

Mise sur pied et gouvernance d'une instance régionale de concertation : le cas de la région de Chaudière-Appalaches au Québec

Jean-François Conroy
Université du Québec à Rimouski

Résumé

Cet article s'intéresse à la mise sur pied ainsi qu'aux enjeux de gouvernance de la plus jeune instance régionale de concertation (IRC) au Québec : Partenaires pour la réussite éducative en Chaudière-Appalaches (PRÉCA). La recherche a été effectuée selon une approche méthodologique de type qualitatif basée sur une étude de cas s'appuyant sur treize entrevues. Après une présentation à grands traits de la région de Chaudière-Appalaches et de la composition du comité de gestion de l'IRC, le cadre théorique reposant sur la sociologie de la traduction sera développé. La sociologie retenue est ensuite appliquée aux entrevues réalisées selon les quatre opérations de traduction soit la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement des acteurs et la mobilisation. Enfin, la dernière partie met de l'avant les défis qui attendent la jeune IRC dans les prochaines années.

Mots-clés : gouvernance, sociologie de la traduction, PRÉCA, instance régionale de concertation, Québec

Abstract

This article examines the establishment of *Partenaires pour la réussite éducative en Chaudière-Appalaches (PRÉCA)*, the newest “instance régionale de concertation” (IRC) in Quebec, and its governance issues. A qualitative methodological approach is used to present a case study drawing upon 13 interviews. After a broad presentation of the Chaudière-Appalaches region and the composition of the IRC management committee, a theoretical context based on the sociology of translation is developed. The interviews are then examined through the lens of this sociology and the four “moments” of translation it identifies: problematization, intersement, enrolment, and mobilization. Finally, the last section sets out the challenges this new IRC will face in the coming years.

Keywords: governance, sociology of translation, PRÉCA, regional joint action body, Quebec

Introduction

Le 27 mars 2009, le premier ministre du Québec, Jean Charest, dévoile les grandes lignes de la *Stratégie d'action jeunesse 2009-2014*.¹ Celle-ci comprend un volet pour combattre le décrochage scolaire; l'une des mesures préconisées pour y arriver est d'appuyer directement les régions. Il s'agit en fait d'une initiative conjointe entre le gouvernement du Québec (via le Secrétariat à la jeunesse) et la Fondation Lucie et André Chagnon qui vise à soutenir des actions régionales multisectorielles en faveur de la persévérance et de la réussite éducative. Le financement à parts égales de ce partenariat totalise 50 millions de dollars répartis sur 5 ans.

Pour gérer les fonds, l'organisme à but non lucratif (OBNL) Réunir Réussir (R²) a été mis sur pied par les deux partenaires. R² devient le bailleur de fonds des instances régionales de concertation sur la persévérance scolaire et la réussite éducative (IRC). La plupart des régions du Québec ont à ce moment soit leur IRC, soit un organisme ayant la capacité de jouer ce rôle. Dans le cas contraire, les acteurs du milieu de l'éducation, de la jeunesse et ceux de la Conférence régionale des élu(e)s (CRÉ) sont invités à se regrouper pour former un premier noyau intersectoriel appelé à prendre de l'expansion avec l'ajout de nouveaux partenaires. L'idée maîtresse étant que, pour chacune des régions, R² ait un seul point de contact. Regroupant neuf municipalités régionales de comté et l'agglomération de Lévis, la région de Chaudière-Appalaches ne dispose alors pas d'un tel organisme.

Du processus autour de la mise sur pied émergent les *Partenaires pour la réussite éducative en Chaudière-Appalaches* (PRÉCA). Fondée en 2011, la plus jeune IRC au Québec a pour principal mandat de mettre en œuvre le plan d'action associé à l'*Entente spécifique sur la persévérance scolaire et les carrières scientifiques et technologiques 2012-2017*.² Signée le 1^{er} juillet 2013³ par les différents partenaires du milieu, cette entente vise non seulement à augmenter le taux de persévérance et de diplomation des jeunes de la région, mais aussi à « poursuivre les efforts collectifs pour accentuer l'intérêt des jeunes envers les carrières scientifiques et technologiques » (PRÉCA,

1 http://fjcf.ca/wp-content/uploads/2011/09/QC_strategie_action_jeunesse_2009_2014.pdf

2 <http://www.preca.ca/entente-specifique/>

3 L'entente est rétroactive à juin 2012.

2013a, p. 2). Pour ce faire, PRÉCA met à la disposition des intervenants locaux en persévérance scolaire des leviers financiers qui sont complétés par le financement de R² (PRÉCA, 2013b, p. 2). Avec l'accompagnement et le financement de R² vient cependant l'obligation pour chacune des IRC de se livrer à une évaluation. En ce qui a trait à Chaudière-Appalaches, l'Entente spécifique prévoit la production d'un rapport faisant état des retombées observées au terme de la troisième année de mise en œuvre. Ainsi, à la fin du mois d'octobre 2014, PRÉCA confie à Julie Beaulieu et Martin Maltais le mandat d'évaluer et d'analyser la mobilisation des acteurs régionaux sur la persévérance scolaire en Chaudière-Appalaches. Les deux professeurs de l'Unité départementale des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR, Campus de Lévis) ont donc constitué une équipe de recherche dont l'auteur a fait partie (Beaulieu et al., 2015).⁴

