

## **Collection**

*Études théoriques*

**no ET0701**

**Une gouvernance partagée et un  
partenariat institutionnalisé pour  
la prise en charge des services  
d'intérêt général**

Benoît Lévesque

janvier 2007

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)  
Collection Études théoriques – no ET0701

**« Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général »**  
Benoît Lévesque

ISBN-10 : **2-89605-239-9**  
ISBN-13 : **978-2-89605-239-4**  
EAN : **9782896052394**

Dépôt légal : 1<sup>er</sup> trimestre 2007

Bibliothèque nationale du Canada  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

## **PRÉSENTATION DU CRISES**

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### **Axe innovations sociales, développement et territoire**

- Les membres de l'axe développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

### **Axe innovations sociales et conditions de vie**

- Les membres de l'axe conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

## **Axes innovations sociales, travail et emploi**

- Les membres de l'axe travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

## **LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

*Denis Harrison*  
Directeur

## NOTES SUR L'AUTEUR

**Benoît LÉVESQUE** est professeur associé à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) et membre du CRISES.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES SCHÉMAS .....	ix
INTRODUCTION .....	1
1. LE PARADIGME ÉTAT-MARCHÉ : RÉUSSITES ET DÉFAILLANCES.....	3
2. UN NOUVEAU PARADIGME MISANT SUR LE PARTENARIAT ET UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE .....	7
3. LES PRINCIPAUX DÉFIS DE LA GOUVERNANCE ET DU PARTENARIAT .....	9
3.1. Les défis de la nouvelle gouvernance partagée .....	9
3.2. Les défis du partenariat institutionnalisé .....	12
CONCLUSION.....	17
BIBLIOGRAPHIE.....	19





## LISTE DES SCHÉMAS

SCHEMA 1	Diversité des mécanismes de coordination des activités .....	12
----------	--	----



## INTRODUCTION

Les services d'intérêt général comprennent des services ayant des effets internes (privés telle l'utilisation des transports en commun par un individu), mais aussi des effets externes (biens non rivaux) qui affectent la totalité des membres d'une collectivité donnée, pas seulement les producteurs et les usagers ou consommateurs (Enjolras, 2002). Ces services sont de deux types : les services économiques d'intérêt général tels les chemins de fer et les services sociaux d'intérêt général telle l'éducation (Monnier et Thiry, 1997). Les premiers peuvent être produits par des entreprises privées mais, pour s'assurer qu'ils contribuent à l'intérêt général, la puissance publique les soumet à des mécanismes institutionnels appropriés, soit la réglementation publique, soit des incitatifs financiers ou autres moyens. Les seconds, les services sociaux d'intérêt général, sont plus complexes puisqu'ils s'adressent à des personnes fragilisées ou en difficulté, qu'ils répondent des demandes souvent non solvables, qu'ils donnent lieu à une asymétrie d'information entre l'offreur et le bénéficiaire et, enfin, qu'ils entraînent des effets externes au plan de la collectivité (ex. l'élévation du niveau de scolarité a des effets bénéfiques pour l'ensemble de la collectivité) (Enjolras, 2002a). On comprend dès lors que les services sociaux et d'éducation relèvent directement de l'État et que ce dernier en est le principal producteur dans la plupart des pays développés.

Le partenariat institutionnalisé et la gouvernance partagée ne s'imposent pas spontanément pour les services d'intérêt général, mais le fait que l'un et l'autre soient devenus au cœur des débats traduit, selon nous, non pas une mode, passagère par définition, mais un changement de paradigme, une caractéristique du nouveau modèle de développement. Si tel est le cas, la question est moins de savoir s'il faut être pour ou contre le partenariat et la gouvernance que de s'interroger sur les conditions nécessaires pour que ces nouvelles formes prolongent et même approfondissent la recherche de l'intérêt général et de la solidarité, en continuité avec les pistes ouvertes par la social-démocratie. Autrement dit, si le néolibéralisme promeut également le partenariat et la gouvernance, une vision alternative, qui utilise ces notions, doit leur donner un autre contenu et une autre finalité (Côté, Lévesque et Morneau, 2005; Bezes, 2005). Ce faisant, il devient possible d'influer sur les enjeux actuels, dans le sens de l'intérêt général et des demandes de démocratisation qui ont été exprimées depuis plusieurs décennies.

Pour bien comprendre les enjeux que soulèvent le partenariat et la gouvernance, il nous semble nécessaire de prendre en considération, dans un premier temps, à la fois les réussites et les défaillances de l'ancien paradigme. Dans un deuxième temps, nous tenterons de montrer comment, dans le nouveau paradigme en émergence, le partenariat institutionnalisé et la gouvernance partagée s'imposent pour relever les nouveaux défis, notamment pour les services d'intérêt général. Autrement dit, pour l'ancien paradigme, qui reposait sur la combinaison État-Marché, la gouvernance et le partenariat allaient en quelque sorte de soi, mais pour le paradigme, qui fait appel non seulement au Marché et à l'État mais également à la Société civile, le partenariat et la gouvernance deviennent incontournables et au cœur des enjeux. Dans un troisième temps, nous nous arrêterons sur les défis et les enjeux que posent la gouvernance partagée et le partenariat institutionnalisé, notamment dans le domaine des services sociaux d'intérêt général.



## 1. LE PARADIGME ÉTAT-MARCHÉ : RÉUSSITES ET DÉFAILLANCES<sup>1</sup>

La complémentarité du marché et de l'État s'est imposée comme nécessaire à la suite à l'échec de l'autorégulation marchande, qu'a rendu manifeste la grande crise économique de 1929, elle-même précédée par la montée du socialisme et par certaines avancées vers un État social. Le nouveau contrat social (*new deal*), qui émerge alors et qui sera renforcé au lendemain de la seconde guerre mondiale, fait en sorte que les États nationaux ont pu proposer à leurs citoyens et citoyennes un grand projet de société, un projet mobilisateur de prise en main de l'économie et de reconnaissance concrète des droits sociaux (droits à l'éducation, à la santé et aux services sociaux) qui complètent les droits civils acquis au XVIII<sup>e</sup> siècle et les droits politiques au XIX<sup>e</sup> siècle (Marshall, 1965). En plus d'encadrer le marché, l'État s'est fait producteur de services publics pour le développement social et au besoin entrepreneur pour le développement économique. On a assisté ainsi à la mise en place de mécanismes d'inclusion relativement efficaces que représentent la protection et les politiques sociales, l'accès universel et gratuit aux services d'éducation et de santé, sans oublier la possibilité pour les travailleurs de négocier collectivement non seulement leurs conditions de travail et de rémunération mais aussi des avantages sociaux et des assurances complétant les politiques sociales.

En somme, les acquis sociaux, qui résultent de la période fordiste et providentialiste, ont permis de faire des pas impensables quelques décennies auparavant, tout en donnant un fondement bien concret à la solidarité citoyenne dans un espace national. De plus, ce modèle, qui est apparu viable économiquement, a été légitimé scientifiquement par deux économistes, Keynes, au plan économique, et Beveridge, au plan social. Dans le cadre d'une économie moins ouverte qu'aujourd'hui, le développement social forme un cercle vertueux avec le développement économique : les dépenses sociales fortifiant la demande domestique pour des biens et des services alors que des travailleurs en santé et plus instruits devenaient plus productifs (Aglietta, 1976).

