensable et crédible. Une telle reconnaissance, basée sur la confiance et acquise au fil du temps, est une ressource que l'organisme mandaté pourra utiliser pour obtenir, par exemple, de son ou ses mandants des modifications aux programmes existants. Notre recherche suggère de ce point de vue que les collaborations que le RAMO a su développer avec des partenaires à l'extérieur du champ des services-conseils agricoles ont non seulement contribué à faire naître de nouveaux réseaux territoriaux « inter-champ », par exemple entre des acteurs agricoles et des acteurs issus du milieu de la gestion de l'eau, mais aussi des collaborations porteuses de nouveaux projets de développement local.

Sur les plans organisationnel et opérationnel, la collaboration intersectorielle ne donne des résultats positifs que si des mécanismes de micro-coordination sont développés, activés et entretenus. Le RAMO a su développer et utiliser de tels mécanismes. Que l'on pense, par exemple, au rôle d'interface joué par son coordonnateur, au rôle d'ambassadeur et de

représentation joué par ses administrateurs ou encore aux multiples rencontres et échanges plus ou moins formels organisés ou provoqués par son intermédiaire. Notre étude de cas montre par ailleurs que l'efficacité de ces mécanismes dépend de nombreux facteurs, personnels et organisationnels, identifiés dans la littérature: la confiance entre les partenaires, la variété, la qualité et la fréquence des communications, le respect mutuel, l'ouverture aux idées nouvelles, la stabilité et le leadership des administrateurs et des employés, la proximité géographique, institutionnelle et culturelle. La possibilité pour l'agent mandaté localement d'être consulté sur les changements envisagés au cadre réglementaire est également un facteur positif, comme le prouve bien la critique exprimée par les répondants à l'égard des changements apportés sans préavis par les gouvernements.

Les administrateurs et les employés du RAMO ont ainsi acquis des connaissances et développé des habiletés qui leur ont permis de tirer profit ou de « se déjouer » des règles officielles qui leur sont imposées. Ces savoirs, savoir-faire et savoirs sociaux constituent pour le RAMO des ressources importantes qu'il utilise stratégiquement dans sa gestion quotidienne et dans ses collaborations pour atteindre ses objectifs propres et ceux convenus avec ses partenaires. Ils lui permettent, par exemple, de mieux traduire et défendre ses positions ou ses demandes auprès des décideurs gouvernementaux, notamment lorsqu'il s'agit de proposer des ajustements aux programmes d'aide financière dont il a le mandat d'administrer. Une fonction de coordination qui, utilisée stratégiquement, permet au RAMO de compenser la fragilité de son statut et sa faible dotation en ressources humaines et financières, comme l'illustrent bien ses stratégies de sortie de « crise budgétaire », d'amélioration continue de ses processus et de ses résultats et de diversification de ses initiatives sur le plan local. La preuve que le défi de la coordination et de l'innovation est à la portée des collaborations intersectorielles, même si celui-ci n'est jamais parfaitement ni définitivement atteint.

Conclusion

Dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la prestation des services-conseils agricoles et d'adapter la gamme des services offerts aux besoins variables des régions, le gouvernement du Québec, en collaboration avec AAC et l'UPA, a créé, au milieu des années 2000, les Réseaux Agriconseils. Mandatés et financés par l'État, opérant sous le statut d'organismes à but non lucratif et agissant à titre de guichets uniques, les Réseaux Agriconseils ont pour mission de structurer et d'organiser l'offre des services-conseils agricoles sur leur territoire et de pallier ainsi, en partie, aux services-conseils qui étaient auparavant offerts gratuitement par le gouvernement. Administrant plusieurs programmes d'aide pour le compte des gouvernements provincial et fédéral, les Réseaux Agriconseils constituent, sur leur territoire, des mécanismes intersectoriels de collaboration et de coordination de type inter-ordre. Notre étude montre que ces derniers sont en mesure avec le temps de devenir des partenaires actifs dans des initiatives ou des projets locaux qui débordent le secteur des services-conseils agricoles.

Les règles officielles à l'origine de la création des Réseaux Agriconseils ne suffisent cependant pas à bien comprendre, comme le montre le cas du RAMO, ni l'organisation des services-conseils agricoles, ni les problèmes concrets que celle-ci rencontre au quotidien sur le terrain, ni

l'utilisation que les administrateurs et les employés des Réseaux font de la marge d'autonomie, même limitée, dont ils disposent pour remplir leur mission. Si ces règles officielles leur laissent une certaine marge de manœuvre, ce sont les règles « locales » que les Réseaux Agriconseils et leurs partenaires négocient et s'imposent sur le terrain qui leur permettent de se coordonner et d'atteindre (de façon plus ou moins satisfaisante) les objectifs intersectoriels, dans certains cas, inter-ordre / inter-champ, qui leur sont imposés ou qu'ils ont choisi de se donner.