L'objectif de ce texte est d'une part de relater les étapes de la mise sur pied de PRÉCA et, d'autre part, de mettre en lumière les différents enjeux de gouvernance auxquels les membres de son comité de gestion ont dû faire face dans leur quête d'une mobilisation régionale. Pour y arriver, une approche méthodologique de type qualitatif basée sur une étude de cas a été utilisée. Cette dernière s'appuie sur des entrevues individuelles auprès des onze membres du comité de gestion, de la responsable de territoire de R² et de la coordonnatrice de PRÉCA.⁵ Conduits entre le 28 février et le 31 mars 2015, ces 13 entretiens, d'une durée de 48 à 119 minutes, ont été menés sur les lieux de travail des participants. Le canevas d'entrevue utilisé compte 19 questions. Les données textuelles ont été analysées grâce à une stratégie d'analyse thématique de contenu qui cherche à mettre de l'avant leurs perceptions en ce qui a trait à la gouvernance de l'organisme. Par gouvernance, il faut comprendre l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou pas, par lequel les acteurs concernés participent à la prise de décisions. Autant ces règles que ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués (Lacroix & St-Arnaud, 2012). Enfin, pour respecter l'engagement de confidentialité, aucun participant n'est nommément désigné et une cote allant de A2-101 à A2-113 leur a été attribuée.

4 Des passages de ce texte sont tirés du rapport de recherche.

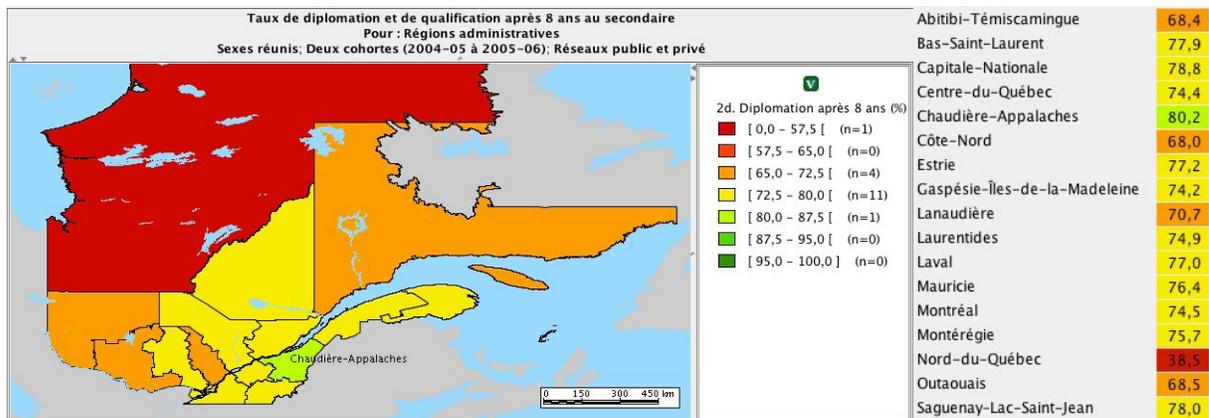
5 Le protocole d'entrevue a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Rimouski (No de certificat : CÉR-83-561).

Dans la littérature scientifique, la plupart des instances régionales de concertation ont été évaluées, parfois sous l'angle de leur impact (voir par exemple : Giguère, 2007), parfois sous l'angle de leur efficacité (Lévesque, Castonguay, Decoret, Simard, & Bouchard, 2013) ou encore de leur capacité de mobilisation (Roy, Pascal, Lévesque, & Janosz, 2014). Cet article apporte donc un point de vue novateur en s'intéressant à l'objet d'étude sous l'angle de la gouvernance.

La région de Chaudière-Appalaches de même que la composition du comité de gestion sont d'abord présentées à grands traits. Ensuite, la deuxième partie se concentre sur les fondements théoriques sur lesquels s'appuie l'analyse, plus particulièrement le modèle de l'analyse en termes de traduction du sociologue Michel Callon (1986). Ce modèle, aussi nommé sociologie de la traduction, se décline en quatre temps, soit la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement des acteurs et la mobilisation. C'est à travers ces quatre étapes que la troisième partie explicite l'analyse en laissant les participants relater autant les obstacles rencontrés lors de la mise sur pied de PRÉCA que les enjeux de gouvernance qui ont marqué sa courte histoire. Enfin, la quatrième partie aborde les défis qui attendent la jeune IRC dans les prochaines années.

Portrait et composition

Bien qu'il y ait dans certaines sous-régions des antécédents de mobilisation, il est nécessaire de préciser que cette expérience de mobilisation régionale sur la persévérance scolaire est en émergence en Chaudière-Appalaches. Le contexte est donc celui d'une région qui débute une telle expérience avec le soutien d'acteurs politiques qui conçoivent la mobilisation comme l'ingrédient clé permettant d'accroître la persévérance. Il faut toutefois noter que la région ne rencontre pas de problème significatif en ce qui a trait au décrochage scolaire. Lorsqu'on la compare aux autres régions du Québec, Chaudière-Appalaches fait bonne figure avec le plus bas taux d'abandon scolaire recensé au Québec (Graphique 1).