La question de la gouvernance dans ce modèle ne se posait pas puisque les modalités de coordination du public et celles du privé étaient explicites et univoques : dans un cas, c'était les prix à partir du mécanisme décentralisé du marché; dans l'autre, les mandats et programmes définis par les pouvoirs publics avec l'aide des experts dans le cadre d'une coordination hiérarchique et centralisée, faisant appel au besoin à la coercition. Lorsqu'il était question de partenariat, c'est souvent davantage pour désigner la concertation ou encore le dialogue social entre les grands partenaires sociaux que représentaient alors le patronat et les syndicats. Il existait sans doute une économie mixte, qui n'est pas complètement disparue, mais qui répondait à une sorte de complémentarité entre le secteur public et le secteur privé selon une division du travail où les services économiques d'intérêt général relèveraient pour la plupart directement de l'État. Dans le domaine social, il existait également des associations et des coopératives pour la livraison de services aux personnes, mais ces dernières étaient le plus souvent résiduelles et soumises à une régulation tutélaire de l'État (Laville, 1994).

---

<sup>1</sup> Cette section et la suivante s'inspirent, entre autres, de Lévesque, 2005 et 2001.

Si les années 1945-1975 sont désignées comme trente glorieuses et considérées par plusieurs comme une sorte d'âge d'or, il faut reconnaître qu'elles ont aussi donné lieu aux nouveaux mouvements sociaux, entre autres étudiants, contre-culturels, féministes et écologiques. Ces nouveaux acteurs sociaux revendiquaient plus d'autonomie et d'espace pour la créativité, remettant en question aussi bien l'organisation taylorienne du travail au nom de l'autogestion que l'organisation centralisée et bureaucratique des services collectifs au nom d'une prise en main et d'une habilitation des usagers. Ces aspirations inspireront également des initiatives de la société civile visant à « vivre et travailler autrement » de même qu'à mettre en place des services alternatifs dans les domaines de l'éducation, de la santé et des services sociaux (Illich, 1971 et 1975). En somme, « avant d'être un slogan de la nouvelle droite, des Thatcher, Gindrich et Harris, 'tout le pouvoir à la société, rien à l'État', a été le slogan des sixties contestataires » (Thériault, 1996 : 143). Mais, la critique de l'État réalisée par cette nouvelle gauche « se fondait sur une tradition d'un pluralisme social, non d'un individualisme radical » et « conduisait à un projet politique de socialisation – remise du bien public aux différentes collectivités – non à un projet politique de privatisation – remise du bien public à l'entrepreneur individuel » (Thériault, 1995 : 102). Comparativement à la critique sociale (réformiste) portée par les grands syndicats, la nouvelle critique se faisait radicale, refusant de limiter ses demandes aux augmentations de salaires ou des montants pour la redistribution (Boltanski et Chapiello, 1999). En somme, elle s'attaquait aux fondements du compromis fordiste et providentialiste qui avait permis les trente glorieuses.

Devant leur incapacité à répondre à de telles demandes, qui ne pouvaient être traduites en équivalents financiers, le patronat et les partis politiques de droite inspirés par le néolibéralisme remettront en cause à leur tour les compromis sociaux, à la base de l'État providence et de l'État entrepreneur, pour promouvoir l'autorégulation par le marché et, en conséquence, des politiques favorisant la dérégulation, la privatisation, l'ouverture des frontières. Au début des années 1980, le cercle vertueux entre le développement social et le développement économique était rompu comme le montrent bien le contrôle des prix et des salaires, et la recherche d'une main-d'œuvre à bas salaire, à travers entre autres la délocalisation des entreprises. En même temps, les analyses en termes de choix rationnels mettaient en lumière certaines défaillances de la gestion publique dans la prise en compte de l'intérêt général, notamment le fait que les élus et les fonctionnaires étaient guidés par leur intérêt personnel conformément à l'approche de l'homo oeconomicus (Becker, 1976 ; Stigler, 1975). En dépit des dérives bien connues de ces recherches, notamment en ce qui concerne la démocratie, elles mettaient en lumière « les difficultés concrètes liées à l'inévitable accompagnement humain des procédures théoriques de prise en compte de l'intérêt général » (Monnier et Thiry, 1997 : 15).

À la critique et aux remises en cause, s'ajouteront les défaillances du couple État-Marché, défaillances renforcées au début des années 1980 par la crise économique et par l'émergence d'une nouvelle question sociale, celle de l'exclusion et d'une nouvelle forme de pauvreté. Dans ce contexte, les initiatives de la société civile sont désormais alimentées non seulement par les nouvelles aspirations et la contre-culture mais de plus en plus par des besoins non satisfaits et des urgences sociales qui laissent entrevoir une nouvelle question sociale fondée sur l'exclusion sociale. À la différence de l'ancienne question sociale, celle apparue au XIX<sup>e</sup> siècle, la nouvelle question sociale concerne une « vulnérabilité sociale d'après la protection », une vulnérabilité constituée non seulement d'une pénurie relative de ressources mais aussi d'un isolement social,

d'un individualisme négatif, d'une exclusion ou mieux d'une désaffiliation sociale, (Castel, 1995). Dans bien des cas, la nouvelle pauvreté prend la forme non seulement d'une perte de moyens et de ressources mais aussi de la capacité de faire des choix, de les réaliser et de coopérer avec les autres, soit la base de la liberté entendue dans un sens positif (Laville, 1997; Sen, 2000). À la différence de l'individualisme positif orienté vers l'accomplissement personnel et la réalisation de soi, l'individualisme négatif est constitué de manque, de manque de liberté (substantive), de manque de pouvoir, de manque de considération, de manque de sécurité, de manque de biens assurés et de liens stables. Sous cet angle, la nouvelle question sociale est une question à la fois sociale et économique à laquelle ni l'État (providence), ni le marché pris isolément ou même en tandem (avec l'État) ne peuvent apporter de solution satisfaisante, sans une société civile capable de tisser des liens sociaux sur la base de l'engagement citoyen et à partir de la proximité (Lévesque, 1997; Putnam, 2000). D'où l'importance des initiatives de la société civile qui tisseront des passerelles avec les entreprises (le marché) et les pouvoirs publics.

Plusieurs analystes, par ailleurs critiques du néolibéralisme, ont montré que l'État-providence était en partie responsable des processus d'homogénéisation sociale et d'individualisation. D'une manière différente de la consommation de masse, l'État-providence aurait été « un puissant facteur d'individualisme », donnant ainsi réalité à une « société d'individus » peu conscients des autres liens sociaux. De plus, en vue d'assurer un meilleur contrôle et un rapport direct sur les usagers des services collectifs, l'État-providence bureaucratique aurait travaillé à réduire le plus possible les interventions de la société civile qui était considérée, au moins au départ, comme rétrograde. Si l'État-providence a entraîné une sorte de décapitalisation sociale de la société civile, sans le rechercher consciemment, nous devons maintenant réinvestir dans le capital social et faire appel à la société civile comme partenaire (Paquet, 1999). Cette conclusion s'impose d'autant plus que les risques sociaux se sont multipliés et que les solutions à la nouvelle question sociale passent plutôt par la prévention et la prise en main (*empowerment*) que par la seule réparation (Giddens, 1999, Parlier, 2004; Saint-Martin, 2004). En somme, « la face cachée de l'État-providence ne peut plus être ignorée, elle réside dans son incapacité à produire une manière de vivre ensemble gratifiante pour les individus » (Laville, 1994 : 57).

Enfin, à la crise des fondements de l'État-providence (solidarité et démocratisation), s'est ajoutée l'incapacité de l'État à répondre aux nouveaux besoins en raison des limites d'un budget toujours croissant et de l'ampleur des déficits accumulés (la crise économique ayant entraîné moins de revenus alors que les demandes pour la redistribution devenaient plus élevées) (Rosanvallon, 1998). De plus, si la redistribution par l'État est toujours nécessaire, elle apparaît manifestement insuffisante aussi bien au regard de la nouvelle question sociale que des nouvelles demandes sociales. De même, si l'économie de marché n'est pas remise en cause, une société de marché n'apporterait pas de solutions à la nécessaire recapitalisation sociale que révèle la nouvelle question sociale. Dès lors, les initiatives de la société civile, qui donnent souvent lieu à des entreprises d'économie sociale, peuvent répondre aussi bien aux nouvelles aspirations telles l'autonomie et la créativité qu'aux nouveaux besoins que constituent l'exclusion sociale, la nouvelle pauvreté et le chômage de longue durée. Toutefois, ces initiatives, qui reposent sur le volontariat, ne pourront s'imposer à grande échelle sans le soutien des pouvoirs publics et sans liaison avec une économie de marché. Autrement dit, les solutions à la nouvelle question sociale et aux nouveaux risques passent désormais par un nouveau paradigme de gouvernance et une nouvelle architecture sociale qui mobilisent l'État, le marché et la société civile (Jenson, 2004).





