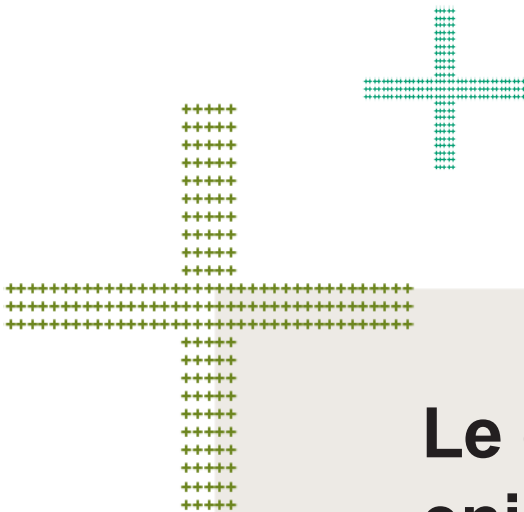


# ENAP

École nationale  
d'administration  
publique



## Le développement social : un enjeu de l'après-COVID-19

Nassera Touati, professeure titulaire à l'ENAP  
Gérard Divay, professeur associé à l'ENAP

Paru dans A+, le carrefour des acteurs publics, vol. 8, no 1, juillet 2021

*Texte résumant la conférence prononcée par les professeur(e)s Nassera Touati et Gérard Divay intitulée Soutenir les réseaux locaux d'action collective en développement social : les enjeux de gouvernance régionale, dans le cadre du colloque 31 de l'Acfas : [Penser l'après-COVID-19](#).*

La conférence prononcée par les professeurs Nassera Touati et Gérard Divay dans le cadre du colloque Penser l'après-COVID-19, s'intitulait : « Soutenir les réseaux locaux d'action collective en développement social : les enjeux de gouvernance régionale ». En premier lieu, les conférenciers ont souligné l'importance de s'attaquer aux enjeux de développement social, dont certains ont été exacerbés par la pandémie de la COVID-19 (réussite éducative, santé mentale, etc.). En partant du constat que la crise a été une occasion de rapprochement entre les acteurs concernés, se traduisant notamment par un plus grand investissement des acteurs municipaux dans les réseaux de développement social (à des degrés divers), les deux auteurs suggèrent d'utiliser la crise comme une opportunité pour progresser. Le développement social gagnerait en effet à renforcer le travail ensemble pour mieux gérer les interdépendances entre acteurs. Le principal défi serait alors d'amener des groupes d'acteurs hétérogènes, agissant dans différentes sphères (entrepreneurs sociaux, organismes gouvernementaux, municipalités, philanthropie), ayant des logiques d'action différentes et souvent des intérêts non forcément convergents à travailler ensemble. Le fait que la structure de pouvoir soit éclatée (absence d'une hiérarchie) rend l'écosystème particulièrement complexe. Il en est de même pour la gouvernance de ces réseaux, sachant qu'il s'agit de gouverner des réseaux de réseaux.

La conférence s'est notamment attardée sur les enjeux de gouvernance régionale. Cette dernière est censée apporter une plus-value pour l'ensemble des acteurs du développement social, notamment en termes d'optimisation des efforts et d'amélioration de la performance collective. En concevant la gouvernance comme un ensemble de processus de structuration (qui fait quoi et avec quelles ressources?), d'orchestration (stimulation et canalisation des efforts) et de promotion (la mise en valeur des acteurs et des progrès réalisés pour la création d'un nous collectif), la réflexion proposée a focalisé sur certains éléments essentiels, conditionnant l'amélioration de la performance collective :

- 1) la gouvernance régionale doit être au service de l'action locale et territoriale;
- 2) la clarification de ce qui doit être fait au niveau régional est fonction des enjeux qui interpellent les territoires et les mobilisent, d'où l'importance d'articuler un flux continu d'échanges entre les paliers de gouvernance, ascendants et descendants;
- 3) la reconnaissance des différentes thématiques du développement social, thématiques en évolution, est un préalable au travail ensemble, indispensable à la confiance mutuelle. De même, l'interconnexion entre les thématiques (exemple : logement, itinérance, santé mentale) devrait être au cœur d'une gouvernance efficace;
- 4) la clarification du rôle joué par les différentes interfaces est indispensable à une gouvernance plus efficiente;
- 5) il importe de documenter les changements dans les composantes du développement social, pour soutenir l'apprentissage collectif. Ceci passe par le développement d'une expertise sur la transformation du milieu;

- 6) étant donné la complexité des problématiques en développement social, toute solution suppose une action collective où se conjuguent les expertises des acteurs des différentes sphères, celles des professionnels des organismes publics et de leurs responsables politiques, celles des intervenants communautaires et associatifs sur le terrain et celles des citoyens eux-mêmes;
- 7) dans un contexte de rareté de ressources, l'efficacité des combinaisons des différentes sources de fonds et de ressources professionnelles (incluant les ressources affectées à la coordination de l'action collective) allouées au développement social est un enjeu majeur auquel il faut s'attaquer.

La conférence a conclu que l'amélioration de l'efficacité de l'action collective dans le domaine du développement social passerait par une transformation radicale des pratiques de gouvernance, notamment celles de l'appareil gouvernemental. Il s'agirait en effet d'accorder une plus grande marge de manœuvre aux bureaux régionaux pour faciliter la mise en œuvre de stratégies de développement intégré, répondant aux enjeux locaux, ce qui normalement devrait être mis en place pour que le rôle des conférences administratives régionales, tel que défini dans le décret du gouvernement du Québec de 2018 visant à actualiser leurs responsabilités, se concrétise.

***La professeure Nassera Touati est lauréate ex æquo du [Prix d'excellence en recherche](#) de l'ENAP 2020 qui vise à reconnaître la contribution exceptionnelle d'une professeure ou d'un professeur de l'institution à la recherche en administration publique.***

***Visionnez la [vidéo](#) et consultez [l'hommage](#) qui lui a été rendu à cette occasion.***

## NOTE AU LECTEUR

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir, le nom de l'auteur, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement, sans limite de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2021

QUÉBEC

+

MONTRÉAL

+

OUTAOUAIS

+

SAGUENAY

+

TROIS-RIVIÈRES