Graphique 1. Taux de diplomation et de qualification après 8 ans au secondaire⁶

Ce n'est pas pour autant que les membres du comité de gestion de PRÉCA baissent la garde face aux enjeux du décrochage scolaire et de la diplomation :

«[...] d'avoir les meilleurs résultats au Québec ou dans les meilleurs résultats, ça c'est une photo qui est prise et on peut en être fier. Demeurer au sommet, c'est une autre paire de manches. C'est de là aussi que la mobilisation pour Chaudière-Appalaches, est complexe [...] parce que nos jeunes réussissent bien.» (A2-108)

«[...] C'est vrai qu'on a les meilleurs taux [...] après sept ans, pas après cinq ans. Ça c'est une distinction importante à faire. PRÉCA sert aussi à faire, à relativiser ce résultat-là. Autre chose, on dit souvent, un jeune qui décroche, c'est un jeune de trop. Même si on avait un taux à 99 %, ça voudrait dire quand même qu'on a encore des jeunes qui décrochent et c'est trop. Il faut qu'on se parle, il faut qu'on travaille ensemble.» (A2-109)

La disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée et scolarisée demeure toutefois un enjeu, notamment pour assurer le développement social et économique de la région. D'autant plus que même si le taux de diplomation au secondaire est supérieur à ceux des autres régions du Québec, des gains supplémentaires peuvent être envisagés lorsqu'on observe les taux de réussite que d'autres États obtiennent. Au Canada, la

6 Source : Chaire UQAC-Cégep de Jonquière sur les conditions de vie, la santé, l'adaptation et les aspirations des jeunes (VISAJ). (2014). Cartojeunes. Repéré à <http://www.cartojeunes.ca/>.

Colombie-Britannique et l'Ontario sont des exemples enviés (Conference Board of Canada, 2016). Lorsqu'on compare l'espérance d'obtention d'un diplôme du secondaire avec les autres membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), les exemples à suivre sont : la Finlande, l'Allemagne, l'Islande, la Hongrie, l'Irlande, la Corée du Sud, les Pays-Bas, l'Espagne et le Royaume-Uni (OCDE, 2014, voir Tableau A2.1a).

En ce qui a trait à la composition du comité de gestion, il compte alors douze membres dont les intérêts sont divers. Toutefois, chaque membre est issu d'un organisme qui participe et contribue aux deux missions de PRÉCA, soit la persévérance scolaire et la promotion des carrières scientifiques. Ces intérêts se traduisent dans les caractéristiques de chaque organisme. Selon leur provenance (Tableau 1), ils peuvent d'abord être classifiés selon trois groupes avec des représentants des milieux communautaires (C), institutionnels (I) et gouvernementaux (G). Ensuite, on peut les distinguer selon qu'ils sont directement impliqués dans le domaine de la persévérance scolaire ou que leurs activités se situent à l'extérieur de ce champ. Selon le cas, ils sont qualifiés d'acteurs externes ou internes. Enfin, si leur fonction porte sur un objet de spécialisation spécifique, les acteurs sont désignés comme étant spécialisés ou non spécialisés, selon la mission de l'organisme.

Tableau 1. Répartition des représentants et organismes selon le milieu, le type et la spécialisation

| Représentants et organismes | Milieu | Type | Spécialisation |
|--|--------|------|----------------|
| Représentant des cégeps de Chaudière-Appalaches | I | Int. | N-S |
| Représentant de la Conférence régionale des élu(e)s de la Chaudière-Appalaches | I | Ext. | N-S |
| Représentant des centres universitaires de Chaudière-Appalaches | I | Int. | N-S |
| Représentant des commissions scolaires de Chaudière-Appalaches | I | Int. | S |
| Représentant de l'Agence de la santé et des services sociaux Chaudière-Appalaches | I | Ext. | N-S |
| Représentant de la Table Éducation Chaudière-Appalaches | I | Int. | S |
| Représentant du Forum Jeunesse régional Chaudière-Appalaches | C | Int. | S |
| Représentant des Carrefours jeunesse-emploi de Chaudière-Appalaches | C | Int. | S |
| Représentant du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et technologique | G | Ext. | N-S |

| Représentants et organismes | Milieu | Type | Spécialisation |
|---|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Représentant d'Emploi-Québec | G | Ext. | N-S |
| Représentant du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire | G | Ext. | N-S |
| Représentant du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport | G | Ext. | N-S |
| Légende : | | | |
| C : communautaire | G : gouvernemental | I : institutionnel | |
| Ext. : acteur externe | Int. : acteur interne | S : spécialisé | N-S : non spécialisé |

Fondements théoriques

En s'orientant vers des programmes d'intervention axés sur le développement de la capacité d'agir des communautés, l'action publique encourage aujourd'hui la création ou le renforcement de partenariats au sein des communautés afin de susciter l'engagement des différents citoyens vers la prise en charge de leurs problèmes sociaux complexes (Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson, & Allen, 2001). Afin d'évaluer au Québec l'efficacité des partenariats créés dans ces contextes, Bilodeau et Allard (2007) se sont attardés à développer une série d'indicateurs reliés aux pratiques planificatrices et partenariales de développement social : *L'outil diagnostique de l'action en partenariat* (Bilodeau, Galarneau, Fournier, & Potvin, 2011). Ces chercheurs tentent ainsi de rendre compte des processus de changement qui ont cours lors de ces initiatives communautaires, notamment lors de la mobilisation de réseaux d'acteurs. Ces travaux prennent leur appui théorique sur la sociologie de la traduction (Akrich, Callon, & Latour, 2006 ; Amblard, Bernoux, Herreros, & Livian, 2005 ; Callon, 1986) :

« Cette sociologie allie deux idées qui permettent de réfléchir l'action en partenariat. La première idée stipule que la mise en œuvre réussie d'une innovation repose sur la solidité du réseau sociotechnique qui la porte. Cette notion renvoie à la création de liens nouveaux entre des entités disparates, ce qui est le cas des partenariats intersectoriels. La seconde idée soutient que la construction d'un réseau solide nécessite un travail incessant de traduction formé d'échanges continus et structurés entre les acteurs concernés sur le sens donné aux

actions entreprises, collectivement et pour chaque groupe d'acteurs.» (Bilodeau et al., 2011, p. 298)