## **2. UN NOUVEAU PARADIGME MISANT SUR LE PARTENARIAT ET UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE**

Si un partenariat institutionnalisé et une gouvernance partagée s'imposent comme incontournables dans un paradigme fondé à la fois sur l'État, le marché et la société civile, la place accordée à cette dernière ne doit pas être vue comme un retour en arrière, à l'époque où les derniers recours ne venaient que de la charité et de la philanthropie. En effet, la société civile, dont il est maintenant question, se situe dans le cadre de la modernité comme espace de liberté et d'engagement citoyen, à travers des associations reposant sur le volontariat et la démocratie plutôt que sur la contrainte et le patronage (Dacheux et Laville, 2004). Si l'on a bien compris les faillites du fordisme et du providentialisme, un modèle de gouvernance et des partenariats qui mobilisent non seulement l'État et le marché mais aussi la société civile ne peut se faire sans un cadre institutionnel favorable à la concertation entre des parties prenantes (stakeholders) et sans un élargissement voire un approfondissement de la démocratie, d'où l'expression de partenariat institutionnalisé. Il s'agit non seulement d'ajouter la société civile au couple État-Marché, mais de redéfinir le rôle de chacun dans un monde où leurs sphères respectives d'intervention deviennent poreuses alors que la gouvernance mise plus sur l'horizontalité que la verticalité, d'où l'idée de gouvernance partagée plutôt que de gouvernance imposée ou contrainte.

Pour le développement social, il existe de plus en plus un accord sur les grands principes pour aller au-delà de ceux définissant l'État-providence traditionnel, soit la solidarité et l'équité plutôt que l'égalité, le ciblage des interventions plutôt que l'universalité et le « mur à mur », le développement de ressources humaines, la responsabilisation et des mesures actives d'emploi, plutôt que l'assistance et des mesures passives, des investissements sociaux, plutôt que des dépenses sociales orientées vers la seule réparation, etc. (Noël, 1996; Giddeens, 1998). Toutefois, ces principes peuvent donner lieu à deux avenues de réforme : l'une visant à arrimer la protection sociale à la logique du marché en s'en remettant à la société civile pour les perdants, l'autre faisant appel également à la société civile avec l'aide de l'État mais pour favoriser l'empowerment des personnes et des collectivités (Vaillancourt et Laville, 1998). Le renouvellement de l'État-providence dépasse en quelque sorte l'universalisation par sa volonté de tenir compte des différences et de l'équité. Les transferts sociaux sont inscrits dans une reconnaissance de la pluri-activité et implicitement de l'économie plurielle, de l'économie sociale (Laville, 1994; Lévesque, 1997). Enfin, ce qui nous semble le plus significatif, c'est la volonté de donner plus de pouvoir aux usagers et de reconnaître le niveau local en assurant une décentralisation comprenant non seulement des mandats mais aussi les ressources nécessaires. Cette reconfiguration de la gouvernance repose sur la reconnaissance de la société civile, la diversité des acteurs sociaux et le principe de la subsidiarité dans le cadre de compromis faisant appel à de nouvelles solidarités (Lipietz, 2001).

Pour le développement économique, il existe également une nouvelle vision où l'État serait présent moins comme opérateur que comme stratégie ouvert à la participation citoyenne, cherchant, entre autres, à habilitier les parties prenantes (Côté, Lévesque et Morneau, 2005; Lévesque, 2001). La mondialisation et les technologies d'information et de communication ont entraîné une reconfiguration en profondeur des systèmes productifs et des modes de gouvernance (Boyer, 2002;

Piore et Sabel, 1984). Contraintes ainsi à l'innovation technologique et sociale, les entreprises accordent ainsi plus d'attention aux facteurs non marchands ou extra-économiques tels les phénomènes d'interactions, d'apprentissage et d'échange d'informations et de savoirs, sans oublier les infrastructures socio-institutionnelles que représentent par exemple les universités et les centres de recherche. Le poids des facteurs sociaux s'impose d'autant plus que l'économie devient une économie de service, une économie de plus en plus relationnelle (Gadrey, 1998). Ainsi, les entreprises les plus innovantes font désormais appel non seulement au marché, mais à diverses modalités de coordination qui reposent sur l'engagement des parties, tels les partenariats, les alliances stratégiques, les ententes à long terme, les associations, les réseaux (Hollingsworth et Boyer, 1997; Lévesque, 2001). Dans cette visée, « le capital social doit être considéré comme un facteur d'intervention si les politiques publiques visent à stimuler l'innovation de façon efficace » (Landry, Amara et Lamari, 2001 :12). En somme, l'importance de l'État pour le développement économique ne disparaît pas, mais son rôle est transformé en profondeur alors que les partenaires du développement économique s'élargissent pour inclure la société civile.

Cette nouvelle vision de même que les transformations en cours laissent voir une redéfinition des contenus respectifs de l'économie et du social. Désormais et de manière tendancielle, l'économie ne peut plus être définie exclusivement en termes marchands puisqu'elle fait appel également au non-marchand et au non-monétaire, en un mot une économie plurielle. De la même façon, le social ne peut plus être défini exclusivement comme un coût puisqu'il peut aussi constituer un capital social, une source d'avantages comparatifs, un lieu d'investissement favorisant un retour élevé sur investissement. Paradoxalement, « au moment même où le capitalisme conquérant semble s'imposer dans le champs économique, la nécessité d'interventions sociales dont il prétend pouvoir se passer prend une ampleur jamais atteinte » (Draperi, 2000 :7). Si tel est le cas, il serait alors possible de réaliser un nouveau cercle vertueux entre développement social et développement économique. Toutefois, ces transformations qui font appel à la fois à l'État, au marché et à la société civile entraînent une plus grande complexité de telle sorte qu'elles soulèvent des défis qu'on ne saurait sous-estimer.

### 3. LES PRINCIPAUX DÉFIS DE LA GOUVERNANCE ET DU PARTENARIAT

Le nouveau paradigme de gouvernance, qui fait appel à un État providence actif plutôt qu'à un État providence résiduel, dans le développement social, et à un État facilitateur plutôt qu'au laisser faire, dans le développement économique, semble s'imposer comme référence et vision, au moins pour ceux et celles qui veulent une modernisation de l'État dans une direction autre que celle du néolibéralisme (Côté, Lévesque, Morneau, 2005). Mais, cette vision prometteuse ne saurait se généraliser, au plan des pratiques, sans un cadre institutionnel approprié, ce qui suppose un nouveau compromis social, voire un nouveau contrat social (*new deal*), ce qui ne va pas de soi.

En effet, le nouveau compromis recherché apparaît manifestement plus difficile et plus complexe que l'ancien pour au moins deux raisons touchant d'abord les acteurs concernés, puis l'objet même du compromis. Dans le cas des acteurs, le compromis fordiste mettait en négociation principalement les syndicats et le patronat avec la médiation des administrations publiques, alors que le nouveau suppose la participation non seulement des acteurs du monde du travail mais aussi ceux des conditions de vie, ce qui inclut une société civile de plus en plus fragmentée (Beck, 2001; Beauchemin, 2005). En ce qui concerne l'objet du compromis, les demandes à la base de l'ancien compromis avaient reçues, pour une bonne part, des réponses en termes monétaires, soit des augmentations de salaires ou encore des assurances pour la protection sociale, alors que le nouveau compromis porte sur le partage du pouvoir, un renouvellement et un élargissement de la démocratie, à partir, entre autres, de la démocratie participative, d'où d'ailleurs la question de la gouvernance et du partenariat, notamment pour les services sociaux d'intérêt général.