Des analyses comparatives, avec d'autres Réseaux Agriconseils au Québec ou encore avec des modèles de prestation des services-conseils agricoles expérimentés ailleurs, permettraient d'en apprendre davantage sur le fonctionnement, les difficultés et les effets des collaborations intersectorielles. D'un point de vue normatif et prescriptif, de telles analyses pourraient permettre d'améliorer des pratiques de collaboration qui, outre d'être déjà très présentes dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un grand nombre de politiques publiques, sont appelées, dans l'avenir, à réguler une part croissante de nos décisions et de nos actions individuelles et collectives.

Au sujet des auteurs :

Serge Belley est professeur titulaire à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Il détient un baccalauréat en science politique et une maîtrise en aménagement du territoire et développement régional de l'Université Laval et un doctorat en urbanisme de l'Université Pierre-Mendès-France de Grenoble. Ses principaux domaines d'enseignement et de recherche sont l'administration municipale et l'analyse des politiques publiques locales et régionales. Au cours des dernières années, il a été associé à plusieurs projets de recherche sur les élections et les partis politiques municipaux, les pratiques innovantes de gestion municipale, les stratégies fiscales et budgétaires des municipalités, la décentralisation, les relations multi-niveaux au Canada et la coordination territoriale de l'action publique. Il est membre du Réseau interuniversitaire d'études urbaines et régionales Villes Régions Monde (VRM) et du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT). Il est joignable par courriel au serge.belley@enap.ca.

Marie-Ève Gaboury-Bonhomme cumule des expériences professionnelles au sein d'organisations, et de recherche dans les universités. Après une formation en économie agricole et rurale, elle a œuvré pendant plus de 10 ans dans le développement et les politiques agricoles au Québec et a des expériences au Brésil, en Europe et en Afrique. Entre autres, elle a été conseillère à la direction *Recherches et politiques agricoles* de l'*Union des producteurs agricoles* du Québec (UPA) de 2000 à 2009. À ce titre, elle a été au premier plan de la réforme de la gouvernance du système des conseils agricoles. Elle poursuit actuellement un doctorat à l'École nationale d'administration publique et s'intéresse à la gouvernance des politiques agricoles dans une perspective de développement durable. Elle a rédigé plusieurs articles et analyses portant sur les politiques et les services-conseils agricoles du Québec. Elle est joignable par courriel au marie-eve.gaboury-bonhomme@enap.ca.

Références :

- Agranoff, R. 2006. Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66: 56–65.
- Al-Dosary, A. S. et S. B. Garba. 1998. Inter-organizational coordination: A case study of the education and training system in Saudi Arabian manpower planning. *International Journal of Management*, 15(2): 161.
- Alexander, E. R. 1995. *How organizations act together: Interorganizational coordination in theory and practice*. Amsterdam, Pays-Bas: Gordon & Breach.
- Belley, S. 2008. « La construction politique des territoires: de l'activation des acteurs à la coordination localisée de l'action publique. » Pp. 233–56 dans Guy Massicotte (éd.). *Sciences du territoire: perspectives québécoises*. Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Bolland, J. M. et J. V. Wilson. 1994. Three faces of Integrative Coordination: A Model of Interorganizational Relations in Community-Based Health and Human Services. *Health Services Research*, 29(3): 341–66.
- Bouba-Olga, O. et M. Grossetti. 2008. Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3: 311–28.
- Cigler, B. A. 1999. Pre-conditions for the emergence of multicommunity collaborative organizations. *Policy Studies Review*, 16(1): 86–102.
- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire du Québec (CAAAQ). 2008. *Agriculture et agroalimentaire: assurer et bâtir l'avenir*. Québec, QC: Études complémentaires.
- Crossan, M. M., H. W. Lane et R. E. White. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3): 522–37.
- Dunlop, J. M. et M. J. Holosko. 2004. The story behind the story of collaborative networks – relationships do matter! *Journal of Health & Social Policy*, 19(3): 1–18.
- Dupuis, A., L. Farinas et L. Demers. 2004. Gouvernance et fusions d'établissements sociosanitaires. *Revue Gouvernance*, 1(2): 25–39.
- Faerman, S. R., D. P. McCaffrey et D. M. van Slyke. 2001. Understanding Interorganizational Cooperation: Public-Private Collaboration in Regulating Financial Market Innovation. *Organization Science*, 12(3): 372–88.
- Farinas, L. 2006a. *Des ordres locaux multiorganisationnels entre l'action et la structure?* Québec, QC: ENAP, Cergo.