La sociologie de la traduction (aussi appelée la sociologie de l'acteur réseau ou de l'innovation) porte, entre autres, un intérêt à l'émergence d'innovations de même qu'aux réseaux qui les portent (Amblard et al., 2005). Elle cherche à reconstituer les processus par lesquels les innovations se construisent et émergent dans les systèmes d'action organisée (Amblard et al., 2005). Cette approche permet de considérer l'apport de nouvelles formes de collaboration, et un réseau récemment constitué (nouveau système d'action organisée) comme des innovations sociales. L'innovation ici entendue est la construction du réseau en action autour des pratiques de prévention au décrochage scolaire. De ce modèle découlent quatre principales étapes qui correspondent aux quatre opérations de traduction. Ces étapes sont interdépendantes et s'enchevêtrent (Akrich et al., 2006; Bilodeau & Bélanger, 2007) :

1. La **problématisation** est la mise en mouvement du processus de traduction au moment où les acteurs se présentent avec leurs intérêts, ce qui les divise et ce qui les relie au regard de l'innovation proposée. Ils doivent sceller des alliances afin de satisfaire au moins partiellement leurs intérêts.
2. L'**intéressement** est l'ensemble des stratégies déployées par les différents acteurs afin de rallier le groupe à une vision et à une définition communes des rôles de chacun. Cela implique donc des négociations, des concessions et des compromis au sujet des objectifs de l'innovation et au sujet du rôle que chacun doit y jouer.
3. L'**enrôlement** prend place une fois que l'intéressement est une réussite. Les acteurs négocient et acceptent alors des rôles qu'ils conçoivent comme acceptables pour eux-mêmes en regard de leur conception de la finalité du projet. Cette étape permet de consolider le réseau.
4. La **mobilisation** : les acteurs atteignent une masse critique qui rend l'action entreprise crédible, voire indiscutable. L'élargissement du réseau permet d'avoir accès à des ressources et à de nouveaux appuis qui consolident l'innovation.

Ces étapes témoigneraient de l'articulation (et du développement) d'un réseau et, par ricochet, de la maturité d'une démarche de mobilisation. L'usage de ce cadre conceptuel permet d'appréhender les arrangements des collaborations en élaboration. Même embryonnaire, il offre des clés d'interprétation afin de rendre compte de la dynamique d'intégration d'une démarche par divers acteurs. En somme, le caractère singulier de la sociologie de la traduction permet d'approcher les changements opérés au sein des réseaux afin d'en saisir les conditions d'émergence d'une mobilisation réussie.

PRÉCA sous la loupe de la sociologie de la traduction

Les quatre étapes de la sociologie de la traduction seront ici explicitées une à une en regard des entrevues réalisées avec les membres du comité de gestion, la responsable de territoire de R² et la coordonnatrice de PRÉCA.

La problématisation

« Ça fait quand même un bout qu'on travaille là-dessus ». (A2-106)

La création de PRÉCA résulte d'un long processus qui remonte aussi loin qu'en 2008. À cette époque, un comité de travail réfléchit à la création d'une instance régionale de concertation : « [...] C'était un comité de travail en fait qui discutait de la mise sur pied d'éventuellement de ce qu'on a fait avec PRÉCA » (A2-106). Chaudière-Appalaches est alors l'une des dernières régions du Québec à se mobiliser autour d'un tel projet. Les promoteurs de celui-ci ont éprouvé, dans un premier temps, des difficultés à définir un plan de match pour s'attaquer à l'enjeu de la persévérance scolaire : « On reconnaissait le problème... C'est comme si on [ne] savait pas comment s'asseoir ou comment élaborer nos objectifs » (A2-107).

Une fois l'*Entente spécifique* élaborée puis acceptée par les différents acteurs, celle-ci devait être officiellement entérinée par la signature du ministre de l'Éducation. Aussi banal que cela puisse paraître, la signature se fit attendre, notamment en raison du climat politique québécois de l'époque :

« Comme signer l'Entente spécifique, [...] ça pris deux ans à signer. Parce que c'est des ministères... Le ministre change, ça tombait en dessous de la pile puis

fallait remodeler le document. Imagine un document que tout le monde signe, ça passe dans les instances de tous ces organismes-là. Ça été un défi très grand.» (A2-106)

Après cette longue quête pour l'obtention de la signature du ministre, les acteurs doivent maintenant apprendre à travailler ensemble. C'est un climat de méfiance qui marque les premiers pas de la naissante instance régionale de concertation : «Tout le monde avait peur de se faire avoir par tout le monde. Ça été mon premier choc, j'avais de la misère à comprendre» (A2-108). Ce climat a bien entendu des répercussions sur la mise en place de l'Entente spécifique en limitant considérablement l'efficacité du comité de gestion.

L'intéressement

«Je dirais que ça été un peu pénible au début, mais à [un] moment donné, tu atteins un niveau de maturité qui fait que ça fonctionne bien». (A2-106)

Naviguant dans ce climat de méfiance après un long processus de mise en place, le comité de gestion doit résoudre certaines controverses au cours de ses deux premières années d'activité avant de pouvoir se lancer véritablement dans la mobilisation régionale : «On parle d'un an et demi, presque deux ans pour être capable de tomber dans la mise en œuvre concrète de tous les projets comme... De manière aussi efficace, à tout le moins, qu'on le fait présentement» (A2-105). Deux éléments retiennent particulièrement l'attention pour comprendre comment le comité de gestion est arrivé à se donner le *modus operandi* nécessaire pour résoudre ses controverses : la difficulté d'appropriation de la structure de fonctionnement de PRÉCA et la difficile relation entre les membres du comité de gestion et la représentante de R².