#### 3.1. Les défis de la nouvelle gouvernance partagée

À la différence de la « corporate governance », la problématique de la gouvernance appliquée à l'administration publique « peut donc se lire comme une recherche de modes d'action alternatifs pour l'intervention publique permettant la réalisation de l'intérêt général sans pour autant recourir à des instruments coercitifs de politique publique », d'où les termes d'État partenaire, d'État facilitateur et d'État subsidiaire qui favorise l'autonomie des acteurs/partenaires et qui utilise des incitatifs plutôt que la contrainte pour l'atteinte de l'intérêt général (Enjolras, à paraître : 10). Les pratiques émergentes, qui en relèvent, visent à redéfinir les relations entre l'État et la société de même que les modalités de l'intervention publique. La nouvelle gouvernance cherche donc à dépasser à la fois les limites de la hiérarchie et celle du marché en faisant appel à une pluralité d'acteurs publics et privés, y compris ceux relevant de la société civile dont la mobilisation se fait à partir de la réciprocité et de la solidarité. Si le marché avait remplacé la hiérarchie dans les années 1980, il le serait à son tour par le développement des réseaux et du partenariat, depuis le début des années 1990.

Le premier défi de la gouvernance partagée n'est autre que l'identification et la reconnaissance des parties prenantes pertinentes. Ainsi, les entreprises privées et l'État ne sont plus des acteurs aussi bien délimités auparavant : d'une part, les entreprises sont non seulement hétérogènes en termes de

propriété, d'activité et de taille, mais inscrites dans des filières et des réseaux différenciés et aux frontières souvent floues; d'autre part, l'État assume une grande diversité de fonctions (régaliennne, de régulateur, de producteur et d'opérateur) et se déploie à divers niveaux (local, régional, national et international). Toutefois, la difficulté monte d'un cran avec les acteurs relevant d'une société civile de plus en plus pluraliste et fragmentée, « une société des identités » où les divers biens communs et systèmes de valeurs sont loin de converger (Beauchemin, 2005). Ainsi, font partie de la société civile les collectivités locales, les communautés culturelles, les ONG, les associations volontaires, les syndicats, les organismes à caractère public, les médias de communication, les groupes sociaux tels les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les personnes handicapées, les groupes d'orientation sexuelle différenciés, les personnes assistées, etc. Enfin, même à l'échelle d'une organisation donnée, l'identification des parties prenantes ne va pas de soi surtout lorsqu'on tient compte non seulement des « parties prenantes contractuelles » plus faciles à identifier, mais aussi des « parties prenantes diffuses » dont le nombre peut varier d'une société à l'autre (Descolonges et Saincy, 2004 : 41). En somme, l'identification des parties prenantes pour le développement social comme pour le développement économique demeure une question politique dont les réponses résultent souvent de revendications et de luttes pour la reconnaissance. Dès lors, la nouvelle gouvernance est difficilement fonctionnelle sans démocratie représentative et sans État de droit capable aussi bien de laisser émerger les nouvelles demandes sociales, qui s'expriment souvent à partir de revendications, que de définir les principaux repères pour une régulation d'ensemble et une gouvernance partagée (même si ces points de repère devront être définis dans le cadre d'une co-production mettant à contribution les parties prenantes).

Le deuxième défi provient de la diversité des logiques et des mécanismes de coordination que représentent l'État, le marché et la société civile dans la nouvelle gouvernance. Ce ménage à trois ne va pas de soi puisque le marché, la hiérarchie et la société civile font appel à des mécanismes différents, soit les prix pour la coordination des activités marchandes, le respect des règles et la coercition pour les hiérarchies publiques et privées, des valeurs morales (l'engagement volontaire, la réciprocité et la solidarité) pour la société civile, ce qui suppose la traduction et la délibération pour dégager un projet commun qui ne peut être défini une fois pour toutes (Piore, 2001; Callon, Lascoumes et Barthe, 2001). De plus, chacun de ces mécanismes doit relever des défis qui lui sont bien spécifiques : le marché doit prévenir la défection (*exit*), la hiérarchie doit s'assurer non seulement de la rationalité des règles, mais aussi de la légitimité de ceux qui les définissent (*voice*), les organisations relevant de la société civile maintenir la solidarité et la loyauté (*loyalty*) (Hirschman, 1970; Boulding, 1970). Par conséquent, la mobilisation d'une organisation relevant de la société civile et plus largement l'engagement citoyen dans une activité économique ou de service ne peut se faire sur la base ni du seul calcul propre au marché, ni en réponse aux seules directives émanant de la hiérarchie, d'où un problème de gouvernance résultant, entre autres, du fait que les logiques d'action et les valeurs morales ne sont pas les mêmes. En raison de cette diversité de logiques et de valeurs, il n'est pas possible d'arriver à une coordination d'ensemble, sans un espace commun pour échanger les informations recueillies par chacun et pour procéder au dialogue, au débat, à la délibération voire à la négociation entre les parties.

Le troisième défi est celui de la définition de l'intérêt général pour des projets devant être réalisés par une pluralité d'acteurs. En plus des deux conceptions de l'intérêt général comme somme des intérêts particuliers que réaliserait la main invisible du marché et comme « raison d'État » définie par des représentants légitimement élus avec l'aide d'experts (la main visible), les organisations

et composantes de la société civile introduisent la notion d'intérêt collectif qui peut représenter l'intérêt général de périmètres plus restreints de solidarité (Monnier et Thiry, 1997). Pas plus que l'agrégation des intérêts individuels, l'agrégation des intérêts collectifs ne produit l'intérêt général puisque certains intérêts collectifs sont parfois irréconciliables et qu'ils peuvent dériver vers un corporatisme étroit (ex. un syndicat militant pour conserver des emplois dans une usine de produits militaires que veut faire fermer un groupe écologique). Alors comment concilier les intérêts individuels, les intérêts collectifs et l'intérêt général? La seule voie éventuellement satisfaisante pour toutes les parties semble être celle de la démocratie délibérative qui permet d'aller au-delà de la seule démocratie directe (participation des parties prenantes immédiatement ou directement présentes dans l'activité) et de la démocratie sociale (concertation des grands partenaires sociaux) (Lévesque, 2004 et 2003a).

La démocratie délibérative est transversale aussi bien à la démocratie représentative qu'à la démocratie directe. En effet, la démocratie directe et l'extension de la participation n'assurent pas nécessairement un accroissement de la qualité cognitive et morale des compétences décisionnelles des parties prenantes et des personnes ainsi mobilisées (Offe et Preub, 1997 :226). Pour éviter que ces décisions soient le produit d'intérêts myopes ou particularistes, il est nécessaire de développer le désir de promouvoir le bien commun et de mettre en place des instances intermédiaires qui permettront la circulation de l'information, de dialogue, la délibération et le débat. Ainsi, « par la délibération et la lutte des opinions se construisent des consensus temporaires, des définitions du bien commun qui ne sont pas présents au départ dans la société et sont littéralement le produit du débat démocratique » (Thériault, 1996 : 146-147). Dans cette perspective, la légitimité du bien commun ainsi atteint ne vient pas de la découverte d'un bien qui préexisterait mais d'un processus de formation d'une volonté générale résultant de la délibération. Il va de soi qu'il n'est pas possible d'arriver à une « démocratie délibérative habilitante » (*Empowered Deliberative Democracy*) sans un contexte institutionnel favorable, tels les principes de subsidiarité, la reconnaissance des parties prenantes et une décentralisation de certains pouvoirs avec les moyens correspondants (Fung et Wright, 2001).

