

LA GOUVERNANCE EN RÉSEAU : LE CAS DES PARCS  
NATURE À MONTRÉAL

Par :

Rosalie Duchesneau

Mémoire présenté à l'Université d'Ottawa en vue de l'obtention du  
diplôme de maîtrise ès arts (M.A.) en Administration publique

Sous la direction de M. Louis Simard

Faculté des sciences sociales

Le 18 aout 2016

## RÉSUMÉ

La gouvernance en réseau est apparue comme étant une nouvelle façon de gouverner de manière plus efficace les affaires publiques. Elle est issue de la réforme proposée par le Nouveau management public et fait partie des outils dont celle-ci fait la promotion.

Cette recherche met en lumière la notion de gouvernance afin de comprendre le fonctionnement de la gestion en réseau des parcs nature à Montréal. Avec les concepts de l'analyse stratégique, les rapports de pouvoir entre les acteurs ont été analysés et ont contribué à la compréhension du réseau de gouvernance. Cela dit, les questions de recherches sont les suivantes : Quels sont les effets de la gouvernance en réseau dans les parcs nature du secteur des riverains à Montréal ? Puis, comment ses effets correspondent aux caractéristiques (adaptation, coordination et sécurité) de la gouvernance en réseau?

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I : POSITION DU PROBLÈME.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>8</b>
1.1.1 GOUVERNANCE EN RÉSEAU .....	8
1.1.2 GESTION DES PARCS.....	17
<b>1.2 PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE .....</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 PRINCIPAUX CONCEPTS ET RAISONNEMENT .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 AVANTAGES ET LIMITES .....</b>	<b>24</b>
<b>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>25</b>
<b>CHAPITRE IV : DESCRIPTION DU CAS .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 HISTORIQUE .....</b>	<b>28</b>
4.1.1 CRÉATION DES PARCS NATURE .....	28
4.1.2 PARTICULARITÉS DES PARCS NATURE.....	29
4.1.3 CONTEXTE POLITIQUE : RÉORGANISATION MUNICIPALE AU QUÉBEC .....	29
<b>4.2 GOUVERNANCE .....</b>	<b>30</b>
4.2.1 GESTION DES PARCS AU QUÉBEC.....	30
4.2.2 PARCS NATURE À MONTRÉAL .....	33
4.2.3 PARTENAIRES.....	36
<b>CHAPITRE V : ANALYSE .....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 OBSTACLES À LA GOUVERNANCE EN RÉSEAU AU SEIN DE LA VILLE DE MONTRÉAL .....</b>	<b>43</b>
5.1.1 MANQUE DE BUDGET.....	44
5.1.2 LOURDEUR ADMINISTRATIVE .....	44
<b>5.2 OPSIS : PARTENAIRE OU FOURNISSEUR? .....</b>	<b>45</b>
<b>5.3 CARDIO PLEIN AIR: PARTENAIRE OU NON? .....</b>	<b>47</b>
<b>5.4 COMMUNICATION DÉFICIENTE.....</b>	<b>48</b>
5.4.1 AVEC LES PARTENAIRES .....	48
5.4.2 AU SEIN DE LA VILLE DE MONTRÉAL.....	49

<b>CONCLUSION .....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>56</b>
<b>ANNEXE A.....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXE B.....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE C.....</b>	<b>68</b>
<b>ANNEXE D.....</b>	<b>72</b>
<b>ANNEXE E.....</b>	<b>73</b>
<b>ANNEXE F.....</b>	<b>75</b>

## REMERCIEMENTS

La rédaction de mon mémoire représente la dernière étape avant l'obtention de mon diplôme de maîtrise en Administration publique. Je souhaite donc dédier cette page à toutes les personnes qui m'ont permises de surmonter les nombreux obstacles rencontrés durant mon cheminement et de tirer le maximum de cet exercice, qui fut tout un défi dans mon cas!

Tout d'abord, j'aimerais remercier chaleureusement Monsieur Louis Simard, mon Directeur de mémoire, professeur à l'École d'études politiques de l'Université d'Ottawa, pour la direction de cette recherche, mais également pour ses judicieux conseils qui ont su me faire réfléchir et apaiser mes craintes.

Je remercie également toutes les personnes qui ont participé aux entrevues et sans qui, cette recherche n'aurait jamais pu être possible. Merci pour votre générosité dans vos réponses à mes nombreuses questions, mais surtout de la confiance dont vous m'avez fait preuve.

Un remerciement tout spécial à mon copain qui m'a supporté moralement durant toutes les étapes de la recherche. Merci pour ta patience ainsi que ta compréhension lors des moments plus critiques.

Finalement, je remercie tous les professeurs qui m'ont guidée lors des séminaires de la maîtrise. Votre support a contribué à mon cheminement en tant que chercheure.

## INTRODUCTION

Le territoire Montréalais est entouré de grands plans d'eau et se compose de plusieurs milieux naturels variés. On y retrouve « des boisées, des friches, des milieux humides et des cours d'eau intérieurs » (Ville de Montréal, 2016). Ces habitats, favorables à la biodiversité, sont presque tous situés sur le territoire administré par le Réseau des grands parcs de Montréal. Travaillant, moi-même, dans ce réseau depuis 2011, je constate que la présence de la nature en milieu urbain est une richesse pour les citoyens, car elle contribue à réduire les îlots de chaleur, à accroître la qualité de l'air et la beauté des quartiers (Ville de Montréal, 2016). Ceci étant dit, la gestion de ces espaces verts devient importante si on désire pouvoir offrir cette nature en ville aux prochaines générations. La façon dont on gouverne nos parcs prend toute son importance. Dans ce contexte, je trouvais important d'aborder la notion de gouvernance des parcs afin de comprendre leur fonctionnement. Commençons en abordant la notion de gouvernance publique.

La gouvernance est un concept assez large dans lequel l'on retrouve différents principes de gestion et de relation, comme le partenariat, l'horizontalité et le fonctionnement en réseau. Par définition, un partenariat désigne : « des acteurs qui s'identifient, chacun pour soi et de manière verticale, des intérêts qu'ils ont dans une affaire et la possibilité de contribuer sur une base contractuelle à un projet commun réalisé en partenariat » (Bourgault et Lapierre, 2000 ; p.2). Tandis que l'horizontalité au secteur public, dans sa plus large définition, signifie « toute activité conjointe par deux organisations ou plus qui vise à améliorer le bien public par le fait de travailler ensemble et non pas séparément » (Bardach, 1998 ; traduction libre). Ainsi, l'horizontalité prend diverses formes (Bourgault et Lapierre, 2000) et peut être envisagée par le biais des réseaux (Mandell, 2003).

Mon projet se concentrera sur la description de la gouvernance publique. En fait, ma recherche a pour but de décrire le mode de gouvernance en réseau afin de comprendre le fonctionnement de la gestion des parcs nature à Montréal. Comme mentionné plus haut, les réseaux sont en lien direct avec le concept de la gouvernance ; ils sont présentés comme étant une nouvelle façon de faire qui serait mieux adaptée aux nouveaux défis de

la gestion publique d'aujourd'hui. Cette nouvelle forme de gouvernance vient diminuer le rôle central de l'État pour permettre une plus grande participation de la société civile (Burlone et *al.*, 2008). De plus, comme l'affirme Bourgault et Lapierre, on remarque « un besoin de plus en plus évident » (2000, p.2) d'avoir recours à la coopération entre les différents secteurs : privé, public et communautaire. Dans ce contexte d'émergence de nouvelles formes de gouvernance ayant comme objectif d'augmenter la performance des administrations publiques, il est légitime de se questionner sur leurs fonctionnements. D'ailleurs, il est d'autant plus intéressant de se pencher sur la question du réseau à l'intérieur des parcs nature puisque leur gouvernance n'a jamais fait l'objet d'une étude auparavant.

Cela dit, dans la recherche qui suit, il sera question de décrire la gouvernance en réseau et leurs effets sur la gestion des parcs nature du secteur des riverains à Montréal. On parle ici des conséquences reliées au fonctionnement général de la gestion en réseau sur les différents acteurs. Les objectifs se résument donc à recueillir des données qualitatives à l'aide de la recherche documentaire et d'entrevues, d'une part afin de pouvoir décrire le fonctionnement du réseau selon le point de vue de ses acteurs; et d'autre part, afin de pouvoir saisir les principaux effets sur leur organisation. Les questions de recherche se formulent comme suit : Quels sont les effets de la gouvernance en réseau dans les parcs nature du secteur des riverains à Montréal ? Puis, comment ses effets correspondent-ils aux caractéristiques (adaptation, coordination et sécurité) de la gouvernance en réseau?

Pour des raisons reliées au temps et à la charge de travail, quatre partenaires parmi tous ceux des parcs nature ont été choisis pour cette recherche. Ceux-ci sont en fait les partenaires les plus fréquemment présents : ceux qui font, de façon régulière des activités dans les parcs nature du secteur. Ce sont ceux qui sont le plus actifs au sein du réseau des parcs nature et donc, sont plus susceptibles d'être en contact avec les autres acteurs.

La recherche se divisera en cinq chapitres. Il s'agira tout d'abord d'une revue de la littérature qui abordera les concepts de gouvernance en réseau et la gestion des parcs. Ensuite, il sera question d'une description du cadre théorique de la recherche pour après,

expliquer les principales étapes de la méthodologie. Par la suite, ce sera une mise en contexte et une description de l'étude de cas, suivi d'une analyse détaillée qui se divise en quatre constats. Enfin, le tout se termine avec une conclusion sur l'étude qui sera l'occasion de revenir sur les principales notions théoriques en lien avec les constats de l'étude empirique.

## Chapitre I : Position du problème

### 1.1 Revue de littérature

Cette section a pour objectif de mettre en lumière les concepts de la gouvernance en réseau et la gestion des parcs à travers une revue de littérature détaillée sur ces deux sujets connexes à la recherche.

#### 1.1.1 Gouvernance en réseau

##### *La gouvernance*

Il est important, pour commencer, d'introduire le sujet avec la gouvernance publique (GP) qui est un concept assez récent qui a émergé au XXI<sup>ème</sup> siècle. Celui-ci est apparu à la suite de la 4<sup>ème</sup> et dernière phase de transformation de l'État, dans les années 1990, suivant notamment, l'implantation de la réforme du nouveau management public (NMP) (Pierre et Peters, 2000). Le NMP peut susciter de l'ambiguïté dans la mesure où il s'agit d'une notion « polysémique » (Bernier et Angers, 2010, p.230). En effet, certains prétendent que c'est une réforme de l'administration publique amenant celle-ci à utiliser les méthodes du secteur privé pour être plus performante. Tandis que d'autres le conçoivent davantage comme une transformation de l'État moderne dû à l'inhabileté de la bureaucratie traditionnelle à répondre au contexte changeant de la société. Néanmoins, le NMP est vu, de façon générale, comme une réforme des administrations publiques pour l'ensemble des pays occidentaux. Il tire ses origines de deux sources : 1) du Néolibéralisme et ; 2) des façons de faire du secteur privé (Bernier et Angers, 2010 ; Caiden, 1991).