En ce qui a trait à la structure de fonctionnement, qui compte un conseil d'administration et un comité de gestion constitués des mêmes individus, il faut dire qu'elle est d'une complexité certaine. Au moment de réaliser les entrevues en 2015, une confusion subsiste chez la moitié des partenaires concernant les rôles et les responsabilités de l'un et de l'autre (A2-107). D'une part, certains membres s'y retrouvent en plus d'avoir la capacité de l'expliquer sans problème :

«La structure de PRÉCA est complexe dans sa compréhension parce que PRÉCA, c'est un OBNL en soi. Qui financièrement, vit seulement avec l'Entente spécifique. Donc, PRÉCA a un conseil d'administration [CA], c'est un OBNL. Ce qui fait qu'il est géré par un CA, par des gens qui sont délégués par certaines organisations. Puis, parallèle à ça, pour l'Entente spécifique, il y a le comité de gestion qui lui, donne les orientations, les recommandations au niveau de l'Entente spécifique. Le hic ou la complexité fait en sorte que c'est généralement les mêmes personnes qui sont et sur le CA, et sur le comité de gestion. Ce qui fait que souvent, ça nous a mélangés [...].» (A2-109)

Alors que pour d'autres la différenciation n'est pas encore maîtrisée :

«Le rôle du comité de gestion, c'est lui qui doit [...] entériner, parce que des fois je me mêle avec le comité... le conseil d'administration et le comité de gestion puisque je siège sur les deux. Donc, [...] je peux mêler les rôles de chacun.» (A2-104)

«Le comité de gestion de PRÉCA, le rôle c'est... Je vous dirais que [...], comme je suis sur le comité de gestion et le conseil d'administration, je ne me suis pas vraiment arrêté à toujours bien distinguer la nuance entre les deux.» (A2-110)

Il n'en demeure pas moins que cette complexité de la structure de fonctionnement a pour effet de causer bien des maux de tête :

«[...] l'espèce de zone grise et de flou mal défini entre les rôles prévus et les rôles effectifs de chacune des deux instances, le conseil d'administration de PRÉCA et le comité de gestion, ça été assez difficile à vivre depuis deux ans.» (A2-111)

Qui plus est, il faut relater que cette question monopolise également beaucoup de temps lors des rencontres. Les membres du comité de gestion consacrent alors une heure par rencontre à départager les rôles de l'un et de l'autre (A2-106). Le degré de complexité de ladite structure les force à prendre le temps de mettre sur papier les responsabilités du CA et celles du comité de gestion afin de dissiper la confusion (A2-101).

Le second élément contribuant à complexifier les débuts de PRÉCA est la relation tumultueuse entre les membres du comité de gestion et la représentante de R² ; il appert

que jamais n'est née une synergie fructueuse. R2 est le bailleur de fonds le plus important de l'*Entente spécifique* en ce qui a trait aux montants investis dans la région :

«R² s'est présenté et a offert une somme SIGNIFICATIVE, je le répète et je comprends qu'à ce stade-là, il voulait y avoir un suivi plus orienté vers leur priorité d'administration et c'est correct. Mais, ça devenait particulièrement lourd, parce que déjà là, le cas spécifique de la Chaudière-Appalaches [n']était pas toujours évident à faire avancer. [...] justement, il fallait mettre en place PRÉCA, gérer le comité de gestion, le CA. Être capable de bien distinguer la gouvernance des deux. [...], t'avais ce joueur-là qui s'en venait puis il fallait absolument toujours passer au *spot check* de R².» (A2-105)

Le principal rôle de R² est de faire de l'accompagnement stratégique auprès des acteurs régionaux. Dans la région de Chaudière-Appalaches, force est de constater que cet accompagnement n'a pas porté les fruits escomptés, allant jusqu'à entraîner une démobilisation chez certains partenaires :

«R² était très présent. C'est peut-être ça aussi qui a fait que ça irrité un peu de monde. [...] quand tu connais trop ton affaire, t'en mets trop, tu nous diriges trop, tu nous dis quasiment quoi penser, quoi voter, quoi...» (A2-101)

«Donc, ça faisait en sorte que ça me démobilisait, puis ça avait le même effet sur d'autres partenaires. [...] À partir du moment où on ne peut pas intervenir sans se faire dire "faites ça plutôt", [...] on [n']intervient plus. C'est ça [que] je veux dire par démobiliser.» (A2-103)

«Oui, c'est ça, un bailleur de fonds, mais chacun prend sa place. Ce n'est pas parce que quelqu'un donne plus d'argent que l'autre doit parler plus fort autour de la table. Je suis plus de ce volet-là de respecter tout le monde.» (A2-102)

En somme, les partenaires ne voient pas la responsable de territoire comme une alliée, mais davantage comme quelqu'un qui «prend beaucoup de place» (A2-103) et qui «s'impose beaucoup» (A2-107). Cette situation a cristallisé un climat d'opposition entre différentes forces n'aidant en rien au bon déroulement des rencontres. Il apparaît évident

qu'à ce moment, des « téléphones sont faits en sourdine » pour que les gens arrivent concertés aux rencontres et fassent front commun (A2-108).

L'enrôlement des acteurs

« L'ouverture d'être capable d'entendre l'autre. Pas juste parler, mais d'entendre l'autre ». (A2-108)

La résolution des controverses mentionnées ci-haut a permis au comité de gestion d'évoluer vers un climat de travail beaucoup plus propice à l'enrôlement des acteurs à la réussite de l'*Entente spécifique* :

« Ça va mieux quand on a eu la conversation pourquoi ça allait mal. Quand on a demandé à ce que R² [ne] soit plus sur le comité de gestion. Pour qu'on puisse vider la question. Et là on a vu que les gens qui faisaient obstruction étaient plus à l'aise de parler, plus à l'aise de s'exprimer. » (A2-101)

La différence entre l'avant et l'après n'est pas négligeable : il y a maintenant de bons échanges entre les partenaires qui n'hésitent plus à remettre en question ou à manifester leur désaccord (A2-107). L'ambiance des rencontres est désormais agréable : « Les gens ont du plaisir à se rencontrer. Avant ça, c'était je me prépare, entre guillemets, à aller à la guerre » (A2-108).