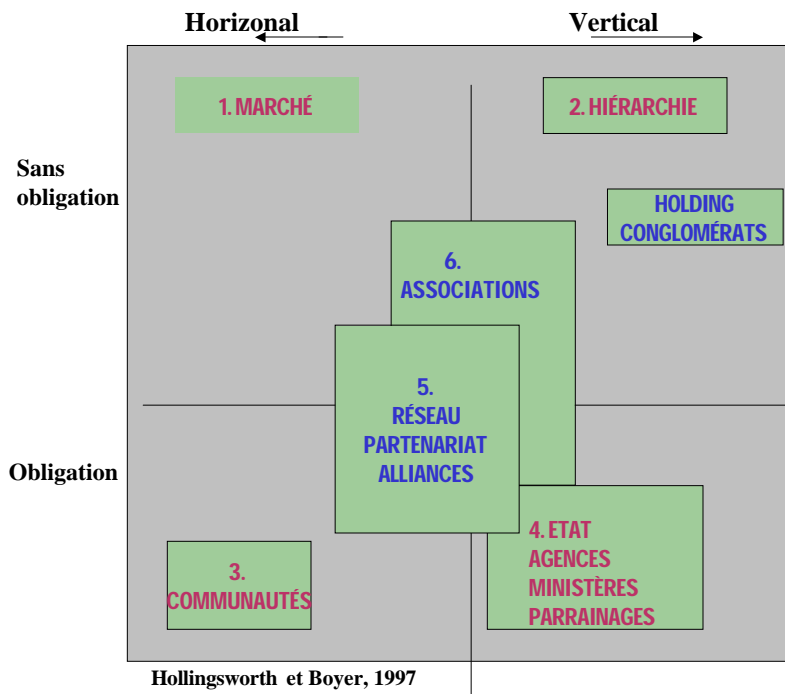
Enfin, la nouvelle gouvernance doit également relever les défis de l'évaluation et de l'imputabilité, défis qui découlent des précédents. À partir du moment où il ne suffit plus de s'en remettre au seul bilan comptable (activités marchandes) et aux seules directives des pouvoirs publics, l'évaluation devient une question dont la réponse suppose un accord entre les parties et une validation des critères (Bouchard, Lévesque et Bourque, 2001). Cette conception de l'évaluation permet de repenser la question de l'imputabilité que soulève également la subsidiarité. En effet, qu'en est-il de l'imputabilité lorsque ce ne sont pas les élus mais les parties prenantes qui sont engagées sur la base du partenariat ou encore de l'engagement citoyen? Dans la mesure où l'État définit ouvertement les orientations générales et les grands objectifs, l'imputabilité peut s'appliquer à d'autres qu'aux élus mais selon des modalités tenant compte de la nature de l'engagement (imputabilité administrative, contractuelle, corporative ou civique) et de la diversité des situations (multiplicité des comptes, des contextes, des responsabilités et des interfaces). Il faut donc penser et même imaginer des formes d'imputabilité adaptées à la participation d'une multiplicité de parties prenantes, soit des formes d'imputabilité multiples et douces misant sur la réflexivité, la délibération et la transparence. Dans cette visée, l'imputabilité joue un rôle à la fois éthique, soit de repères pour les partenaires, et épistémique, soit de connaissances nécessaires à l'action commune (Juillet, Paquet et Scala, 2001). Si une telle forme d'imputabilité s'avère en principe

supérieure à d'autres, elle n'en constitue pas moins un défi de taille puisqu'elle oblige de sortir des sentiers battus.

### 3.2. Les défis du partenariat institutionnalisé

Le partenariat ne saurait être confondu avec la sous-traitance, notamment par le fait que le partenaire participe non seulement à la définition du travail à réaliser mais aussi à la recherche d'objectifs communs, dans une relation se situant dans la durée, une relation qui se veut symétrique ou tout au moins favorable à l'autonomie de chacun et à la réciprocité des avantages. De ce point de vue, le partenariat comme certains *joint ventures* offrent les avantages d'une fusion (*merger*) sans les désavantages. Ainsi, les partenaires peuvent tirer profit de la mise en commun des ressources ou des actifs des autres sans perdre leur identité et le contrôle de leurs propres ressources. Dans le partenariat, *voice* est préféré à *exit* de sorte que la négociation et la confiance tendent à prévaloir sur le conflit et le soupçon (Neuville, 1997 : 301). Ces derniers ne disparaissent pas pour autant, mais « chacun cherche à insérer son projet individuel dans un programme plus vaste et ainsi optimiser sa mise » de sorte que « selon les circonstances, chaque partenaire apporte une contribution, accepte un sacrifice, propose un compromis » (Dommergues, 1988 :22). Tout cela suppose des arrangements plus ou moins formels qui permettront non seulement coopération mais aussi la résolution des conflits.

**SCHÉMA 1**  
**Diversité des mécanismes de coordination des activités**



Comme le montre bien le schéma précédent, le partenariat est relativement complexe puisqu'il se situe à l'intersection de deux axes définissant les modalités de coordination, soit celui des relations horizontales (marché) et verticales (hiérarchie) et celui des échanges réalisés avec obligation (marché) et sans obligation (communauté). La concurrence n'est pas éliminée pour autant, mais elle fait en quelque sorte ménage avec des formes de coopération et d'engagement misant sur le long terme et sur la réciprocité, quitte à dépasser les engagements purement contractuels (Lévesque, 2001). Le partenariat et le réseau, qui relèvent en partie du marché et en partie d'engagements, se distinguent l'un de l'autre dans la mesure où le premier, qui mise sur des ententes à long terme, est généralement plus institutionnalisé que le second. Enfin, l'engagement au cœur du partenariat est volontaire et plus limité que les obligations résultant de l'appartenance à une communauté (à travers des relations horizontales) et à l'État (à travers des relations verticales). En somme, « l'enjeu n'est pas de sélectionner un mécanisme indépendamment des autres mais de les combiner selon la nature des objectifs poursuivis, les ressources et les caractéristiques des biens » (Hollingsworth et Boyer, 1997 :19).

Toutes les formes existantes d'organisations, soit publiques, associatives (et d'économie sociale) et même privées lucratives, peuvent produire et livrer des services d'intérêt général, mais elles ne sont pas toutes également appropriées et certaines d'elles exigent des conditions bien spécifiques pour y réussir. Le marché est plus approprié pour les biens privés et divisibles, mais généralement moins pour les biens publics que constituent l'éducation, la recherche fondamentale et les infrastructures, par exemple. De plus, si la privatisation et la dérégulation ont été réalisées assez facilement dans les services économiques d'intérêt général tels les aéroports, la situation est différente pour les services sociaux d'intérêt général tels l'éducation, les services sociaux et de santé. Pour ces derniers, la régulation et le financement étatiques en totalité ou en partie s'imposent comme allant de soi dans la plupart des pays développés (Adema et Ladaique, 2005). Lorsqu'on y retrouve également des opérateurs privés et d'économie sociale, en plus des opérateurs publics, l'État a défini des mécanismes bien spécifiques pour que ces opérateurs répondent aux exigences de l'intérêt général, en créant par exemple les conditions pour un quasi-marché ou en favorisant l'émergence de partenaires compétents. En somme, dans les services d'intérêt général, l'État représente non seulement un mécanisme de coordination comme les autres, mais aussi une instance d'institutionnalisation qui sanctionne et régule les autres mécanismes de coordination, y compris le partenariat.