- Farinas, L. 2006b. *La coordination multiorganisationnelle en pratique: une quête de la pierre philosophale?* Québec, QC: ENAP, Cergo.
- Faure, G., Y. Desjeux et P. Gasselin. 2010. *Synthèse bibliographique sur le conseil en agriculture à travers le monde*. ISDA, Montpellier. Consulté le 21 juillet 2013. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/05/36/PDF/FAURE-et_al-Synthese_recherche_conseil_14_0810.pdf.
- Gaboury-Bonhomme, M.-E. 2011. Évolution de la gouvernance et des politiques de services-conseils agricoles au Québec (Canada). *Cahier Agricultures*, 20(5): 359–63.
- Hardy, C., E. Phillips et T. B. Lawrence. 2003. Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2): 321–47.
- Henquet, C. P. et F. Simard. 2007. Les services-conseils: où en sommes-nous? Agronouvelles, Ordre des agronomes, mars-avril.
- Huxham, C. 2003. Theorizing Collaboration Practice. *Public Management Review*, 5(3): 401–23.
- Jolicœur et associés. 2008. *Évaluation de l'Entente de partenariat MAPAQ-UPA sur les services-conseils aux exploitations agricoles*. Préparée pour le Comité de gestion de l'Entente MAPAQ-UPA.
- Kidd, A., J. Lamers, P. P. Ficarelli et V. Hoffmann. 2000. Privatising agricultural extension: caveat emptor. *Journal of Rural Studies*, 16: 95–102.
- Le Bossé, Y. 2003. De l'habilitation au « pouvoir d'agir »: vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2): 30–51.
- Lefaix-Durand, A., D. Poulin, R. Beauregard et R. Kozak. 2006. Relations interorganisationnelles et création de valeur: synthèse et perspectives. *Revue française de gestion*, 32(164): 205–27.
- Loi sur les producteurs agricoles*, LRQ, c P-28.
- Lussier, C. 2006. *Ententes sur les services-conseils: pour une compréhension accrue*. Agronouvelles, Ordre des agronomes, mars-avril.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Consulté le 14 juin 2013. <http://www.mapaq.gouv.qc.ca>.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). 2009. *Programme d'appui au développement des entreprises agricoles. Guide du conseiller*.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) et RAMO. 2009. *Convention du réseau Agriconseils Montérégie-Ouest pour la période 2009-2013* (et ses 3 addendas).

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) et Union des producteurs agricoles (UPA). 2005. *Entente de partenariat MAPAQ-UPA sur les services-conseils*.

Ministère du transport du Québec. *Montérégie (Ouest de la)*. Consulté le 14 juin 2013. <http://www.mtq.gouv.qc.ca>.

Parent, D. 1993. La vulgarisation agricole en images: une analyse selon trois perspectives communicationnelles. *Économie rurale*, 216: 30–36.

Pecqueur, B. 2007. Des pôles de croissance aux pôles de compétitivité: un nouveau partage des ressources cognitives. *Réalités industrielles*, mai: 38–43.

Pecqueur, B. et M. Peyrache-Gadeau. 2010. Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 4: 613–23.

Réseau Agriconseils. Consulté le 14 juin 2013. <http://www.agriconseils.qc.ca>.

Réseau Agriconseils. 2008. *Guide d'accompagnement pour les dispensateurs de services-conseils*. Disponible à: http://www.agriconseils.qc.ca/site/doc/16/Guide_disp_Mars08_final.pdf.

Réseau Agriconseil de la Montérégie-Ouest (RAMO). *Cheminement d'une demande financière auprès du Réseau Agriconseils Montérégie-Ouest*.

Réseau Agriconseil de la Montérégie-Ouest (RAMO). *Cheminement d'un dossier dans le cadre de la Stratégie de soutien à l'adaptation des entreprises agricoles*.

Réseau Agriconseil de la Montérégie-Ouest (RAMO). 2012. *Conseil d'administration*.

Réseau Agriconseil de la Montérégie-Ouest (RAMO). 2012. *MRC et municipalités correspondantes*.

Réseau Agriconseil de la Montérégie-Ouest (RAMO). *Offre de service du Réseau Agriconseils Montérégie-Ouest 2011-2012*.

Réseau Agriconseil de la Montérégie-Ouest (RAMO). *Plan d'action 2012-2013*.

Réseau Agriconseil de la Montérégie-Ouest (RAMO). *Rapports annuels 2008 à 2012*.

Réseau Agriconseil de la Montérégie-Ouest (RAMO). 2012. *Règlements généraux*.

Reynaud, J.-D. 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris, France: Armand Colin.

Seppänen, R., K. Blomqvist et S. Sundqvist. 2007. Measuring Inter-organizational trust - a Critical Review of the Empirical Research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2): 249–65.

Talbot, D. 2008. Les institutions créatrices de proximités. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3: 289–310.

Union des producteurs agricoles (UPA). Consulté le 14 juin 2013. <http://www.upa.qc.ca>.

Vérificateur général du Québec. 1997. *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale*. Tome 1. Québec, QC: Les Publications du Québec.