L'absence de tensions récurrentes a ainsi permis de consolider le réseau autour de la table du comité de gestion :

« On voit le début d'un "nous" au lieu d'un "je". Parce qu'il y avait beaucoup de "je" assis autour de la table, mais il n'y avait pas de "nous". Là on commence à voir un petit peu le "nous" se former. Ce n'est pas facile, mais ça commence. Pour moi, c'est un élément essentiel. C'est là qu'on parle d'un début de concertation. » (A2-108)

La mobilisation

« Et c'est là qu'on a vu [journee du 20 fév.], là les gens, oui, ils se l'ont approprié le dossier » (A2-108).

Le 20 février 2015, PRÉCA organise *L'Espace régional sur la persévérance scolaire en Chaudière-Appalaches*, première activité de mobilisation régionale qui est couronnée de succès :

« Un grand coup de chapeau pour les gens de PRÉCA, aller chercher 200 partenaires de toutes les MRC et de toutes les sphères d'intervention du préscolaire jusqu'à l'université pour une région comme celle-là [Chaudière-Appalaches], je n'aurais pas cru il y a un an et demi cette mobilisation possible. Donc, je pense que c'est un point de départ pour PRÉCA. [...] Je pense qu'il y a un travail extraordinaire qui s'est fait en amont de cet événement et il y a quelque chose qui s'est cristallisé cette journée-là. » (A2-111)

« Déjà, on semble voir des impacts positifs des actions qui ont été posées par PRÉCA. Une des preuves, c'est la très grande réussite de la journée sur la persévérance scolaire qui a eu à l'UQAR. Un taux de participation au-delà de nos espérances. Tout près de 200 participants. Donc, il visait maximum 150 personnes. On a été obligé de rajouter des salles, rajouter des animateurs. » (A2-104)

« Avec la journée régionale, ça donné un *boost* de voir que les gens sont intéressés à travailler dans le même sens, qu'on peut travailler en collaboration avec des outils puis comment améliorer ça encore dans notre région. Puis, c'est de voir comment on peut s'ajuster pour l'avenir, avec les partenaires qui continuent, avec certaines contraintes financières, pour s'assurer d'offrir un bon soutien à nos communautés puis travailler dans ce sens-là. » (A2-102)

Fort de ce succès qui a indéniablement impliqué une masse critique d'acteurs de Chaudière-Appalaches, PRÉCA semble être arrivé à maturité en ce qui a trait à la mobilisation. Du moins, c'est la lecture qui peut être faite lorsque la courte histoire de l'IRC est observée sous le prisme de la sociologie de la traduction. L'organisme devra

toutefois faire face à d'importants défis dans les prochaines années, entre autres en raison du contexte politique.

L'avenir et ses défis

«Ce qui est triste, c'est que là, quand elle [l'Entente spécifique] va se terminer en 2016, je ne sais pas si la structure va survivre et on va commencer à bien maîtriser pourquoi on est là». (A2-107)

Le contexte politique des dernières années au Québec, avec le gouvernement libéral de Philippe Couillard investi dans une quête effrénée vers l'équilibre budgétaire, est lourd de conséquences pour PRÉCA. En effet, la jeune instance régionale de concertation se voit amputée de représentants, entraînant dans certains cas une perte d'expertise.

Au moment de réaliser les entretiens avec les membres du comité de gestion en février et en mars 2015, le siège du représentant du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) est vacant en raison de l'abolition de ses directions régionales. Dans ce cas précis, les effets ne sont pas dramatiques puisque les sommes prévues ont déjà été versées et que l'absence de ce représentant ne joue pas sur le seuil nécessaire de représentation à l'intérieur des règles de gouvernance de PRÉCA (A2-105).

Toujours lors de la période des entretiens avec les membres du comité de gestion, le gouvernement vient d'annoncer la restructuration des Agences de la santé et des services sociaux pour en faire des Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS). Le représentant de l'Agence n'est alors pas encore en mesure d'élaborer sur les effets possibles quant à sa participation ou quant aux effets financiers rattachés à cette restructuration.

Plus encore, la CRÉ dispose de peu de temps pour fermer ses dossiers. Dans un souci d'économie, le gouvernement abolit cette structure représentant le monde municipal qui regroupe, en Chaudière-Appalaches, neuf municipalités régionales de comté et l'agglomération de Lévis. Cette situation a différentes répercussions sur PRÉCA, notamment la question de la représentation du monde municipal :

«Où qu'on peut avoir de la difficulté, c'est que là, la CRÉ va être abolie. Là, le monde municipal, de quelle manière il va être représenté? Le monde municipal

comme territoire là. Ça, c'est la partie qu'on [ne] sait pas trop. La CRÉ est importante dans cette action parce qu'elle pouvait donner de l'information au monde politique.» (A2-107)

De l'abolition de la CRÉ de la Chaudière-Appalaches résulte une absence de regroupement pour les neuf MRC et l'agglomération de Lévis. Pour PRÉCA, les conséquences sont importantes puisqu'au lieu d'être en relation avec une seule instance qui peut faire descendre l'information vers les MRC et la Ville de Lévis, l'IRC devra maintenant s'adresser individuellement à chacune d'elles. Il faut aussi relever que la disparition de la CRÉ est accompagnée par l'amputation de montants qui avaient déjà été budgétés par PRÉCA :