Plusieurs causes sont responsables de l'émergence du NMP, comme l'arrivée de la mondialisation, les crises économiques, le choc pétrolier, etc., mais « aucune de ses raisons explique à elle seule la mise en place du NMP » (Amar et *al.*, 2007). L'État a fait face à plusieurs obstacles, comme le manque de ressources pour la prestation des services publics, les pressions des lobbys et la perte de confiance de l'opinion public. L'État s'est restructuré ; c'est le résultat de rapports de force et d'enjeux. Les politiciens décident de se tourner vers le secteur privé pour y trouver des solutions de bonne gouvernance (Aucoin, 1995). L'idée central du NMP est que « les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent lui être transposées » (Amar et *al.*, 2007). On rejette donc le modèle traditionnel de l'administration wéberienne, pour passer à un modèle d'administration public basé sur le NMP, qui repose sur les 3E : Économie, Efficacité et Efficience (Amar et *al.*, 2007). Il faut comprendre que la réforme du NMP a été implantée de manière différente dans toutes les administrations publiques des pays développés, puisque chaque pays détient un contexte qui lui est propre et chaque gouvernement a des objectifs différents (Caiden, 1991 ; Aucoin, 1995)

Le NMP a influencé la théorie en gestion publique avec ses nouvelles idées, comme la séparation de la formulation et de la mise en œuvre ainsi que l'utilisation de nouveaux outils à cet effet. De plus, la réforme s'appuie sur de nouveaux concepts, comme par exemple, la performance, l'efficience, l'efficacité, l'imputabilité, le partenariat et la gouvernance (Bartoli, 2011; Bernier et Angers, 2010; Hood, 1991). En pratique, ces concepts se manifestent sous formes de façon de faire qui s'inspirent du secteur privé. On peut penser à l'implantation de la gestion par résultat, la décentralisation, l'utilisation d'indicateurs quantitatifs de performance et le recours aux partenariats pour la prestation de services publics. La GP « appréhende bien une réalité floue et en évolution » (Paquet, 2009, p.2). Ainsi peut-on dire qu'elle reflète, d'une certaine manière la société qui est train de se transformer, quant à sa façon de se gouverner.

La GP est un terme qui est associé à différentes significations (Paye, 2005). En effet, il est utilisé pour expliquer une variété de phénomènes dans plusieurs disciplines comme en analyse des politiques publiques, en gestion publique, en économie, dans les recherches

sur les partenariats publics-privés et par la Banque mondiale qui fait la promotion de la « bonne gouvernance » (Pierre et Peters, 2000). Le concept a grandement contribué aux études d'analyse du pouvoir et de la décision dans les organisations. Généralement, on l'aborde sous l'angle de la coordination ou de la régulation (Bertrand, 2005).

En gestion publique, il existe plusieurs définitions de la gouvernance. Selon Rhodes, la gouvernance « refers to self-organizing, interorganizational networks » (1996, p.660). Pour Peters et Pierre (1998), l'idée de la gouvernance met l'accent sur les réseaux, la dérèglementation et l'utilisation de plusieurs instruments pour la mise en œuvre des politiques publiques. Pour Borraz et Le Gales, la notion de gouvernance est perçue comme une transformation de l'action publique qui prend en considération l'émergence de nouveaux acteurs, mais également l'invention de système de coordination (2001). Néanmoins, sa définition la plus commune et générale en gestion publique, consiste en la façon dont les gouvernements vont règlementer et diriger les affaires publiques (Burlone et Rouillard, 2011).

En somme, la GP amène deux grands changements majeurs qui ont un impact direct sur la gestion publique. D'une part, le passage d'une société dominée par l'État, avec un gouvernement coercitif, centralisateur, vers une société dominée par plusieurs acteurs à travers la participation, la gestion horizontale et la coopération. D'autre part, le passage d'une gouvernance axée sur la fiabilité (la production de résultats consistants et prévisibles) vers une gouvernance axée sur des résultats répondants aux besoins des clients/citoyens (Paquet, 2009). La GP influence donc la gestion publique à travers sa nouvelle conception de l'État ; elle amène l'idée de la pluralité d'acteurs pour la gouverne de la société (Burlone et Rouillard, 2011). La diminution du rôle central de l'État, « au profit d'une plus grande participation de la société civile dans la prise de décision » (Burlone et *al.* 2008, p.133) donne tout son sens à la gouvernance (Burlone et *al.*, 2008).

### *Qu'est-ce qu'un réseau ?*

L'émergence des réseaux est le résultat de trois traditions de longue date (Kingdon, 1984 dans Klijn et *al.*, 2012). Les auteurs Klijn et Kappelman ont identifiés trois différentes traditions de recherches en se basant sur les articles abordant le sujet des réseaux des 40 dernières années. Il y a d'abord la recherche sur les réseaux de politiques, puis la recherche sur l'implantation des politiques et l'offre de service inter organisationnel ainsi que la recherche sur les réseaux de gestion. Bien que le débat sur les concepts et la nature de la théorie sur les réseaux se poursuit au sein de la communauté scientifique, on remarque qu'il y a une convergence entre les trois traditions puisqu'elles partagent des concepts et des hypothèses communs (Klijn et *al.*, 2012). On parle ici des notions d'acteurs interdépendants, de l'interaction complexe entre les acteurs, l'institutionnalisation des relations entre les acteurs ainsi que le management des réseaux.

De nos jours, on parle de la gouvernance en réseau comme faisant partie des éléments de la nouvelle gestion publique. Elle propose une nouvelle manière de travailler, autant pour les politiciens que pour les gestionnaires (Stoker, 2006). Suite à la dérèglementation de l'économie vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, initiée entre autres par les gouvernements du Royaume-Uni et des États-Unis, une collaboration s'est développée entre le secteur public et privé (Ramonjavelo et *al.*, 2006). Cette nouvelle forme de gouvernance vient diminuer le rôle central de l'État pour permettre une plus grande participation de la société civile. Ainsi, les notions de collaboration et de partenariats sont mises de l'avant afin d'assurer une prestation de service qui soit efficace et de qualité (Burlone et *al.*, 2008). La gouvernance occupe ainsi un rôle central dans les partenariats car elle assure l'efficacité des processus de négociation, de résolution de conflit, de coordination et de coopération (Provan et Kenis, 2008) par notamment un fonctionnement en réseau.

Malgré le fait que plusieurs auteurs, tels que Jones et *al.* (1997) et Provan et Kenis. (2008) soulignent l'importance des réseaux, il existe toutefois peu de recherches qui traitent du sujet sous l'angle de la gouvernance des réseaux. Selon Provan et Kenis, ce manque d'intérêts s'explique comme suit :

*« Networks are comprised of autonomous organizations and, thus, are essentially cooperative endeavors. Since networks are not legal entities (we do not consider joint ventures and equity based alliances to be true networks), the legal imperative for governance is simply not present as it is for organizations » (2008, p.231).*

Certes, la littérature sur les réseaux a augmenté dans les dernières années (Klijn et al., 2012). Les réseaux ont été étudiés sous différents angles, notamment par rapport à leur raison d'être, leur importance, leurs conditions de formation et leur forme organisationnelle. Bien des auteurs s'entendent pour dire que les réseaux offrent une gouvernance qui se veut différente de la gouvernance hiérarchique, dite traditionnelle (Jones et al, 1997 ; Provan et Kenis, 2008); « les partenaires peuvent tirer profit de la mise en commun des actifs des autres sans perdre leur identité et le contrôle de leurs propres actifs » (Jarillo, 1993, dans Zerdani, 2010). Ce type de gouvernance se veut beaucoup plus complexe que le modèle de gouverne hiérarchique puisque les partenaires du réseau demeurent autonomes et le processus de prise de décision implique plusieurs acteurs (Jones et al, 1997).

Cela dit, qu'est-ce qu'un réseau ? Plusieurs auteurs tentent de trouver une réponse précise à cette question mais nous remarquons qu'il est complexe de définir les réseaux puisqu'ils sont en constante évolution. Jones et al. proposent donc de définir les réseaux comme « une forme qui implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes et agences publiques engagées dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges » (1997, p. 914). Selon cette définition, l'adaptation, la coordination et la sécurité des échanges apparaissent comme des objectifs de la gouvernance en réseau. En effet, comme l'indique Ehlinger (2007), les réseaux sont appelés à se former, mais également se transformer et parfois même à disparaître, ce qui justifie l'importance de bien les gouverner; « la gouvernance devient, de plus en plus, un élément de la stratégie de réseaux à cause de l'intensification

de la concurrence, la complexité de l'environnement et son évolution rapide » (Gulati et al., 2000 dans Zerdani, 2010, p.37). Il faut aussi mentionner que la gouvernance en réseau prend l'appellation de gouvernance partenariale dans certaines recherches (Assen, 2003). Gilles Paquet utilise les mots « gouvernance de réseaux » pour expliquer le phénomène de coordination lorsque le pouvoir, les ressources et l'information sont distribués entre plusieurs organisations (2004).

### *Différentes structures de réseaux*

Bien qu'ils soient tous composés d'acteurs autonomes, partageant des ressources et ayant un intérêt commun, les réseaux prennent des structures différentes selon leur contexte de formation. En effet, la structure de gouvernance en réseau peut se voir sous deux façons, soit une structure centralisée (Fréry, 2001 dans Zerdani, 2010) où une organisation centrale détient le pouvoir ou bien, une structure distribuée (Assen, 2003 dans Zerdani 2010) où le pouvoir est réparti entre tous les membres du réseau, on l'appelle aussi réseau communautaire.

Notre analyse de la littérature nous amène à identifier des sous-catégories à ces deux structures des réseaux. Il est utile de regarder plus en détails les différentes typologies des réseaux puisque cela nous renseigne sur leur composition ainsi que sur l'influence sur leur fonctionnement. On distingue donc la gouvernance dirigée par un leader et la gouvernance dirigée par une organisation externe au réseau pour la structure centralisée. Tandis que pour la structure distribuée que l'on appelle également collective ou communautaire, on distingue la gouvernance associative et partagée.

Enfin, les réseaux peuvent être classés selon les outils utilisés pour leur fonctionnement, soit la gouvernance contractuelle, qui désigne l'utilisation de contrats ou la gouvernance relationnelle qui se base sur des règles informelles comme la confiance et l'engagement.

### *La structure centralisée*

Il y a donc deux scénarios différents qui se présentent dans la littérature, soit une organisation leader au sein du réseau ou une organisation externe au réseau qui prend le contrôle.

Dans le cas de l'organisation membre du réseau, il est mis de l'avant pour diriger le réseau et en prendre contrôle (Fréry, 1997; Assen, 2003; Provan et Kenis, 2008). L'organisation leader prend en charge la gestion et coordonne les activités et les décisions du réseau. Cela a pour conséquence de créer une asymétrie des rôles et des pouvoirs avec les autres membres. On critique cette structure car elle ne favorise pas les interactions entre les membres, qui se limitent généralement aux questions touchant aux opérations (Provan et Kenis, 2008).

Lorsqu'une organisation externe est choisie volontairement ou imposée pour la gouverner du réseau, on est face au modèle de gouvernance *Network administrative organization* (NAO) (Provan et al., 2008). Celle-ci est responsable de la coordination des activités et des décisions du réseau. Souvent utilisé dans les réseaux locaux et territorialisés, ce modèle permet de constituer une « cellule stratégique dans le cadre de districts industriels » comme le mentionne Assen (2003).

### *La structure distribuée*

Notre analyse des écrits sur la gouvernance des réseaux nous amène aussi à identifier une gouvernance collective où le pouvoir de prise de décision est distribué entre tous les organismes partenaires. Les membres du réseau interagissent de façon informelle entre eux tout en étant dans une atmosphère favorisant la coopération. Cela dit, deux modèles ressortent de cette structure : la gouvernance associative et la gouvernance partagée.