Il existe au moins trois thèses concernant l'interprétation des processus d'institutionnalisation de la participation, thèses qui conviennent également pour les partenariats institutionnalisés, notamment ceux incluant les initiatives de la société civile (Bacqué et alii, 2006). La première thèse, qui manifeste beaucoup de scepticisme, insiste sur « les effets de légitimation des structures de pouvoir asymétrique » et « sur les collusions entre les élites et la cooptation clientéliste qui le traverse, sur les distorsions que provoquent les inégalités sociales jusque dans les démarches participatives ». La seconde, qui se montre plutôt favorable, met de l'avant la dynamique positive de la participation « qui ferait émerger de nouveaux besoins, permettrait des transformations sociales positives et favoriserait au bout du compte un meilleur équilibre entre action publique étatique et action citoyenne. » La troisième, qui se veut intermédiaire aux deux précédentes, insiste sur l'ambivalence des processus qui doivent être pris au sérieux, mais qui donneraient souvent lieu qu'à des « aménagements à la marge » parce qu'évoluant dans des « cadres étriqués de structures politiques et administratives traditionnelles » (Bacqué et alii, 2006 : 2).

Pour notre part, nous faisons l'hypothèse que les partenariats – tels qu'on peut les observer concrètement – peuvent s'approcher de l'un ou de l'autre de ces trois types. Dès lors, à moins d'adopter dès le départ une position normative, on ne saurait considérer *a priori* les partenariats comme des réussites ou des échecs. Il existe des conditions et des défis à relever pour qu'un projet mené en partenariat soit une réussite. La première condition pour en favoriser son succès, c'est celle de l'existence d'un compromis social contribuant à l'émergence d'un État stratège ou partenarial. On devine facilement qu'un État minimal qui encourage la privatisation et une gouvernance concurrentielle ne favorise habituellement ni la coopération, ni un partenariat équilibré, notamment lorsqu'il s'agit d'initiatives de la société civile ou encore l'économie sociale. De plus, même dans le cas d'un État stratège ouvert à la participation citoyenne, il existe d'autres conditions nécessaires et d'autres défis à relever, notamment pour les services sociaux d'intérêt général.

En effet, la prise en compte de l'intérêt général par une pluralité d'acteurs inscrits dans des relations partenariales représente un grand enjeu pour des services sociaux d'intérêt général. Les organisations publiques prennent en charge l'intérêt général sur la base de la mission que les élus leur assignent, mais elles réussissent moins bien lorsque les demandes sont hétérogènes (Enjolras, 2002). De même, elles ont souvent des difficultés à révéler les nouveaux besoins qui émergent souvent à l'échelle locale. Par ailleurs, en raison de son mode de propriété et d'un contrôle démocratique par les membres, l'économie sociale réussit également à tenir compte des valeurs non monétaires mais plus souvent dans le sens de l'intérêt collectif (celui de ses membres) que de l'intérêt général, bien que cela soit aussi possible, notamment dans le cas des associations orientées vers une tierce partie (Gui, 2000; Monnier et Thiry, 1997). De plus, son enracinement dans les collectivités locales lui permet de révéler les nouvelles demandes et les nouveaux besoins sociaux, mais elle a besoin du soutien et de l'aide des pouvoirs publics puisque ses ressources sont forcément limitées. Enfin, la grande flexibilité des opérateurs privés lucratifs est reconnue, mais compte tenu des échecs du marché dans ce domaine, la puissance publique doit prévoir des mécanismes institutionnels appropriés pour s'assurer de l'atteinte de l'intérêt général.

Selon le cadre institutionnel, les modalités de coordination entre les acteurs dans l'offre de services représentent des défis fortement contrastés. Dans la perspective néolibérale, la coordination devrait s'établir par la médiation de la concurrence ou de la mise en place d'un quasi-marché où les opérateurs répondront aux appels d'offres des pouvoirs publics ou encore en orientant le financement directement vers les demandeurs (vouchers) un opérateur privé ou d'économie sociale. Dans la perspective d'un État stratège ouvert à la participation citoyenne, le partenariat entre les pouvoirs publics, les entreprises d'économie sociale et même les entreprises privées représente une voie prometteuse. Mais, dans les deux cas, seul un cadre institutionnel approprié facilitera le bon fonctionnement de la concurrence ou du partenariat. Autant, la gouvernance concurrentielle dépend d'un État minimal pour s'élargir, autant la gouvernance partenariale suppose un État stratège ouvert à la participation citoyenne pour s'épanouir.

Dans les services sociaux d'intérêt général, le partenariat donnera toute sa mesure si les parties prenantes, au lieu d'être cantonnées exclusivement dans l'opérationnel, peuvent également participer à la définition des politiques et les programmes les concernant ou même les co-construire, comme certaines l'ont déjà relevé (Mytelka et Smith, 2003; Laville, 2005). Toutefois, de telles conditions semblent se présenter plus facilement pour des activités ou des



services qui se situent à la marge des divers systèmes de services sociaux d'intérêt général, par exemple, l'éducation populaire, le logement social, l'insertion et l'employabilité, le développement économique communautaire, la formation professionnelle, la recherche scientifique. L'examen attentif de ces divers cas (à la marge du système en termes de ressources ou de sommes allouées) révèle qu'ils sont innovateurs et que leurs expérimentations les situent non pas à la marge mais au cœur du nouveau paradigme en émergence (Lévesque, 2006; Enjolras, à paraître; Lévesque et Thiry, à paraître). À ce titre, ces expérimentations portées par des partenaires provenant du secteur public, du secteur de l'économie sociale et parfois du secteur privé fournissent des pistes qui pourraient éventuellement favoriser une transformation de l'ensemble des systèmes concernés.

En raison de la complexité que représente le partenariat institutionnalisé et des conditions institutionnelles pour y arriver, tous les partenariats ne sont pas couronnés de succès. Dans bien des cas, il semble bien exister des écarts importants entre le discours et la pratique, même lorsque les conditions mentionnées précédemment sont apparemment favorables. Certains partenariats prennent la forme du paternalisme ou du pater-nariat, ce sont de pseudo-partenariats (*phony partnership*) (Lamoureux, 1994; Bouchard, 1999), ce qui semble se produire fréquemment lorsque le poids économique ou politique d'un des partenaires est disproportionné par rapport aux autres, comme c'est le cas lorsque les institutions publiques et les grandes entreprises sont en partenariat avec des entreprises d'économie sociale. De même, lorsque les pouvoirs publics sont l'un des partenaires (et à fortiori si le partenariat a été initié par les élus), plusieurs ont observé alors des « partenariats contraints », des « partenariats minoritaires » ou encore des partenariats qui instrumentalisent la partie la plus faible en termes de pouvoirs et de ressources (Spear, à paraître; Richez-Battesti, à paraître; Petrella, à paraître). Forts de la légitimité de leur mandat, les élus en profitent pour imposer leurs points de vue aux représentants de la société civile qu'ils considèrent comme peu représentatifs. Le même déséquilibre peut se produire dans des partenariats, qui ont pour objectif de relever le défi de la concurrence, ce qui peut conduire à une dégénérescence du partenariat en sous-traitance. En somme, des partenariats égaux ou équilibrés représentent un grand défi qui peut être en partie relevé si la convention à l'origine du projet de partenariat contient des clauses pour rétablir l'équilibre en faveur du partenaire le plus faible et pour reconnaître les expertises et ressources réciproques. Ce faisant, « l'arithmétique du partenariat » pourrait devenir «  $1 + 1 = 3$  » (Dommergues, 1988 : 16).