«C'est sûr que la CRÉ avait un rôle important de regroupement des MRC et tout ça. Là justement, la question c'est de dire pour aller chercher le financement qu'avec la CRÉ on avait. On recevait 60 000 \$. Qu'est-ce qu'on fait? Faut-il appeler, je [ne] sais pas comment il y a de MRC, mais toutes les MRC et dire, on s'entend avec tout le monde pour... Au niveau de la concertation... Mettons que c'est un petit problème supplémentaire.» (A2-106)

Sans compter que PRÉCA perd une précieuse expertise sur le terrain, ce qui pourrait entraîner des conséquences sur son efficacité dans les prochaines années :

«Avec la disparition de la CRÉ, c'est un gros partenaire déjà. L'analyse-conseil de la CRÉ qui était prêtée, qui était affectée aux dossiers offrait énormément d'information justement par rapport à toutes les synergies possibles. Faisait beaucoup le pont entre le comité de gestion et PRÉCA à certains égards. Et pouvait aussi faire un pont entre PRÉCA et les autres différentes mobilisations régionales qui étaient sous son égide. Ça, c'est une grosse perte d'expertise.» (A2-105)

Un autre élément résultant d'une décision gouvernementale qui commence à compliquer le bon fonctionnement de PRÉCA est l'impossibilité des représentants du milieu gouvernemental de pouvoir se déplacer pour assister aux rencontres. Cela a pour effet d'entraîner des absences : «Donc, au niveau du climat, ça me chicote un peu. Je peux comprendre des absences, mais on prévoit les calendriers d'avance, on est consulté

pour les calendriers. Une présence téléphonique, c'est quand même une présence» (A2-103). Qui plus est, il y a une limite à l'apport des rencontres à distances :

«D'ailleurs, là on est obligé de réorganiser notre façon de fonctionner parce qu'il y a des ministères qui ne peuvent même pas faire cent pieds en dehors du bureau à cause des frais de déplacement. Donc, on s'est donné des structures différentes. Ça, c'est sûr que ça peut nuire à moyen terme. [...] C'est correct d'en faire quelques-unes [rencontres à distance] comme ça. Je pense que ça augmente notre efficacité, mais il y a une limite aussi.» (A2-106)

Malgré les nombreux défis qu'occasionne la situation actuelle pour PRÉCA, l'organisme peut compter sur un président exerçant un incontestable leadership (A2-103). Le travail fait par le personnel de PRÉCA est aussi souligné :

«J'ai l'impression qu'on a une coordonnatrice qui est très allumée. On a [le président] qui est très disponible, parce qu'il a quand même un travail à la commission scolaire à faire, mais qui est très disponible pour appuyer le travail de PRÉCA, donc la coordonnatrice et son adjointe. Pour une petite équipe, ils font beaucoup de boulot. Je leur lève mon chapeau.» (A2-104)

«Je pense qu'il faut maintenir le personnel en place. Ce qui fait la force de notre organisation à l'heure actuelle, je pense que c'est notre coordonnatrice. La coordonnatrice livre la marchandise, apporte une crédibilité à notre message, est présente dans plusieurs réseaux, est efficace, nous mâche le travail au niveau de notre comité de gestion. Ça contribue à notre engagement, ça contribue aussi à l'engagement des différents partenaires, ça contribue à notre rayonnement aussi dans le milieu.» (A2-103)

Conclusion

Le modèle théorique de la sociologie de la traduction a permis de mettre de l'avant différents enjeux lors de la mise sur pied de PRÉCA, mais également de faire ressortir des éléments clés en lien avec sa gouvernance. En effet, l'étape de la problématisation

avec la création de PRÉCA a été un véritable chemin de croix marqué d'abord par des difficultés d'élaboration de l'*Entente spécifique* suivies par une quête pour l'obtention de la signature de l'un des ministres de l'Éducation qui se sont succédé dans la foulée du Printemps érable.⁷ Une fois ces difficultés estompées, il restait encore aux membres du comité de gestion à apprendre à travailler ensemble et à se faire confiance pour passer à l'étape de l'intéressement. Lors de cette deuxième étape, la complexité de la structure de fonctionnement s'avère un problème de taille occasionnant une perte de temps et d'énergie considérable n'accordant aucun repos au comité de gestion. Un autre frein à l'intéressement fut la relation conflictuelle entre les membres du comité de gestion et la représentante de R². Le retrait de cette dernière fut nécessaire pour compléter l'étape de l'intéressement et entreprendre celle de l'enrôlement. Cette troisième étape est marquée par une nette amélioration du climat de travail qui se transpose par une plus grande écoute et un plus grand respect des différents points de vue, ce qui a contribué à renforcer le réseau. Enfin, le succès de la journée du 20 février 2015 impliquant une masse critique d'acteurs de Chaudière-Appalaches indique que le réseau s'est élargi significativement en plus de consolider la pertinence de PRÉCA. L'IRC semble donc être arrivée à maturité en ce qui a trait à la mobilisation, soit la quatrième et dernière étape de la sociologie de la traduction.

Quant aux entretiens réalisés auprès des membres du comité de gestion, de la coordonnatrice de PRÉCA et de la représentante de R², ils permettent d'apprécier la mobilisation des acteurs qui œuvrent au sein de PRÉCA, mais l'analyse demeure toutefois confinée à leur perception de la gouvernance et de la dynamique interne. L'analyse permet certes de mettre en relief le jeu des acteurs, leur compréhension de la problématique d'ensemble et des actions à privilégier pour obtenir des résultats, mais d'autres sources auraient pu apporter une lecture plus complète de la dynamique du comité de gestion. Il n'en demeure pas moins qu'à l'aide de la sociologie de la traduction, cet article met de l'avant les dynamiques entre les acteurs et les organisations découlant de la mobilisation naissante en Chaudière-Appalaches.