D'une part, la gouvernance associative a la particularité de n'avoir aucun partenaire qui prend le lead (Provan et al., 2008). C'est souvent « l'appartenance à une communauté de solidarité entre pairs qui est favorisée » (Zerdani, 2010, p.25) comme on le voit dans « les districts industriels ou les réseaux territorialisés », tel que les syndicats, les associations

ou les corporations. On y voit la création d'un noyau de gouvernance. L'unité des membres se base donc sur un lien social d'engagement (Humain et Provan, 2000). Les relations, dans ce cas-ci, sont basées sur la confiance, la solidarité et la proximité géographique entre les partenaires. Cela aide à renforcer le sentiment d'appartenance au groupe (Langley et al., 2007 et Coriat, 2000, dans Zerdani, 2010). Toutefois, on reproche à ce modèle d'être propice aux situations de « lock-in » à cause des associations, et de résistance aux changements vu leurs pratiques rigides et l'importance accordée à la routine mise en place (Provan et Kenis, 2008). Il y a donc un risque face au manque d'ouverture, qui peut amener le réseau à ne pas saisir de nouvelles opportunités (Helmsing, 2001 dans Provan et Kenis, 2008).

D'autre part, étant la forme de gouvernance des réseaux la plus simple et connue (Provan et Kenis., 2008), la gouvernance partagée ne possède pas de structure particulière ; ce sont l'ensemble des membres qui gouverne le réseau. Ceux-ci prennent les décisions mutuellement à l'aide de réunions régulières (Provan et Kenis, 2008). La participation et l'engagement de chacun des partenaires influencent donc directement le fonctionnement du réseau. L'avantage qui ressort, selon Chaskin et *al.*, c'est l'investissement volontaire des organisations dans la réalisation de leurs objectifs (2001).

#### *La gouvernance basée sur les contrats et la gouvernance relationnelle*

La troisième classification se base sur les outils de fonctionnement des structures de gouvernance de réseaux décrites ci-haut. Les auteurs, tels que Lee et Cavusgil (2006), Ness et Haugland (2005) ainsi que Poppo et Zenger (2002) identifient deux modes de gouvernances partenariales, que l'on distingue selon leur mode de régulation ; explicite ou normative.

La première est une gouvernance qui se base sur l'utilisation de contrats afin d'empêcher les attitudes opportunistes et d'assurer une stabilité des relations sur le long terme (Williamson, 1985 dans Lee et Cavusgil, 2006). Ces ententes légales renferment les obligations de chaque acteur pour encadrer les relations au sein d'une organisation (Macnueil, 1978, dans Lee et Cavusgil, 2006). Tandis que la deuxième est une

gouvernance relationnelle basée sur l'engagement mutuel et la confiance. On dit que ces deux valeurs sont déterminantes de la collaboration au sein des organisations (Lee et Cavusgil, 2006).

Toutefois, les auteurs Lee et Cavusgil préconisent l'utilisation à la fois des contrats formels et informels pour une bonne gouvernance ; « these two governance mechanisms may enhance alliance performance » (p.899, 2006). Popo et Zenger sont du même avis en précisant que « The process of contracting may itself promote expectations of cooperation consistent with relational-based-governance because creating complex contracts requires parties to mutually determine and commit to processes for dealing with unexpected changes » (2002, p.712).

Tout compte fait, les réseaux poursuivent trois grands objectifs, soit d'assurer une certaine flexibilité d'adaptation, d'assurer une bonne coordination et d'assurer une sécurité dans les échanges. Ces trois objectifs sont en lien direct avec les nouveaux besoins de la société complexe dans laquelle on vit.

#### *Résultats des réseaux*

Certains auteurs ont réussi à identifier quelques conséquences découlant de l'utilisation des réseaux en gestion; on parle ici d'avantages et de désavantages.

D'une part, les réseaux permettent de résoudre des problèmes en formant des sous-systèmes d'acteurs spécialisés et compétents (Burlone et *al.*, 2008). On parle aussi des avantages liés à la structure organisationnelle organique des réseaux; puisque les interactions sont plus directes, les ajustements mutuels sont davantage adaptés à l'incertitude et à l'ambiguïté (Dupuis et Farinas, 2009).

D'autre part, l'approche réseau comporte quelques points négatifs, notamment en ce qui a trait la méfiance de certains membres d'un réseau à l'égard du développement des partenariats. Cela pourrait avoir une incidence négative sur la quantité de ressources attribuées. On peut penser aux organismes communautaires qui craignent de se retrouver

en situation de compétition pour l'allocation des ressources ou des subventions. On parle également de la conséquence reliée à l'absence d'actionnaire formel dans les réseaux. On explique que cette réalité vient complexifier la gouvernance des réseaux, puisque les actionnaires sont en fait les parties prenantes hétérogènes (Burlone *et al.*, 2008).

Pour conclure, cette section nous a renseignés sur les différentes typologies des réseaux en expliquant les caractéristiques propres à chacune d'entre elles. De plus, elle a mis en lumière les principaux avantages et désavantages de la gouvernance en réseau.

Ainsi, il sera maintenant question de présenter l'évolution de la gestion des parcs en faisant un très bref topo de la situation mondiale. Puis, il sera question d'aborder la notion de participation ainsi que la gouvernance des parcs au Canada.

### 1.1.2 Gestion des parcs

La création d'un parc relève généralement de l'initiative « d'un État (national, fédéral ou d'un État membre d'une confédération) effectuant le retrait d'une portion du territoire (par acquisition ou par expropriation) afin de lui attribuer un statut de protection garantie par ledit État et pour en protéger les espaces, les paysages ou les ressources » (Héritier, 2010, p.157). Toutefois, l'histoire nous informe que la création des parcs a souvent été accompagnée d'une exclusion drastique des populations locales, occupant le territoire convoité, au profit d'acteurs qui interviennent à d'autres échelles. (Alcorn, 1993; Sellars, 1997; Mitchell *et al.*, 2002; Brockington et Igoe, 2006; Guyot, 2006; Depraz, 2008 dans Héritier, 2010). On donne l'exemple des populations Autochtones qui ce sont faites évincer de leur territoire au Canada, aux États-Unis et en Australie, notamment.

Dans les trois dernières décennies, la gouvernance des parcs et des aires protégées a grandement évolué, passant d'une responsabilité uniquement étatique à une structure de gestion décentralisée où le secteur privé et communautaire interviennent (Abrams *et al.*, 2003). L'auteur Gold (1958) a appelé ce phénomène le « park concessions » (Tuan et Honggen, 2016, p.99). C'est le résultat de modifications législatives ainsi qu' « à la reconnaissance internationale de nombreux droits autochtones - a eu pour conséquence de

transformer radicalement la position de certaines parties prenantes dans le jeu de force qui s'exerce autour des parcs nationaux, et elle a participé plus largement au réveil autochtone » (Héritier, 2010, p. 159).

Dans les pays développés, les parcs ont comme objectif de trouver le juste milieu entre la préservation des espaces verts et les activités récréatives. Dans ce contexte, une structure de gestion conventionnelle; hiérarchique et centralisée, n'est plus adéquate pour répondre à ce besoin (Abrams et *al.*, 2003). De plus, Héritier ajoute que la participation citoyenne est devenue un incontournable dans la gouvernance des parcs d'aujourd'hui (2010). Effectivement, il affirme que c'est un enjeu de plus en plus présent partout dans le monde; la question de la participation des populations locales s'inscrit dans ce qu'il qualifie d'une double révolution.

D'une part, on parle d'une « révolution scientifique » qui s'appuie sur les travaux de Meister (1977) portant sur le rôle de la participation citoyenne et son importance face au développement et à l'organisation des sociétés. D'autre part, la deuxième révolution concerne la gestion. On remarque que la participation citoyenne apparaît comme un mode de gouvernance répondant aux critères des organisations internationales depuis le 3<sup>ième</sup> Congrès mondiale sur la conservation à Bangkok, en 2004 (Beierle et *al.*, 2002). Ainsi, la participation des communautés locales se voient de plus en plus encouragé un peu partout sur la planète (Brown et *al.*, 2002 dans Héritier, 2010).

Par ailleurs, une étude sur la gouvernance des parcs nationaux de montagne du Canada, des États-Unis, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande démontre que la participation vise plusieurs groupes dans la population. On en identifie deux, soit les *stakeholders*, qu'on traduit par parties prenantes et *shareholders* qui désigne les actionnaires d'une entreprise. Les premiers prennent la forme de partenaires de discussion/négociation et s'inscrivent dans la logique bottom-up de prise de décision qui prend en considération l'opinion des organisations concernées par le sujet. Tandis que les seconds sont des individus qui détiennent un réel pouvoir de décision au sein de l'organisation.

Il est intéressant de constater que la consultation est mise de l'avant pour la gestion des parcs nationaux, même si la participation de la population locale reste minimale. Toutefois, exercée dans un contexte de démocratie, la consultation peut être effective. Au Canada et en Australie, l'État fédéral est en charge de la création et de la gestion des parcs nationaux et celui-ci a mis en place un système de consultation publique préalable à la création des nouveaux parcs, après 1979 (Héritier, 2010). Cela dit, regardons maintenant un exemple de structure de gouvernance participative en matière de parc au Canada.

### *Exemple Canadien*

Les structures de gouvernance des aires protégées au Canada sont nombreuses. La littérature qui lui est associée est assez restreinte, mais tout de même existante; surtout par rapport aux parcs situés dans les régions arctiques du Canada. Ceux-ci ont la particularité d'avoir une nouvelle structure qui permet au peuple Autochtone d'être un partenaire dans la gouvernance (Samson, 2004).

En effet, dans le cadre de la Commission Royale d'enquête sur les peuples Autochtones, plusieurs ententes ont été signées afin d'inclure les Autochtones dans la gestion de certains parcs nationaux au Canada. Les tensions entre les deux ont diminué lorsque l'État a pris conscience que les pratiques/usages des Autochtones ne nuisaient pas à la protection et à la conservation du territoire. Ces ententes ont été institutionnalisées avec l'adoption de la *Loi sur les parcs nationaux du Canada* (1998) et la mise en place du *Plan d'action de Parcs Canada en réponse au rapport de la Commission sur l'intégrité écologique des parcs nationaux du Canada*. Cette nouvelle structure prend la forme d'une cogestion qui signifie une « variété de modèles d'interactions entre l'État et des acteurs non étatiques, qui vont de la simple diffusion de l'information au partage de l'autorité » (Thibault, 2014). Plusieurs formes de cogestion ont été adoptées, telle que le partenariat, le comité de gestion, le comité avisé, la communication, la coopération, la consultation ainsi que l'information. De toutes ces formes, c'est la « gestion partenariale » qui selon Tupa et Welch (2006) est la plus encline à créer un contexte de partage du pouvoir égalitaire. Autrement dit, la nouvelle structure de cogestion varie grandement d'un parc à l'autre.

## 1.2 Problématique et question de recherche

Dans le cadre de cette recherche, portant sur la gouvernance publique, il est important de rappeler la principale question de recherche: quels sont les effets de la gouvernance en réseau dans les parcs nature du secteur des riverains à Montréal? Puis, comment ses effets correspondent aux caractéristiques (adaptation, coordination et sécurité) de la gouvernance en réseau? Ces questions de recherche ont été posées dans le but de pouvoir expliquer le fonctionnement des partenariats au sein du réseau de gestion dans les parcs nature du secteur des riverains à Montréal.

Étant moi-même une employé des parcs du secteur des riverains, je m'intéresse à comprendre la dynamique de la gouvernance au sein de mon organisation. L'intérêt pour la gestion des parcs découle donc, en premier lieu, de mon statut d'employé à la Ville de Montréal. En deuxième lieu, les réseaux ont été présentés comme source d'innovation et d'inspiration (Dupuis et Farinas, 2009), comme nouvelle solution à la complexité du monde dans lequel on vit. Il semble alors pertinent de se questionner sur leur mode de fonctionnement. N'ayant jamais fait l'objet d'une étude auparavant, ce sont les parcs nature qui ont été ciblés. L'objectif premier a été de recueillir des données qualitatives, à l'aide d'entrevues semi dirigées afin d'avoir l'opinion des acteurs par rapport au fonctionnement des échanges au sein du réseau. Par la suite, une analyse documentaire a été réalisée sur les différents contrats avec les partenaires. Ces deux étapes nous ont permis de pouvoir dresser un portrait de la gouvernance en décrivant les rapports de pouvoir entre les différents acteurs.