## CONCLUSION

De nouvelles formes de gouvernance et de partenariat sont apparues suites à la remise en cause du fordisme et du providentialisme et aux défaillances du couple État-Marché pour relever les défis concernant aussi bien le développement social que le développement économique. L'ouverture des marchés et les possibilités d'intégration qu'offrent les nouvelles technologies de communications de même que la complexification des sociétés avancées à travers le pluralisme et la fragmentation sociale font en sorte que les gouvernances hiérarchiques, verticales et coercitives cèdent progressivement la place aux gouvernances misant sur l'horizontalité, l'incitation et la participation des parties prenantes. Comme la société civile forme désormais une sorte de ménage à trois avec l'État et le marché, il s'en suit que les entités mobilisées pour les services d'intérêt général, notamment à travers le partenariat, posent la question d'une gouvernance partagée puisqu'elles obéissent à des logiques d'actions et des mécanismes de coordinations très différents. Cette question est d'autant plus incontournable que, dans de nombreux domaines, le partenariat entre les organisations publiques et l'économie sociale, sans oublier le secteur privé lucratif, s'impose également en raison des forces et faiblesses de chacune de ces entités, au regard de la complexité croissante des services sociaux d'intérêt général.

Dans cet article, nous avons insisté grandement sur les conditions institutionnelles pour que le partenariat et la gouvernance partagée puissent s'imposer, notamment quand l'économie sociale est partie prenante. Un État minimal tel que proposé par le néolibéralisme favorise une gouvernance plutôt concurrentielle que partagée et ne laisse que très peu d'espace pour un partenariat entre les organisations publiques et l'économie sociale, étant donné l'avantage qu'il attribue sans réserve à la concurrence et à l'entreprise privée. Par ailleurs, un « État stratège ouvert à la participation citoyenne » nous semble plus favorable pour la mise en place d'une gouvernance partagée et l'institutionnalisation de partenariats plus égalitaires, notamment dans les services d'intérêt général où les initiatives de la société civile peuvent être complémentaires à celles du secteur public. Comme une telle transformation de l'État ne semble avoir atteint son terme dans aucun pays et que le néolibéralisme constitue une vision prédominante, le partenariat institutionnalisé et la gouvernance partagée surgissent surtout dans des expérimentations, qui se situent le plus souvent à la périphérie des services sociaux d'intérêt général. En revanche, les innovations, qui y sont réalisées de même que les pistes expérimentées, fournissent à l'ensemble de ces services les inspirations les plus convaincantes pour des réformes différentes de celles mises de l'avant par le néolibéralisme. Dans la perspective de la diffusion d'un nouveau paradigme, leur influence dépasse manifestement les contours des expériences identifiées.

Enfin, même avec les meilleures conditions institutionnelles, une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé ne sont jamais assurés de réussir. Des dérives vers de pseudo-partenariats, vers des partenariats contraints ou imposés sont toujours possibles d'autant plus qu'il existe également des conditions relevant de l'organisationnel pour qu'un partenariat puisse remplir ses promesses. Ainsi, un partenariat même institutionnalisé suppose constamment des investissements spécifiques, à commencer par ceux d'un fonctionnement qui s'approche de la démocratie participative et surtout de la démocratie délibérative. Ces conditions concernent, entre autres, une organisation respectueuse des expertises de chacun, des apprentissages pour la

délibération, de la transparence et des mécanismes d'information nécessaires pour créer la confiance, des modalités souples d'évaluation et d'imputabilité, etc. En somme, le partenariat institutionnalisé et une gouvernance partagée ne vont pas de soi, même si en principe leur supériorité semble aller de soi, entre autres, pour les services sociaux d'intérêt général.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADEMA, W. et M. LADAIQUE. 2005. *Net Expenditure, Edition 2005. More comprehensive measures of social support*, Paris, OECD (Social, Employment and Migration Working Papers No 29), 78 p. (disponible sur : < [www.oecd.org/els/workingpapers](http://www.oecd.org/els/workingpapers) >)
- AGLIETTA, M. 1976. *Régulation et crises du capitalisme. L'expérience des États-Unis*. Paris, Calmann-Lévy, 334 p.
- BACQUÉ, M.-H., M. BLANC, P. HAMEL et Y. SINTOMER. 2006. « Présentation : ville, action citoyenne et débat public », *Espaces et sociétés*, no 123.
- BACQUÉ, M.-H., H. REY et Y. SINTOMER (dir.). 2005. *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective internationale*, Paris, La Découverte.
- BEAUCHEMIN, J. 2004. *La société des identités. Éthique et politique dans le monde contemporain*, Montréal, Athéna Éditions, 184 p.
- BECK, U. 2001, 1986. *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier, 522 p.
- BECKER, G. S. 1976. *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago, The University of Chicago Press.
- BEZES, P. 2005. « Le modèle de l'État stratège : genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française », *Sociologie du travail*, 47, pp. 431-450.
- BOLTANSKI, L. et M.-È. CHAPIELLO. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUCHARD, J.-M. 1999. « Famille et savoirs à partager : des intentions à l'action », *Apprentissage et socialisation*, vol. 19 no 2, pp. 47-58.
- BOUCHARD, M., B. LÉVESQUE et ST-PIERRE (à paraître), « Modèle québécois de développement et gouvernance : entre le partenariat et la gouvernance », in Enjolras, B. (dir.).
- BOUCHARD M., B. LÉVESQUE et G. L. BOURQUE. 2001. « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général » in *Cahiers de recherche sociologique*, mars 2001.
- BOULDING, K. E. 1981. *Evolutionary Economics*, Beverly Hills (Cal.), Sage Publications.
- BOYER, R. 2002. *La croissance, début de siècle. De l'octet au gène*, Paris, Albin Michel.
- CALLON, M., P. LASCOUMES et Y. BARTHE. 2001. *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 360 p.

- CASTELL, Robert. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- CÔTÉ, L., B. LÉVESQUE, et G. MORNEAU. 2006. *Pour un État stratège et ouvert à la participation citoyenne au Québec*, Texte d'orientation pour un Colloque organisé par l'Observatoire de l'administration publique en collaboration avec CIRIEC Canada, hiver 2006, 7 p.
- DACHEUX, É. et J.-L. LAVILLE. 2004. « Penser les interactions entre le politique et l'économique », *Économie solidaire et démocratie*, in *HERMÈS*, no 36 (Éd. CNRS), pp. 9-17.
- DESCOLONGES, M. et B. SAINCY. 2004. *Les entreprises seront-elles un jour responsables?* Paris, La Dispute, 166 p.
- DOMMERGUES, P. (sous la direction). 1988. *La société de partenariat. Économie-territoire et revitalisation régionale aux États-Unis et en France*, Paris, Afnor-Anthropos.
- DRAPERI, J.-F. 2002. « De nouvelles relations entre l'économie et la société? », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, no 275-276, pp. 7-10.
- ENJOLRAS, B. (à paraître), *Nouvelle gouvernance dans les services sociaux et de santé : partenariat et économie sociale. Une perspective internationale*.
- ENJOLRAS, B. 2002. « Beyond Economics : social change and general interest », in B. Enjolras et M.-L. von Bergmann-Winberg (dir.). 2002. *Plural Economy and Socio-economic Regulation/Économie plurielle et régulation socio-économique*, Liège, CIRIEC international, pp. 27-46.
- ENJOLRAS, B. 2002a. « Introduction », in B. Enjolras et M.-L. von Bergmann-Winberg (dir.). 2002. *Plural Economy and Socio-economic Regulation/Économie plurielle et régulation socio-économique*, Liège, CIRIEC international, pp. 9-16.
- FUNG, A. et E. O. WRIGHT. 2001. “Deepening Democracy : Innovations in Empowered Participatory Governance ” in *Politics and Society*, Vol. 29, no 2, pp. 5-41.
- GADREY, J. 1998. *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, 360 p.
- GIDDENS, A. 1999. *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*, Cambridge, Polity Press, 166 p.
- GUI, B. 2000. “Beyond transactions: on the interpersonal dimension of economic reality”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71:2, pp. 139-169.
- HIRSCHMAN, A. O. 1970. *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press.
- HOLLINGSWORTH, J.R. et R. BOYER (dir.). 1997. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, 493 p.