Cela dit, il reste que le fait de privilégier certaines avenues pourrait contribuer à améliorer la gouvernance de PRÉCA. C'est un des défis importants à relever à brève échéance. Le caractère fusionnel, « consanguin » (A2-101) et « incestueux » (A2-103)

7 Dénomination donnée à la grève étudiante de 2012 au Québec qui s'est étalée du 13 février au 7 septembre.

entre le comité de gestion (CG) et le conseil d'administration (CA) a apporté une grande confusion qui a inévitablement entraîné une perte d'énergie et de ressources qui perdurait encore en 2015, même si les différents acteurs étaient davantage habilités à composer avec la situation. Pour plusieurs membres, et PRÉCA n'est pas le seul organisme dans cette situation, la seule compréhension de leur rôle sur une instance est un défi. Lorsqu'ils occupent deux rôles, sur deux instances, avec les mêmes acteurs, on flirte avec la catastrophe. Minimalement, le CG devrait être une instance qui apporte ses doléances au CA comme regroupement de « financiers ». Ils devraient déterminer les investissements et modalités, les thèmes ou les projets (selon des balises et une marge de manœuvre délimitées par le CA), mais la suite des choses ne devrait plus être entre leurs mains. Il pourrait y avoir une présence du CG, avec un certain nombre de places qui lui serait réservé (par exemple, trois membres issus et désignés par le CG), mais sa présence doit être minoritaire pour éviter que les bailleurs de fonds ne prennent le contrôle (volontairement ou non) des orientations et des opérations de PRÉCA. Il faut bien comprendre que sur le CG, les membres représentent leur organisation et leurs intérêts, alors que sur le CA, ils y siègent à titre individuel pour représenter les intérêts de PRÉCA. En ce sens, il serait utile de redécouper la composition du CA, selon la provenance (par exemple, pour une composition de 15 membres : X membres issus du CG et désignés par ceux-ci, Y membres issus du milieu scolaire, Z membres issus du milieu postsecondaire, W membres issus du milieu des affaires, etc.). Revoir la gouvernance de l'IRC de Chaudière-Appalaches serait profitable pour maximiser l'utilisation des ressources et le temps investi par les acteurs dans le domaine de la persévérance scolaire, particulièrement lorsque les organismes dépêchent de nouveaux représentants pour prendre le relais.

Références

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Écoles des mines de Paris.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil.
- Beaulieu, J., Maltais, M., Gobeil-Jobin, J., Arsenault, C., Conroy, J.-F., Ricard, C., Asselin, J. (2015). *Rapport de recherche : La mobilisation des acteurs régionaux sur la persévérance scolaire en Chaudière-Appalaches (2014-2015)*. Lévis: Université du Québec à Rimouski.
- Bilodeau, A. & Allard, D. (2007). Des indicateurs de l'état des lieux aux indicateurs des processus du développement social. Dans G. Sénécal (dir.), *Les indicateurs socioterritoriaux. Perspectives et renouvellement* (p. 221–234). Québec: Presses de l'Université Laval.
- Bilodeau, A. & Bélanger, J. (2007). *Rapport de recherche : L'évaluation de l'efficacité de mesures innovantes de soutien sur les compétences et la réussite scolaire au primaire*. Montréal : Direction de la santé publique.
- Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M. et Potvin, L. (2011). L'outil diagnostique de l'action en partenariat : fondements, élaboration et validation. *Revue canadienne de santé publique*, 102(4), 298–302.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, (36), 169–208.
- Conference Board of Canada. (2016). How Canada Performs : Classement provincial et territorial : Achèvement des études secondaires. Repéré à <http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial-fr/education-fr/highschool-fr.aspx>
- Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. A. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), 241–261.

- Giguère, R. (2007). *Évaluation de la démarche COSMOSS 2003-2006*. Rimouski: Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent.
- Lacroix, I. & St-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, 4(3), 19–37.
- Lévesque, J.-Y., Castonguay, A., Decoret, L., Simard, R., & Bouchard, J.-M. (2013). L'expérience de la municipalité de Rimouski-Neigette pour favoriser la réussite de l'entrée scolaire des enfants : une réalisation du dispositif COSMOSS. *La revue internationale de l'éducation familiale*, 34(2), 67–82.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2014). *Regards sur l'éducation 2014 : Les indicateurs de l'OCDE*. Éditions OCDE. Repéré à <http://dx.doi.org/10.178/eag-2014-fr>
- Partenaires pour la réussite éducative en Chaudière-Appalaches (PRÉCA). (2013a, juin). *Entente spécifique sur la persévérance scolaire et les carrières scientifiques et technologiques en Chaudière-Appalaches : Portrait régional et priorités d'action*. Lévis: Auteur.
- Partenaires pour la réussite éducative en Chaudière-Appalaches (PRÉCA). (2013b). *Rapport d'activités 2012-2013 : Du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013*. Lévis: Auteur. Repéré à http://www.preca.ca/wp-content/uploads/2015/06/Rapport_annuel_PRECA_1213.pdf
- Roy, G., Pascal, S., Lévesque, J., & Janosz, M. (2014). *Réseau Réussite Montréal : évaluation de sa mobilisation et d'actions mises en œuvre dans les quartiers ciblés. Tome I - Évolution et état de la mobilisation régionale*. Montréal, QC: Évalécole, inc.