## Chapitre II : Cadre théorique

Le modèle de l'analyse stratégique proposé par Crozier et Friedberg (1977) constitue le cadre théorique choisi pour ce mémoire de recherche. Celui-ci a été utilisé dans plusieurs domaines de recherches en analyse sociologique afin d'analyser l'action collective. Il a

également servi en tant que modèle d'analyse du changement pour l'évaluation de l'implantation. Afin de comprendre ses fondements, nous allons présenter ses principaux auteurs, son origine, ses positions et sa portée pour commencer. Puis, nous traiterons de ses principaux concepts et de son raisonnement. Enfin, il sera question d'aborder les principales critiques lancées au modèle d'analyse stratégique.

## 2.1 Présentation générale

Michel Crozier est un sociologue français qui a travaillé au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), en France. Il est rapidement devenu sociologue des organisations après avoir réalisé son étude sur les femmes travaillant au Centre des chèques postaux (Crozier, 1996). Friedberg, sociologue d'origine Autrichienne, a travaillé comme chercheur au CNRS, puis comme professeur de sociologie.

Dans un contexte de recherche très axé sur le Taylorisme et influencé par les idées marxistes de la lutte des classes, l'étude des organisations avait été négligée par la sociologie du travail. Grâce aux observations microsociologiques, portant sur la façon dont les individus construisent des régulations, Crozier découvre que les organisations sont des endroits où les acteurs utilisent leurs relations de pouvoir. Avec son ouvrage « Le Phénomène Bureaucratique » (1963) ainsi que ses travaux sur l'administration française, Michel Crozier a contribué au renouvellement de la sociologie du travail des années 1960 et 1970. Il a carrément créé une discipline autonome ; la sociologie des organisations. Avec son collègue Erhard Friedberg, ils ont ouvert la voie à la « sociologie de l'action organisée qui prétend au statut de sociologie générale » (Martin, 2012, p.94). Michel Crozier et Erhard Friedberg sont donc les auteurs de l'analyse stratégique. Ensemble, ils ont publié « L'Acteur et le système » (1977) et Friedberg « Le pouvoir et la règle » (1993).

## 2.2 Principaux concepts et raisonnement

Pour commencer, l'analyse stratégique permet de mettre en lumière des rapports de pouvoir qui se forment autour d'enjeux, entre acteurs, qui négocie un compromis. La théorie repose sur une logique d'action à l'échelle de chaque individu qui varie en fonction de son expérience, son histoire, mais également en fonction du système dans lequel celui-ci se trouve. Il faut donc prendre en considération autant le système que l'individu pour pouvoir expliquer les logiques de fonctionnement à l'intérieur d'un système. De cette façon, il devient possible de mieux comprendre les réalités sociales d'une organisation et d'identifier les principales règles de fonctionnement. L'analyse stratégique est reconnue pour être une méthode que l'on peut utiliser concrètement. Ceci dit, elle se compose de plusieurs concepts principaux d'analyse : l'acteur, l'enjeu, la stratégie, les ressources, les contraintes, les relations de pouvoir et le système d'action concret (Crozier et Friedberg, 1977)

La notion d'acteur se définit en fonction de sa pertinence, c'est-à-dire la nécessité de le prendre en compte dans le cas étudié. Ce peut être une personne ou un groupe de personnes. La théorie de l'analyse stratégique se base sur 3 postulats de l'acteur; l'acteur a toujours une marge de liberté, l'acteur détient une rationalité limitée et l'acteur agit selon ses intérêts. Pour la notion d'enjeu, on le définit comme une intention qui se heurte à une résistance, c'est la valeur que l'on accorde à chacune de nos actions. Les relations humaines se structurent donc autour d'enjeux qui ne sont pas nécessairement cohérents. Puis, la stratégie réfère à un ensemble de comportements qui visent à atteindre une finalité précise. En fait, c'est une solution, pas nécessairement la meilleure, que l'acteur a trouvé pour atteindre l'objectif qu'il cherche à atteindre. Cela nous amène à aborder la notion de ressources qui sont des éléments du contexte de l'acteur qui l'amène à résoudre ce qu'il veut résoudre. La stratégie mise en place dépend de la maîtrise de ces ressources. Celles-ci peuvent être sous forme matérielle ou encore humaine (d'autres acteurs). Tandis que la notion de contraintes se définit par des éléments qui empêchent l'acteur d'atteindre ce qu'il veut atteindre; c'est ce qu'il doit affronter pour résoudre son problème. Celles-ci peuvent être, comme les ressources, sous forme matérielle ou humaine (d'autres acteurs).

Les ressources et les contraintes ne sont jamais figées dans le temps (Crozier et Friedberg, 1977)

Le comportement des acteurs peut prendre deux formes, soit offensive en saisissant les opportunités afin d'améliorer sa situation, ou défensive en maintenant ou en élargissant une marge de manœuvre qu'il détient. La notion de relation de pouvoir, quand a elle, est le résultat de la stratégie des acteurs qui se heurtent pour atteindre leurs objectifs. Une relation déséquilibrée signifie un rapport de force inégal, tandis qu'une relation instable indique que le rapport de force peut changer. Ensuite, la notion de pouvoir renvoie au contrôle qu'un acteur détient sur quelque chose d'important pour un autre acteur. Enfin, le système d'action concret (SAC) est défini comme « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 286). Ainsi, deux éléments le composent, les règles que se donnent les acteurs pour résoudre leurs problèmes et les alliances entre les acteurs.

Par ailleurs, la notion de pouvoir est en lien direct avec la notion de zone d'incertitude. Celle-ci renvoie à la marge de liberté dont jouit chaque individu : « Même dans les situations les plus extrêmes, l'homme garde toujours un minimum de liberté et il ne peut s'empêcher de s'en servir pour battre le système » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 42). Ainsi, la notion de zone d'incertitude nous amène à aborder les types de pouvoir. Effectivement, les différents types de zones d'incertitude correspondent aux quatre différentes sources du pouvoir. La première découle de la maîtrise d'une compétence particulière; c'est le pouvoir relié à une expertise quelconque. La deuxième découle de la maîtrise des relations entre une organisation et son environnement; on l'appelle le pouvoir du marginal sécant. La troisième source du pouvoir découle de la zone d'incertitude créée par la maîtrise de la communication et des informations. Enfin, la quatrième source est liée à la maîtrise de l'application des règles (Crozier et Friedberg, 1977).

Enfin, les raisonnements derrière l'analyse stratégique se conjuguent bien avec la notion de gouvernance en réseau. En effet, il sera possible de comprendre les jeux de pouvoir au sein du réseau et d'y comprendre le fonctionnement. La définition relationnelle du pouvoir est compatible avec la notion de gouvernance en réseau puisque l'on considère que le pouvoir est une relation d'échange négociée qui n'existe que dans un contexte où les acteurs sont liés par un ensemble organisé. De plus, on parle de la nature informelle des rapports de pouvoir quand les négociations se font de manière implicite. On rejoint donc la notion de réseau qui s'insère dans ce contexte de relations informelles. Pour finir, le SAC s'inscrit bien dans la dynamique de la gouvernance en réseau qui forme un système où les acteurs autonomes ont des liens entre eux en partageant des ressources et en collaborant pour atteindre leurs objectifs; il se crée des rapports de pouvoir au sein du réseau.

### 2.3 Avantages et limites

Plusieurs critiques ont été adressées à la théorie de l'analyse stratégique. D'une part, on questionne le pouvoir relationnel. Comme le mentionne Stewart Clegg et Steven Lukes, les relations de pouvoir dans les organisations seraient surdéterminés par des structures et non uniquement par les relations avec les autres acteurs du système (1974). On critique également le fait que les résultats de chaque étude d'analyse stratégique ne soient pas transférables ; il est impossible de généraliser puisque le contexte change d'un cas à l'autre (Leca et Jobert, 1980). D'autre part, on reproche à Crozier et Friedberg d'avoir simplifié leur conception de l'acteur ; plusieurs dimensions seraient absentes. On parle ici de l'historique par rapport à la trajectoire de vie des individus (Dubar, 1992 dans Martin, 2012), on fait référence aussi à la culture (Chazel, 1983 dans Martin, 2012) ainsi qu'aux croyances (Giraud, 1987, dans Martin, 2012).

Néanmoins, comme l'explique Crozier et Friedberg, l'analyse stratégique permet de produire « des connaissances empiriques sur les caractéristiques, les structures de pouvoir et les modes de régulations du système d'acteurs concernés ; et l'organisation d'un processus de restitutions de ces connaissances afin de les transférer aux acteurs du terrain

et de les aider à les traduire en stratégie de changement » (1995, p.157). Cela dit, les connaissances produites par l'analyse stratégique ont une « valeur pragmatique » (Crozier et Friedberg, 1995, p.158), elles ne sont pas applicables dans un autre contexte. Par contre, elles sont utilisables par les acteurs du cas étudié (Crozier et Friedberg, 1995).

### **Chapitre III : Méthodologie**

Ma recherche a pris la forme d'une étude de cas. Comme explique l'auteur Yin, «... it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result » (2013, p.12). Elle permet, notamment, d'avoir accès à des informations contextuelles (Yin, 2013) qui, dans le cas de ma recherche, sont essentielles puisque la gouvernance des parcs nature de Montréal n'a jamais fait l'objet d'une étude rendue publique. L'étude de cas permet donc une compréhension riche d'un nouveau sujet, comme mentionné plus haut, qui n'a pas encore été documenté (Stake, 1995).

De plus, l'étude de cas est directement en lien avec le cadre théorique de la recherche qui se veut, celui de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). Celle-ci cherche à identifier les ressources, les contraintes, les enjeux et les stratégies de chaque acteur afin d'expliquer les jeux de pouvoir au sein d'une organisation que l'on considère comme un système.

Par ailleurs, ma collecte de données s'est faite à l'aide de deux outils, soit l'analyse documentaire et l'entrevue semi-structurée. Telle qu'expliquée par Bardin (1989), l'analyse documentaire est une façon de traiter l'information, c'est-à-dire de comprendre le sens et d'y trouver une signification. La documentation écrite qui a été analysée se concentrait autour de contrats de partenariat et la documentation en lien avec ceux-ci. Il s'agit plus précisément des contrats qui ont été signés entre la Ville de Montréal et ses partenaires. L'étude de ces contrats a permis de connaître les détails des ententes légales entre les différents partenaires de la ville de Montréal.

L'entrevue a été utilisée pour mettre ces contrats en contexte et recueillir la perception des acteurs qui mettent en œuvre ces contrats afin de saisir leurs effets dans les pratiques de gestion. Comme l'expliquent Poupart et ses collègues, « l'entrevue est l'un des meilleurs moyens pour saisir le sens que les acteurs donnent à leurs conduites, la façon dont ils se représentent le monde et la façon dont ils vivent leur situation » (1997, p.175).

Afin de connaître le fonctionnement du réseau à l'interne, ce sont les entrevues semi-structurées qui nous ont alimentées. Ce fut une bonne façon de cadrer les réponses de l'interviewé vers des thèmes clés qui étaient pertinents pour l'étude, sans toutefois les limiter dans ce qu'ils voulaient aborder comme autres thèmes (Poupart et al. 1997).