- ILLICH, I. 1971. *Une société, sans école*, Paris, Seuil (en anglais : *Deschooling Society*, Harper and Row, 1971).
- ILLICH, I. 1975. *Némésis Médicale*, Paris, Seuil (en anglais : *Medical Nemesis : the expropriate of health*, London, Marian Boyars, 1975).
- JENSON, J. 2004. *Canada's New Social Risks : Direction for a New Social Architecture*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks, 59 p.
- JUILLET, L., G. PAQUET et F. SCALA. 2001. *Gouvernance collaborative, imputabilités douces et contrats moraux : un cadre d'analyse*, Ottawa, Université d'Ottawa, voir à l'adresse suivante : <http://www.governance.uottawa.ca/english/Publications/Juillet/2001,%20imputabilite%20douces.pdf>
- LAMOUREUX, J. 1994. *Le partenariat à l'épreuve*, Montréal, Éditions St-Martin, 1994, 231 p.
- LANDRY, R., N. AMARA et M. LAMARI. 2001. « Capital social, innovation et politiques publiques », ISUMA, *Canadian Journal of Policy Research/Revue canadienne de recherche sur les politiques*, Vol. 2, no 1, pp. 63-71.
- LAVILLE, J.-L. 2005. *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, Ramonville Saint-Agne, Érès, 177 p.
- LAVILLE, J.-L. 1997. « L'association : une liberté propre à la démocratie » in J.-L. Laville et R. Sainsaulieu (dir.), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris, Desclée de Brouwer, pp. 35-73.
- LAVILLE, J.-L. (dir.). 1994. « Économie et solidarité : esquisse d'une problématique » in Laville, J.-L. (dir.). *L'économie solidaire. Une perspective internationale*. Paris, Desclée de Brouwer, pp. 13-94
- LÉVESQUE, B. 2005. « Un nouveau paradigme de gouvernance : la relation autorité publique-marché-société civile pour la cohésion sociale /A new governance paradigm : public authorities-markets-civil society linkage for social cohesion », *Les choix solidaires dans le marché : un apport vital à la cohésion sociale/Solidarity-based Choices in the Market-Place : a vital contribution to social cohesion*, Strasbourg, Édition du Conseil de l'Europe/Council of Europe Publishing (coll.Tendances de la cohésion sociale no 14/Trends in social cohesion, no 14), pp. 29-66/29-67.
- LÉVESQUE, B. 2004. « Les enjeux du développement et de la démocratie dans les pays du Nord : l'expérience du Québec », in Abdou Salam Fall, Louis Favreau et Gérald Larose (dir.), *Le Sud...et le Nord dans la mondialisation. Quelles alternatives?* Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 97-132
- LÉVESQUE, B. 2003. « Fonction de base et nouveau rôle des pouvoirs publics : vers un nouveau paradigme de l'État », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Oxford (Blackwell), Vol. 74, no 4, pp. 489-513.

- LÉVESQUE, B. 2003a. « Mondialisation, démocratie plurielle et économie sociale et solidaire », *Économie et Solidarité*, Hors Série, p. 103-121.
- LÉVESQUE, B. 2001. Le partenariat : une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale, in *Annals of Public and Cooperative Economics/Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, Oxford, Blackwell, Vol. 72, no 3.
- LIPIETZ, A. 2001. *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment?* Paris, La Découverte.
- MARSHALL, T. H. 1965. *Citizenship and Social Development*. Garden City (N. Y.), Anchor Book.
- MONNIER, L. et B. THIRY. 1997. « Architecture et dynamique de l'intérêt général », in Monnier, L. et B. Thiry (dir.), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative*, Bruxelles, De Boeck-Université, pp. 11-30.
- MYTELKA, L. K. et K. SMITH. 2003. « Interactions between policy learning and innovation theory », in Conceição, P. et M. V. Heitor (dir.). 2003. *Innovation, Competence Building and Social Cohesion in Europe. Toward a Learning Society*, Cheltenham (UK) et Northampton (MA), p. 24-44.
- NEUVILLE, J.-P. 1997. « La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur », *Sociologie du travail*, No 2/1997, p. 297-319.
- NOËL, A. 1996. « Vers un nouvel État-providence? Enjeux démocratiques », *Politique et Sociétés*, Vol. 15, no 30, p.1-28.
- OFFE, C. et U. PREUB. 1997. « Les institutions démocratiques peuvent-elles faire un usage efficace des ressources morales? » In Cl. Offe, *Les démocraties modernes à l'épreuve*, Montréal et Paris, L'Harmattan, p. 199-231.
- PAQUEROT, S. (dir.). 1996. *L'État aux orties ?* Montréal, Les Éditions Écosociétés, 282 p.
- PAQUET, G. 1999. *Oublier la Révolution tranquille. Pour une nouvelle socialité*, Montréal, Liber.
- PARLIER, B. 2004. *Social Protection Reforms in Europe : Strategies for a New Social Model*, CPNR Research Report F 37, Ottawa, Canadian Policy Research Networks, Disponible au : [www.cprn.org](http://www.cprn.org).
- PETRELLA, F. (à paraître), « Organisations non lucratives et partenariat : avantages et risques dans le cas des services de développement local en Belgique », in Enjolras, B. (dir.) (à paraître), *Nouvelle gouvernance dans les services sociaux et de santé : partenariat et économie sociale. Une perspective internationale*.



- PIORE, M. J. 2001. « The Emergent Role of Social Intermediaries in the New Economy », in *Annals of Public and Cooperative Economics*, Oxford, Blackwell, Vol. 72, no 3, pp. 224-238.
- PUTNAM, R. 2000. *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, London, Toronto, Sydney, Singapore, 542 p.
- RICHEZ-BATTESTI, Nadine (à paraître), « Gouvernance hybride et services d'intérêt général en France », in Enjolras, Bernard (dir.) (à paraître), *Nouvelle gouvernance dans les services sociaux et de santé : partenariat et économie sociale. Une perspective internationale*.
- ROSANVALLON, Pierre. 1998. *La nouvelle question sociale. Repenser l'État-providence*, Paris, Seuil, 222 p.
- SAINT-MARTIN, Denis. 2004. *Coordinating Interdependence : Governance and Social Policy Redesign in Britain, The European Union and Canada*, CPNR Research Report F 41, Ottawa, Canadian Policy Research Networks, Disponible au : [www.cprn.org](http://www.cprn.org).
- SEN, Amartya. 2000. *Development as Freedom*. New York, Alfred A. Knoff Publishers, 366 p.
- SPEAR, Roger (à paraître), « Cogouvernance collective : partenariats stratégiques locaux au Royaume-Uni » in Enjolras, Bernard (dir.) (à paraître), *Nouvelle gouvernance dans les services sociaux et de santé : partenariat et économie sociale. Une perspective internationale*.
- STIGLER, George. 1975. *The Citizen and the State: Essays on Regulation*, Chicago, University Chicago Press.
- THÉRIAULT, Joseph-Yvon. 1995. *L'identité à l'épreuve de la modernité*, Moncton, Les Éditions de l'Acadie, 322 p. Thériault, Joseph-Yvon. 1996. « De la critique de l'État-providence à la reviviscence de la société civile : le point de vue démocratique », in Paquerot, Sylvie (sous la dir.), *L'État aux orties ?* Montréal, Les Éditions Écosociété, pp. 141-150.
- VAILLANCOURT, Yves et Jean-Louis LAVILLE. 1998. « Les rapports entre associations et État : un enjeu politique », in *Une solution, l'association? Socio-Économie du fait associatif*, in *Revue du MAUSS semestrielle*, no 11, p.119-135.