Le point de vue des acteurs est donc venu compléter la compréhension des partenariats dans les deux parcs nature du secteur des riverains à Montréal. Les entrevues individuelles semi-structurées ont été d'une durée d'environ 45 minutes, réalisées auprès de sept personnes travaillant dans le réseau des parcs nature du secteur des riverains. Les participants étaient autant des employés sur le terrain que des employés qui travaillent dans les bureaux afin d'avoir différent point de vu. Ceux-ci ont été identifiées par la chercheuse principale, Rosalie Duchesneau et choisis parmi les cinq membres du réseau retenus pour cette recherche. Un minimum d'un an d'expérience était requis pour être participant à la recherche afin d'avoir assez de connaissances pour pouvoir répondre aux questions d'entrevue. De plus, un schéma d'entrevue a été rédigé au préalable pour préparer les questions qui ont été posées. Les thèmes abordés touchaient au fonctionnement de la gouvernance, soit le travail, les relations et le rôle<sup>1</sup>.

L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et de Friedberg (1993) a été utilisée pour analyser les données recueillies à l'aide des entrevues et de la recherche documentaire. L'analyse stratégique de l'organisation implique une analyse des concepts suivants : acteurs, enjeux, stratégies, ressources, contraintes et relation de pouvoir. Elle vise à analyser les jeux de pouvoirs au sein d'une organisation de plusieurs organisations qu'ont définies comme étant un système (Crozier et Friedberg, 1977). Ainsi, la

---

<sup>1</sup> Voir Annexe B

gouvernance en réseau se conjugue bien avec cette vision puisqu'elle présente un réseau d'acteurs autonomes, partageant des ressources et des objectifs communs, qui décident de collaborer afin d'atteindre leurs objectifs.

Plusieurs étapes ont été poursuivies afin de compléter l'analyse des données et donc, d'en « dégager le sens » comme le mentionne Savoie-Zajc (2000). Pour ce faire, la transcription des entrevues en partie ou en entier a été faite, comme première étape ; c'est la préparation des données brutes (Blais et Martineau, 2006). La deuxième étape consistait à relire les entrevues et les documents pertinents recueillis afin d'avoir une vue d'ensemble et de se familiariser avec les données (Blais et Martineau, 2006). La troisième étape visait à identifier et décrire les catégories d'analyse (thèmes). Dans le cadre de cette recherche, les catégories utilisées ont été les principaux concepts d'analyse de l'analyse stratégique, soit les acteurs, les enjeux, les stratégies, les ressources, les contraintes et les relations de pouvoir. Puis, afin d'assurer l'anonymat des participants de cette recherche, aucun nom n'apparaît dans les sources; les entrevues ont été numérotées<sup>2</sup>. De plus, les secteurs des parcs nature n'ont pas été divulgués pour des raisons d'anonymat encore une fois. Ce sont les appellations « secteur des riverains, secteur des berges et secteur du fleuve » qui sont utilisées. Enfin, le nom des parcs nature ne figurent pas non plus dans le texte, ceux qui apparaissent sont des noms fictifs; le parc du Pic Bois et le parc du Grand Héron.

Par ailleurs, la recherche comporte certaines limites dues au fait qu'elle a restreint le réseau de gouvernance à cinq acteurs. En réalité, le réseau se compose de plusieurs autres acteurs, donc, pour avoir un portrait juste de la gouvernance il faudrait prendre en considération tous ses membres.

Enfin, étant moi-même employé pour la Ville de Montréal, dans les parcs nature du secteur des riverains, j'ai dû faire preuve d'ouverture d'esprit afin de rester le plus neutre possible lors des entrevues. Étant consciente de ce biais dans ma recherche, je me suis au

---

<sup>2</sup> Par souci d'anonymat, aucun nom de poste n'apparaît lorsqu'une citation d'un participant est écrite. Vu le petit nombre d'employés dans le réseau de gouvernance, il serait trop facile de retracer la personne qui a affirmé les propos cités.

contraire laissée surprendre par mes collègues. De plus, je ne peux passer sous silence que mon implication directe dans les parcs nature du secteur des riverains a eu un impact sur la façon dont j'ai rédigé mon mémoire. Je devais prendre en considération que plusieurs de mes collègues allaient en faire la lecture.

## Chapitre IV : Description du cas

### 4.1 Historique

#### 4.1.1 Création des parcs nature

C'est au milieu des années 70 que Montréal a entrepris ses travaux d'aménagement des grands parcs naturels. Des parcs comme le Mont-Royal et l'île Sainte-Hélène ont vu le jour (Ville de Montréal, 2015). Toutefois, les deux parcs qui font l'objet de cette présente recherche, le parc du Grand Héron et le parc du Pic Bois, ont été acquis par la Communauté Urbaine de Montréal (CUM) au début des années 80.

C'est en 1981 que la CUM a soumis son projet d'aménagement du parc du Grand Héron à la population Montréalaise. Il s'agissait d'un projet mis sur pied par le Jardin Botanique de la Ville de Montréal. En 1983, la CUM inaugurerait son premier parc régional; le parc du Grand Héron. Au fil des années, plusieurs travaux d'aménagements ont été entrepris pour la mise en valeur des ruines des moulins qui complètent le site historique du Sault-au-Récollet. Ainsi que pour l'aménagement des berges longeant la Rivière des Prairies (Ville de Montréal, 2003).

À la fin des années 70, le territoire du parc du Pic Bois se divisait en deux parcs distincts. Le premier était composé d'anciennes terres agricoles maintenant en friches et d'un marais qui, jadis était plutôt une coulée creusée par les fermiers. Le deuxième était constitué d'anciens champs de culture maintenant en friches et de zones boisées. En 1987, la table de concertation des parcs régionaux décidait d'unifier les deux parcs pour renforcer les liens entre les deux parties et y faciliter l'accès. C'est donc en 1991 que les travaux d'aménagement relatifs à l'unification dans deux parties ont pris fin et que le parc

du Pic Bois, tel qu'on le connaît aujourd'hui, a vu le jour. La même année, le chalet d'accueil et le centre d'interprétation ont été construits, tout comme l'aménagement des sentiers pédestres et des pistes cyclables (Ville de Montréal, 2003).

#### 4.1.2 Particularités des parcs nature

Les parcs-nature ont été créés par d'anciens employés de la Société des Transports de la Communauté Urbaine de Montréal (STCUM). Ceux-ci ont grandement influencés la gouvernance des parcs nature, dès le départ, de par la culture de gestion qu'ils ont transférée de la STCUM vers les parcs. On parle ici de l'octroi de contrat pour tous les services. Cela se traduit, dans les parcs nature, par de la sous-traitance pour les tâches d'entretiens ainsi que des partenariats pour l'offre de services d'animations et d'activités. Il est à souligner, que les parcs nature sont les seuls endroits, à la Ville de Montréal, où les tâches d'entretiens ne sont pas exécutées par des cols bleus. Plusieurs différences découlent de ce choix. Notamment, la flexibilité au niveau du nombre d'heures travaillées par jour, mais également pour ce qui est des tâches variées qui demandent à l'employé d'être polyvalent. L'emploi de cols bleus freinerait cette flexibilité dû à leur convention collective qui régit de façon rigoureuse, les tâches de chaque employé et le nombre d'heure maximal qui peut être travaillé par jour. Il y a, aussi, la différence reliée au coût; la sous-traitance est beaucoup moins dispendieuse. L'influence des fondateurs se voient aujourd'hui jusque dans l'offre de service des parcs nature; la ville de Montréal travaille en collaboration avec des organismes privés et communautaires pour offrir des services de toutes sortes aux usagers des parcs nature (Entrevue 6, 2016; Entrevue 7, 2016). Toutefois, les cols bleus commencent à être intégrés dans les parcs nature; les systèmes d'alarme des bâtiments des parcs nature sont maintenant reliés à la centrale de la Ville de Montréal (Entrevue 7, 2016)

#### 4.1.3 Contexte politique : Réorganisation municipale au Québec

La CUM est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1970. Celle-ci a été créée dans le but de fusionner les municipalités sur l'île de Montréal et comme solution pour faciliter la gestion des municipalités, qui jadis étaient trop nombreuses. Toutes les municipalités de

l'île de Montréal, incluant l'île de Dorval et l'île Bizard, faisaient partie de son territoire (Brunault et Collin, 2001). Les parcs nature étaient alors sous sa juridiction.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2002, suite à l'adoption de la *Loi portant sur la réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais*, la CUM est abolie ; c'est la réorganisation des municipalités au Québec. (Brunault et Collin, 2001). Le Réseau des grands parcs, incluant les parcs nature, les parcs métropolitains et les grands parcs urbains, est alors transféré à la Ville de Montréal (Ville de Montréal, 2007).

De nos jours, la nouvelle structure de la Ville de Montréal se compose d'un conseil municipal, d'un conseil d'agglomération (nouvelle instance politique), d'un comité exécutif, de 19 conseils d'arrondissements et plusieurs commissions permanentes. Il y a également la Communauté Métropolitaine de Montréal (CMM) qui s'est ajoutée comme nouvelle structure supra locale et à qui, certains pouvoirs de la CUM, ont été transmis. Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la structure municipale au Québec s'est grandement complexifiée ; ce qui s'est notamment traduit par une nouvelle lourdeur administrative (Lemire et *al.*, 2005 ; O'brien, 1993 ; Tindal et Tindal, 2000 ; Vojnovic, 1997)

## 4.2 Gouvernance

### 4.2.1 Gestion des parcs au Québec

Selon la littérature, les parcs semblent être gouvernés en réseau au Québec. Autant au niveau provincial que municipal, le gouvernement entreprend des partenariats et collabore avec la société civile. Le réseau de la SEPAQ en est un bon exemple au niveau de la gestion des parcs nationaux, tout comme le réseau des parcs de la Matawinie qui lui est à l'échelle municipale.

#### *Parcs nationaux*

Pour commencer, les parcs nationaux font partis du réseau de la SEPAQ depuis 1999. Ce sont des parcs qui répondent aux critères établis par l'Union internationale pour la

conservation de la nature (SEPAQ, 2016). Suite à la publication du rapport Brundtland par le Comité de la relance des parcs québécois, mandaté pour analyser les modes de gestion des parcs et d'en identifier les alternatives possibles, il a été recommandé que le pouvoir de gestion soit transférée à la SEPAQ (Bussière, 2012b dans Paradis, 2012). La SEPAQ est composée de l'union des Réserves fauniques du Québec, des Centres touristiques Québec et de Parcs Québec. Sa mission est définie par le ministère du Développement Durable, de l'Environnement et Lutte Contre les Changements Climatiques (MDDELCC) et est incluse dans sa loi constitutive (L.R.Q., chapitre S-13.01). À l'intérieur du réseau, il y a une séparation des pouvoirs comme suit : le MDDELCC s'occupe de l'élaboration des lois ou règlements, l'établissement de la *Politiques des parcs*, l'identification des zones à protéger, l'élaboration du plan directeur et de zonage, la création de parcs et aussi, responsable des consultations publiques en collaboration avec des acteurs locaux. Pour sa part, Parcs Québec collabore avec le MDDELCC dans l'élaboration du plan directeur et prend les décisions plus spécifiques quant aux projets d'aménagements. Enfin, la direction des parcs participe à la prise de décision quant aux projets d'aménagements. Ainsi, les parcs ont une certaine flexibilité dans leur plan de développement et de mise en valeur même s'ils restent imputables des décisions prises par les membres du réseau (Bussière, 2012b dans Paradis, 2012).

De plus, Parcs Québec a mis en place des tables d'harmonisations qui constituent un forum de consultation avec des organisations externes intéressées à participer « au développement, à la mise en valeur et à la conservation des parcs nationaux » (SEPAQ, 2008, p.2) Cela dit, ces tables permettent de « créer une dynamique favorisant la réalisation de projets de partenariat entre diverses organisations régionales et les parcs nationaux » (SEPAQ, 2008, p.2) Ces tables sont composées d'acteurs représentant le milieu municipal ; associations touristiques, milieux scientifiques, académiques, environnementales etc., ainsi que des parcs nationaux et de la vice-présidence de Parcs Québec. (SEPAQ, 2008) En plus des tables d'harmonisations, les gestionnaires des parcs nationaux travaillent en partenariat avec des acteurs régionaux pour certains services précis. (Traversier, pistes cyclables, cartes d'accès etc.). Cette façon de faire permet une

plus grande visibilité des parcs et est une bonne manière de réduire les coûts d'investissements pour l'offre de services.

Toutefois, on critique le fait que ces partenariats sont davantage des alliances d'affaires et que ceux-ci ne permettent pas la participation réelle des organisations du milieu municipal aux prises de décisions de la SEPAQ (Guillot, 2012 dans Paradis, 2012).

### *Parcs régionaux*

Il faut tout d'abord savoir qu'un parc régional est un territoire à « vocation récréative dominante, établi sur des terres du domaine public ou des terres privées » (MAMROT, 2010) dont la création découle d'une décision municipale tel qu'il est prévu dans la *Loi sur les compétences municipales* (art. 112 à 121). Généralement, l'aménagement et la gouvernance de ces parcs sont supportés et financés par des organismes régionaux. Toutefois, on peut décider de confier ces tâches à une autre entité et si celle-ci est un organisme sans but lucratif (OSBL), la MRC peut lui allouer des subventions. Dans le cas échéant, une autorisation du ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du Territoire (MAMROT) est requise pour se porter caution d'une somme de 50 000\$ et plus. De plus, une MRC, une communauté métropolitaine et une municipalité locale peuvent se mettre ensemble afin d'en arriver à une entente en matières de parcs.

Comme mentionné plus haut, il y a un manque d'étude par rapport aux tendances de gouvernance des parcs municipaux au Québec. En s'informant de la législation municipale, on constate que les parcs municipaux découlent d'une compétence municipale et que leur gouvernance peut varier d'une municipalité à une autre. Cela dit, pour illustrer une façon de faire en gestion de parcs municipaux, on peut prendre l'exemple du réseau des parcs de la Matawinie qui regroupe 6 parcs régionaux et 6 municipalités. La création du réseau remonte à 2009 et ce sont les 6 municipalités qui voient à son financement et à son fonctionnement. De plus, celles-ci travaillent de concert avec la Société de développement des parcs de la Matawinie (SDPRM) qui elle, participe « étroitement à la planification et au développement des parcs régionaux » (SDPRM, 2009, p.5) par la mise en place d'orientations, de stratégies, la rédaction d'un plan annuel

et la mise en place de mécanismes de concertations avec les partenaires. La SDPRM assure également la gestion des opérations et la gestion financière des parcs en collaboration avec la MRC de la Matawinie (SDPRM, 2009). En visitant le site web des parcs régionaux de la Matawinie, on constate la présence de plusieurs organismes pour l'offre de service aux usagers, tels que la coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord pour la randonnée pédestre et « Au canot volant ! » pour les activités de randonnées de canots (2010).

Malgré une quantité restreinte d'information, on devine bien l'esprit de collaboration dont le réseau des parcs de la Matawinie semble avoir créé avec les années. Ceci dit, il semble avoir une tendance dans la gestion des parcs au Québec. En regardant la gouvernance des parcs nationaux et celles des parcs régionaux de la Matawinie, on voit clairement qu'il y a un penchant vers les partenariats pour la prestation des services offerts dans les parcs.

#### 4.2.2 Parcs nature à Montréal

Les parcs nature de la municipalité de la Ville de Montréal sont régis par la Direction des grands parcs, du verdissement et du Mont-royal qui est responsable de la gestion de tous les grands parcs à la Ville de Montréal. La Direction est composée de quatre divisions, soit la division des stratégies, programmes et politiques, le Bureau de projets aménagements - grands parcs, la division des grands parcs métropolitains ainsi que la division de l'entretien et des opérations des grands parcs. Les parcs nature se situent dans la dernière division<sup>3</sup>.

Les parcs nature sont des espaces publics et gratuits où il est possible de pratiquer plusieurs activités, comme le jogging, vélo, ski de fond, raquette, observation des oiseaux, etc. Leur mission est de « Conserver, mettre en valeur et rendre accessible le patrimoine naturel des parcs nature au profit des générations actuelles et futures » (CUM, 2003, p.10). De plus, ils ont pour mandat de veiller et participer au développement de mesures de conservation des espaces naturels du territoire. La mission s'appuie sur quatre

---

<sup>3</sup> Voir Annexe A

valeurs fondamentales : la conservation, l'éducation à l'environnement, le loisir de plein air et le partenariat. Celles-ci guident les activités qu'on retrouve dans les parcs nature et soutiennent la mission de l'organisation (CUM, 2003).

La structure des parcs nature se compose de trois secteurs; soit le secteur des riverains, le secteur des berges et le secteur du fleuve. Dans le cadre de cette recherche, on s'intéresse uniquement à la section des riverains, soit celle où les parcs du Pic Bois et du Grand Héron sont situés. Chaque parc nature détient un ou deux chalets d'accueil où on retrouve d'une part, l'accueil du parc nature, mais également les bureaux des employés.

Les parcs du Pic Bois et du Grand Héron sont dirigés par le chef de secteur des riverains, qui est un poste de cadre administratif hiérarchique (CUM, 1990). Il travaille sous l'autorité du chef de Division et gère (dirige, planifie, organise et contrôle) toutes les activités, que ce soit récréatives, commerciales, ou éducatives, dans le but « de conserver et rendre accessible le patrimoine naturel et culturel et ce, en partenariat avec les organismes du milieu » ainsi qu'avec tous les experts des autres divisions de la Direction (CUM, 1990, p.1). Autrement dit, il s'assure que les activités dans les parcs respectent les orientations, les objectifs et les priorités établis dans l'organisation. Cela dit, le gestionnaire s'occupe de la rédaction et de la négociation des contrats avec les partenaires et s'assure de la bonne gestion du budget pour le secteur des riverains. Il s'occupe également de la gestion des ressources humaines pour le secteur des riverains. D'ailleurs, depuis environ 2008, le chef de secteur des riverains est également responsable du contrat d'entretien puisque la quatrième section, qui lui était dédiée auparavant, a été abolie. Enfin, le gestionnaire du secteur des riverains est aussi appelé à faire de la gestion concertée avec les arrondissements pour d'autres grands parcs sur son territoire (CUM, 1990; Entrevue 7, 2016).

Par ailleurs, il y a le poste d'agent de développement, qui lui est un poste de professionnel dont la principale tâche consiste à gérer/négocier les protocoles d'ententes de partenariats/contrats avec le chef de secteur. Il est aussi responsable de la programmation des activités et des événements, fait la promotion des différentes activités

du secteur auprès de l'équipe de communication de la ville, rédige les contrats d'occupation (locations de sites extérieurs etc.) et gère certains dossiers qui lui sont délégués (sécurité, mandats particuliers, etc.) (Ville de Montréal, 2010 et Entrevue 7, 2016).

De plus, il y a la secrétaire d'unité administrative qui occupe un poste de soutien administratif, col blanc, au secteur en question. Ses tâches de secrétariat sont variées; la réception des appels téléphoniques, la rédaction des permis d'occupation, la préparation des réunions d'équipe, la commande et le paiement des fournitures de bureau, ouverture/classement et archivage de dossiers, la mise à jour des statistiques, la gestion du courrier et toutes autres tâches de natures administratives (Ville de Montréal, 2010).

Enfin, le chargé d'entretien occupe un poste col blanc. Sa principale tâche est de gérer le contrat d'entretien, signé avec l'entreprise Opsis, dans les deux parcs nature, sous l'autorité du chef de secteur des riverains. Ses principales tâches consistent à vérifier/approuver les états journaliers qui sont produit chaque jour par les chefs d'équipe de l'entretien, octroi les codes d'alarmes aux employés, s'occupe des horaires des employés d'Opsis et répond à toutes urgences reliées aux bâtiments et/ou l'entretien des parcs nature. De plus, il supervise, coordonne et assure le suivi de tout autre contrat d'entretien avec les entrepreneurs privés. Il est aussi appelé à siéger sur des comités à titre de représentant des parcs nature, pour des projets parallèles d'aménagements, avec les employés d'aménagement et de gestion écologique de la Ville de Montréal, entre autre. Dû à ses nombreuse années d'expériences, il agit à titre d'expert dans plusieurs projets (entrevue 6, 2016; Ville de Montréal, 2010). Ces quatres postes forment donc l'équipe de direction du secteur des riverains dont les postes de travail sont situés dans les bureaux administratifs, au parc du Pic Bois.

Sur le terrain, on y retrouve le chef animateur qui est un poste col blanc auxiliaire. On en compte deux dans le secteur des riverains, soit un dans chaque parc. Leurs tâches consistent à coordonner les activités sur le terrain, assister l'agent de développement pour la programmation des activités et des évènements, veiller au respect des règlements des

parcs nature, intervenir en cas d'accident/d'incident, voit à l'inventaire des premiers soins, assister aux réunions de secteur et agit comme agent de liaison entre les employés de bureaux et les employés du terrain. Le poste de chef animateur est de 28 heures par semaine, réparti sur 4 jours. Afin qu'il y ait presque en tout temps un chef animateur en poste, l'un travaille du samedi au mardi et l'autre travaille du jeudi au dimanche (Entrevue 1, 2016 et Entrevue 5, 2016).

Pour terminer, il y a les aides en loisir qui sont des postes de cols blanc auxiliaire. On les retrouve en nombre variable selon les saisons. L'été, l'automne et le printemps, on retrouve un aide en loisir en semaine et un deuxième la fin de semaine, et ce pour les deux parcs du secteur des riverains. En hiver, en fonction du budget alloué, un à deux aides en loisir se rajoute, la fin de semaine, dans chaque parc afin d'y faire de la patrouille de sensibilisation en ski de fond, en motoneige ou à pied. L'aide en loisir s'occupe du service d'accueil donc, durant les heures d'ouverture des chalets, il y a toujours un aide en loisir en poste. Celui-ci répond au téléphone et au comptoir d'accueil, reçoit les plaintes et les commentaires des usagers, sensibilise la clientèle aux règlements spécifiques des parcs nature, interprète la nature, vend des permis de stationnements annuels et journaliers, remplit les différents documents sur les statistiques du parc, affiche les activités, fait la location des skis de fond, administre les premiers soins au besoin et toutes autres tâches connexes. Il est à noter que le poste d'accueil, du deuxième chalet d'accueil au parc du Pic Bois, est occupé par un employé de GUEPE, partenaire des parcs (Entrevue 1, 2016).

Enfin, les contacts entre les employés de bureaux et les employés sur le terrain, se fait par courriel ou par téléphone, au besoin. Puis, une réunion d'équipe annuelle a lieu au début du mois de décembre.

#### 4.2.3 Partenaires

Dans le cadre de cette recherche, nous avons pris en considération les partenariats suivants : Opsi, Cité Historia, GUEPE et Cardio plein air. Voici donc une brève présentation de ces organisations et du fonctionnement dans le réseau de gouvernance.

### *Opsis*

Opsis est une entreprise privée qui se spécialise dans la gestion de services et d'infrastructures. L'entreprise détient le contrat d'entretien, dans les parcs nature depuis le 1<sup>er</sup> avril 2001. Le contrat actuel est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2013. Les employés occupent les postes d'homme de service, de jardinier, d'opérateur-traceur, de chef d'équipe et de technicien en bâtiment. Ils assurent ainsi le bon fonctionnement des bâtiments et la propreté des sentier/pistes des parcs nature (Opsis, 2016). Comme on le mentionne dans le contrat, les principales tâches peuvent se résumer ainsi :

*«Exécution de menus ouvrages en menuiserie, peinture, plomberie, électricité, horticultures, arboriculture et d'assurer un service d'entretien quotidien de nettoyage dans les bâtiments et les parcs nature, de pourvoir au traçage des pistes de ski de fond et le nivelage mécanique des sentiers pédestres d'hiver et buttes pour les glissades des parcs nature. Le contrat inclut également l'entretien des systèmes électromécaniques des différents bâtiments des parcs nature...»* (Ville de Montréal, 2011, section IV).

Ils agissent donc comme soutien technique aux employés des parcs et des organismes partenaires. Ils travaillent directement sur le terrain et entrent régulièrement en contact avec les chefs animateurs, les aides en loisir et les éducateurs-naturalistes de GUEPE (et les animateurs de Cité Historia) (Entrevue 2, 2016).

### *Cité Historia*

L'organisme sans but lucratif, Cité Historia, a été partenaire des parcs nature pendant plus de 15 ans. La Ville de Montréal versait une subvention annuelle à l'organisme. En 2001, il a obtenu le statut d'institution muséale reconnue par le ministère de la Culture et des Communications du Québec. L'organisme avait pour mandat « la promotion du patrimoine du Sault-au-Récollet, cœur historique d'Ahuntsic-Cartierville et berceau du développement du nord de Montréal depuis le 17<sup>e</sup> siècle » (Cité Historia, 2015). L'OSBL mettait en valeur la richesse patrimoniale des lieux historiques du parc du Grand Héron, avec ses expositions et ses animations à caractère historique. Cité Historia était

responsable du musée du Sault-au-Récollet ainsi que du Bistro des moulins, en plus d'offrir un camp de jour pour enfants de 6 à 12 ans durant la période estivale (Cité Historia, 2015). Cité Historia n'existe plus depuis la fin février 2016 (Journal des voisins, 2016).

### *GUEPE*

Le groupement unis des éducateurs-naturalistes et professionnels en environnement (GUEPE) est un organisme sans but lucratif dont la mission vise à offrir « aux jeunes ainsi qu'à la population des services éducatifs et professionnels en sciences de la nature et de l'environnement » (GUEPE, 2016). Leur équipe permanente se compose de 12 employés; la directrice générale, le responsable des communications et du marketing, la responsable du service à la clientèle et des réservations, la responsable des services éducatifs, le responsable des activités grand public, la responsable des accueils et de la location, la préposée à l'accueil et cinq éducateurs-naturalistes. Plusieurs professionnels pigistes, temporaires et saisonniers se rajoutent à l'équipe, au besoin (GUEPE, 2016).

L'organisme est partenaire des parcs nature depuis 1993 et offre donc, des services d'activités grand public dans les parcs nature depuis bientôt 13 ans. Il doit « mettre en valeur la milieu naturel des parcs-nature » (Entrevue 3, 2016) de la façon dont il veut, ou presque. La ville de Montréal accorde beaucoup d'autonomie à GUEPE. Il s'occupe aussi du service d'accueil dans certains chalets d'accueil, comme dans l'un des chalets du parc du Pic Bois. La ville de Montréal prête l'espace des parcs nature à GUEPE pour que ses éducateurs-naturalistes puissent d'une part, y animer des activités avec des camps de jour et des groupes scolaires. Et d'autre part, y offrir à son tour un camp de jour, comme on le retrouve au parc du Pic Bois. Par ailleurs, il est arrivé que GUEPE collabore avec Cité Historia afin d'offrir des animations de groupes conjointes au parc du Grand Héron (Entrevue 3, 2016). Les éducateurs-naturalistes entrent en contact direct avec les employés de la ville de Montréal et d'Opsis sur le terrain, soit les chefs animateurs, les aides en loisirs, les jardiniers et les hommes de service, lors des journées où ils animent.

### *Cardio Plein air*

L'entreprise privée, Cardio Plein air, collabore avec les parcs nature depuis environ 11 ans. Elle est composée de 24 franchises sur le territoire québécois. Cela dit, deux franchises couvrent le territoire de chacun des deux parcs nature du secteur des riverains. Cardio Plein air s'est donnée comme mission de procurer du bien-être en offrant des programmes d'entraînement à l'extérieur. Elle vise aussi à faire bouger le plus de monde possible et à rendre l'activité physique agréable (Cardio Plein air, 2016). Sa collaboration avec la Ville de Montréal fait l'objet d'un contrat d'occupation, c'est-à-dire que Cardio Plein air doit payer un certain montant pour chaque client qui participe à ses cours puisque l'entreprise fait des profits en utilisant l'espace des parcs nature. Les franchisés croisent les chefs animateurs et les aides en loisir sur le terrain et peuvent rencontrer l'agent de développement du secteur des riverains au besoin (Entrevue 4, 2016). Le contact avec les employés ville de Montréal, sur le terrain, se fait habituellement lorsqu'il y a une plainte de citoyen ou encore un incident à signaler dans les sentiers du parc, ce qui arrive occasionnellement.

### *Fonctionnement du réseau*

Tout d'abord, il est important de mentionner que les organismes GUEPE, Opsi et Cité Historia (quand celui-ci existait) se rencontrent une fois par année, lors de la réunion de début de saison d'hiver, qui se déroule en décembre. À cette réunion, on y retrouve donc des représentants de chaque organisme, ainsi que les employés de bureau et de terrain de la section des riverains, soit la secrétaire, le chargé d'entretien, l'agent de développement, le chef de section, les deux chefs animateurs et tous les aides en loisirs. Lors de cette rencontre annuelle, la planification d'hiver est présentée à tous, puis c'est l'occasion de faire le suivi sur certains projets, de discuter de ce qui est plus problématique pour trouver des solutions, poser des questions sur les activités à venir dans la saison etc.

Par ailleurs, d'autres réunions ont lieu avec les partenaires des parcs-nature du secteur des riverains sauf que celles-ci se font en duo avec la Ville de Montréal. Avec l'organisme Opsi, des rencontres se tiennent entre le chef de secteur, le chargée d'entretien puis le

chargé de projet d'Opsis au besoin, pour mettre à jour certains points du contrat qui n'ont pas été respectés ou encore, pour discuter d'un employé.

Avec GUEPE, une rencontre de suivi de convention est prévue une fois par année, au printemps. Vu que le partenariat avec GUEPE, qui est présent dans tous les secteurs des parcs nature, est dirigé par le secteur des berges, c'est le chef de secteur des berges, accompagné de son agent de développement et de la Directrice de la direction des grands parcs, du verdissement et du Mont-Royal, qui sont présent pour la réunion annuelle du suivi de convention. Du côté de GUEPE, c'est la Directrice générale et deux des administrateurs qui assistent à cette réunion. D'autres rencontres sont prévues entre la Directrice général de GUEPE et l'agent de développement du secteur des riverains en cas de besoin seulement, pour des questions plus « pratique » (Entrevue 3, 2016). Sinon, pour des projets concernant le développement, la Directrice de GUEPE rencontre le chef de secteur des riverains, au besoin.

Quant à Cardio Plein air, aucune rencontre n'est prévue durant l'année. En fait, le chef de secteur rencontre les propriétaires des deux franchises sur le territoire du secteur des riverains uniquement au besoin, en cas de plainte de citoyen, par exemple, ou pour non respect du contrat d'occupation qui les lie avec la Ville de Montréal (Entrevue 7, 2016).

Enfin, une rencontre d'équipe est prévu entre les chefs animateurs, l'agent de développement, le chargé d'entretien puis le chef de secteur, aux deux semaines, afin d'informer l'équipe des nouveautés dans le secteur, d'assurer le suivi des activités et de faire le lien entre le terrain et les bureaux (Entrevue 7, 2016).

Comme mentionné plus haut, dans la présentation des acteurs, les organismes sont présents dans les parcs nature depuis plusieurs années. Les relations avec la Ville de Montréal se déroulent généralement bien, hormis quelques cas isolés d'employés problématiques qui ont été mis à pieds. Sinon, il y a un faible taux de roulement des employés, autant dans la Direction du secteur des riverains que parmi les employés d'Opsis, Cardio Plein air, GUEPE et Cité Historia (Entrevue 6, 2016).

### *Gouvernance en réseau ou non?*

À première vue, il est impossible de pouvoir affirmer que la gouvernance prend la forme d'un réseau puisque plusieurs éléments sont manquants. Effectivement, aucune plateforme n'a été mise en place pour réunir tous les acteurs. En fait, la seule qui existe est une rencontre cédulée seulement une fois par année et celle-ci ne rassemble qu'Opsis, Cité Historia (quand celui-ci existait), GUEPE et les employés Ville de Montréal. Ainsi, les liens qui se forment sont davantage entre chaque organisme et la Ville de Montréal; ce sont des relations en duo avec les parcs nature qui prennent des formes différentes selon l'organisation. Auparavant, on pouvait parfois voir Cité Historia et GUEPE collaborer avec la Ville de Montréal et donc former un petit réseau à trois acteurs. De plus, cela empêche les partenaires de partager des ressources et de prendre des décisions communes pour former un réseau de gouvernance.

Ainsi, la gouvernance des parcs nature du secteur des riverains peut s'apparenter à une gouvernance en réseau centralisé qui est en développement. La ville de Montréal joue le rôle de l'acteur central et prend les décisions. Toutefois, les échanges entre partenaires sont minimes, on les retrouve uniquement lors d'animations, pour des raisons techniques entre les animateur-naturaliste de GUEPE et les hommes d'entretien. Comme on le mentionne dans la revue de littérature, la structure centralisée ne favorise pas les échanges entre les différents membres du réseau. La prochaine section explorera plus en détail la notion de réseau en analysant les rapports de pouvoirs entre les acteurs.

## **Chapitre V : Analyse**

Les données recueillies lors des entrevues et de l'analyse documentaire nous ont permis d'identifier quatre constats généraux qui caractérisent le fonctionnement de la gouvernance en réseau dans les parcs nature du secteur des riverains à Montréal. Afin de bien comprendre la provenance des rapports de pouvoir au sein du réseau de gouvernance, il est nécessaire de commencer par aborder les enjeux ainsi que les obstacles qui se cachent derrière chaque acteur.

Pour Opsis, le principal enjeu est de garder le contrat d'entretien avec la Ville de Montréal. En effet, le but est d'offrir un excellent service d'entretien et de réussir à renouveler le contrat chaque 3 ou 4 ans, comme ils ont réussi à faire depuis 2001. Les principaux obstacles sont causés par la mauvaise compréhension des demandes par rapport aux besoins d'entretiens des parcs nature. Effectivement, il arrive que les demandes soient mal comprises par les hommes d'entretiens et/ou le chef d'équipe, ce qui occasionne quelques frustrations de la part des employés de la Ville de Montréal ou des partenaires (Entrevue 3, 2016). Tandis que pour Cardio Plein air, l'enjeu central est de respecter le contrat d'occupation afin de pouvoir continuer à « louer » l'espace vert qu'offre les parcs nature et d'offrir des entraînements en plein air à ses clients. En fait, l'organisme désire être rentable, comme n'importe quelle autre entreprise privée et pouvoir atteindre la mission qu'elle s'est donnée, soit de faire bouger le plus de gens possible à l'extérieur. Le seul obstacle sur leur chemin, c'est les plaintes des citoyens/usagers du parc concernant le bruit dans les sentiers. En effet, plusieurs plaintes ont déjà été déposées dans le passé, au Parc du Grand Héron, par rapport à une entraîneuse qui criait trop fort lorsqu'elle donnait son cours (Entrevue 1, 2016). Pour ce qui est de GUEPE (et Cité Historia) l'enjeu prend plutôt une tournure économique, dans le sens où la recherche de financement reste toujours la priorité pour un OSBL. L'organisme ne peut survivre sans subvention et c'est un perpétuel défi à surmonter. On peut penser à Cité Historia qui a fait faillite dernièrement. Puis, pour la Ville de Montréal, l'enjeu principal repose sur le souci d'offrir des services de qualité aux citoyens/usagers des parcs qui payent des taxes et des impôts. L'obstacle majeur est également de nature économique; on parle ici des coupures budgétaires qui occasionnent un manque de personnel de la Ville de Montréal ainsi qu'un manque de temps pour la logistique du terrain et la gestion des ressources humaines, notamment.

Plusieurs idées ont été répétées par les interrogés, ce qui a facilité la tâche pour l'identification de constats, qui structurent ce chapitre. Ceci dit, les rapports de pouvoir seront analysés avec les concepts de l'analyse stratégique à travers les quatre constats ci-dessous; Obstacle à la gouvernance en réseau, Opsis : partenaire ou fournisseur?, Cardio Plein air; partenaire ou non?, ainsi que la communication déficiente.

## 5.1 Obstacles à la gouvernance en réseau au sein de la Ville de Montréal

En regardant la littérature sur la typologie des réseaux, on constate que la gouvernance des parcs nature du secteur des riverains s'apparente à la forme d'un réseau de gestion centralisée, où la Ville de Montréal occupe le rôle central. Elle est responsable de la coordination des partenaires et détient le pouvoir de décision. Son lien avec chaque membre du réseau de gestion est cependant différent; il y a des subventions et contrats. De plus, les partenaires ne collaborent presque pas ensemble, surtout de façon séparée avec la Ville de Montréal. On est tenté d'affirmer que la gouvernance ne prend pas la forme d'un vrai réseau vu l'absence d'intégration de tous les partenaires. On parle ici de collaboration, d'échange et d'objectif commun entre les acteurs de la gouvernance des parcs du secteur des riverains.

Avec GUEPE, la Ville de Montréal entretient une relation partenariale, dans le sens où les deux ressortent gagnant à travailler ensemble; ils partagent des ressources et des objectifs communs. La Ville de Montréal prête des locaux à l'organisme et y assure l'entretien avec Opsis. De plus, elle octroie une subvention annuelle pour que des animations grands publics soient organisées dans les parcs nature du secteur des riverains. En revanche, GUEPE organise des activités gratuites dans les parcs du secteur des riverains et y anime ses activités avec des groupes privés (groupes scolaire, camp de jour etc). Le fonctionnement était le même lorsque Cité Historia existait

Avec Opsis, la Ville de Montréal entretient un lien de sous-traitance, donc elle paye pour recevoir un service d'entretien en retour. Puis, avec Cardio Plein air, son lien prend la forme d'un contrat d'occupation qui consiste à faire payer l'entreprise privée pour l'utilisation des espaces verts des parcs nature. On peut le voir comme une location de terrain.

### 5.1.1 Manque de budget

Les réalités monétaires des organismes sans but lucratif, tels que GUEPE et Cité Historia, sont très différentes de celles des entreprises privées. Ceux-ci sont sans cesse à la recherche de nouvelle source de financement pour assurer la pérennité de l'organisme. GUEPE réussit à s'autofinancer à 80%. Cependant, la recherche de subvention reste constamment une pression qui repose sur les épaules de la Directrice générale, notamment, soucieuse de pouvoir payer un salaire à l'année longue à tous ses employés permanents (Entrevue 3, 2016). Pour ce qui est de Cité Historia, l'organisme a fait faillite à la fin février 2016, dû à une dette qui s'élevait à plus de 200 000\$ (Journal Métro, 2016) La Ville de Montréal octroi les mêmes montants de subvention depuis plusieurs années (Entrevue 6, 2016). Ainsi peut-on dire que le partenariat avec la Ville de Montréal représente une ressource matérielle importante pour GUEPE (et Cité Historia) dans l'atteinte ses objectifs.

Par ailleurs, les employés ville de Montréal ont eux aussi des difficultés budgétaires. En fait, il est difficile pour eux d'obtenir du financement pour la réalisation des projets de construction, de réparation ou d'aménagement dans les parcs nature du secteur des riverains. Plusieurs projets sont sur la table, mais trop peu de budget est alloué (Entrevue 6, 2016).

### 5.1.2 Lourdeur administrative

Comme on l'a mentionné plus haut, la structure de la municipalité de Montréal s'est complexifiée lors de son passage de la CUM vers le Ville de Montréal. La Direction des grands parcs, du verdissement et du Mont-Royal témoigne de cette réalité de par son organigramme immense et complexe. La lourdeur administrative est le principal désavantage identifié par les membres du réseau qui ont été interrogés. Cela se traduit de plusieurs façons; long délai de réponse pour l'acceptation de projets autant pour les employés ville de Montréal que pour les demandes des partenaires, roulement de personnel dans la Direction des grands parcs qui occasionne un manque de suivi dans les dossiers, prise de décision lente, restrictions dans la mise en oeuvre de projets etc.

(Entrevue 1, 2016; Entrevue 5, 2016 et Entrevue 6). Il y a également la charge de travail administratif qui a augmenté avec les années, pour les employés de bureau des parcs nature (Entrevue 6, 2016; Entrevue 7, 2016).

Heureusement, le partenariat avec les OSBL et les organismes privés permet une grande flexibilité et une rapidité d'action (Entrevue 3, 2016) pour l'offre de service dans les parcs nature du secteur des riverains. GUEPE détient un très haut taux de rétention ce qui contribue à garder l'expertise au sein de l'organisme et à garantir des animations adaptées à la clientèle, d'année en année. De plus, Opsis a également un haut taux de rétention ce qui permet de garder l'expertise au sein de l'entreprise. On peut donc dire que l'adaptation aux besoins de la clientèle, autant pour l'entretien des parcs que pour les activités offertes, est grandement favorisée par les membres du réseau. De plus, la sécurité des échanges est supportée par la Ville de Montréal qui est un organisme public, donc qui ne peut faire faillite. C'est un partenariat qui reste sécuritaire pour les partenaires du réseau de gouvernance, surtout pour GUEPE (et Cité Historia). Toutefois, le partenariat avec la Ville de Montréal ne garantit pas la pérennité d'une OSBL ou tout autre organisme, on peut penser à la faillite de Cité Historia, qui est un bon exemple.

## **5.2 Opsis : partenaire ou fournisseur?**

Pour commencer, rappelons qu'Opsis est une entreprise privée dont le mandat est d'assurer l'entretien des infrastructures dans les parcs nature à Montréal. Leur travail est régi par un contrat avec la Ville de Montréal dont la durée peut maintenant s'étendre jusqu'à 48 mois (contrat de 36 mois avec possibilité de prolongation de 12 mois).

De par la nature de son contrat avec la Ville de Montréal, le gestionnaire du secteur des riverains considère qu'Opsis est un fournisseur. En effet, puisque le contrat d'entretien fait l'objet d'un appel d'offre public, le gestionnaire considère qu'Opsis est un fournisseur de service d'entretien. Par contre, les employés ville de Montréal, qui travaillent sur le terrain, ainsi que les partenaires interrogés, voient plutôt Opsis comme étant le partenaire le plus utile. Autrement dit, c'est grâce à eux si les activités peuvent

avoir lieu. Les employés d'Opsis s'occupent tout d'abord de la propreté des lieux, autant à l'intérieur des chalets d'accueil, qu'à l'extérieur sur les sentiers pédestres et les pistes cyclables. De plus, ils installent les tentes, les chaises, les tables ou tout autre matériel requis pour les kiosques d'animations ou encore pour les activités de groupe. Ils sont toujours disponibles lorsqu'un incident se produit, comme la perte d'une clé, le bris d'une branche d'arbre qui bloque l'accès à un sentier, etc. On qualifie donc Opsis d'incontournable dans la réalisation des tâches sur le terrain. Ils entrent en contact, à tous les jours, avec les aides en loisir et le chef animateur, s'il est présent, afin de les tenir au courant de l'état du parc. Ils parlent également aux partenaires lorsque ceux-ci sont présents afin de leur apporter le soutien technique nécessaire. « Ce sont souvent les grands oubliés » (Entrevue 3, 2016), comme le mentionne un employé de GUEPE en parlant des employés d'Opsis car leur travail se fait dans l'ombre (Entrevue 1, 2016, Entrevue 4, 2016; Entrevue 4, 2016; Entrevue 5, 2016). Mais tous les acteurs s'entendent pour dire qu'Opsis est un partenaire très utile sur le terrain.

De par la nature de leurs tâches, les employés d'Opsis ont un pouvoir qui découle de leurs compétences techniques; ils sont les seuls à détenir l'équipement nécessaire pour entretenir le parc et accéder à tous les bâtiments. Ce pouvoir leur permet de se rendre indispensable dans le système d'action concret, qui est le réseau, en offrant un service de soutien technique de qualité aux employés sur le terrain. Ils utilisent des ressources matériels qui sont leurs outils de travail (clés des bâtiments, remorque gator, scie mécanique, etc.) ainsi qu'immatériel qui sont leurs connaissances. Les employés qui travaillent sur le terrain se retrouvent en situation de dépendance face au travail d'Opsis.

Certes, il est tout à fait à l'avantage des employés d'Opsis de bien exécuter leurs tâches et d'être efficace, s'ils veulent garder le contrat avec la Ville de Montréal pour ainsi continuer à travailler dans les parcs et de garder leur place dans le système. Ils savent que le contrat d'entretien peut être confié à une autre entreprise si la Ville de Montréal n'est pas satisfaite de leur travail. Le contexte de travail dans les parcs nature est assez exceptionnel et représente un bel incitatif. Les employés d'Opsis semblent conscients de

l'opportunité qu'ils ont de pouvoir travailler à l'extérieur, en pleine nature, entouré d'un décor unique à Montréal.

Tout compte fait, Opsis est un fournisseur de service d'entretien, par la nature de son contrat avec la Ville de Montréal, mais qui collabore avec tous les employés présent sur le terrain.

### 5.3 Cardio Plein air; partenaire ou non?

À titre de rappel, Cardio Plein air est une entreprise privée qui offre des cours d'entraînement extérieur dans les parcs nature. Celle-ci, contrairement à Opsis, est considérée comme un partenaire officiel des parcs nature; son statut de partenaire y est même affiché sur le site web du Réseau des grands parcs de la Ville de Montréal (Ville de Montréal, 2016). Cependant, ce statut est un simple effet de langage, car comme nous le verrons ci-dessous, Cardio Plein air n'est pas un partenaire actif du réseau.

Les aides en loisir, employés ville de Montréal travaillant sur le terrain, ne considèrent pas que Cardio Plein air est un partenaire puisque l'entreprise fait des profits d'une part, et ne collabore d'aucune façon avec les partenaires sur le terrain, d'autre part (Entrevue 1, 2016 et Entrevue 5, 2016). Les entraîneurs de Cardio Plein air n'entrent pas, ou très peu, en contact avec les aides en loisirs, tout dépendant du parc. En fait, c'est uniquement le propriétaire de la franchise, qui est également entraîneur, qui contacte le chef animateur, occasionnellement, pour se renseigner sur la réglementation spécifique des parcs nature ou pour y faire part d'un commentaire relié au parc. Il rencontre l'agent de développement quand celui-ci désire organiser un évènement spécial dans le parc, par exemple. Sinon, les contacts se limitent à de cordiales salutations occasionnelles.

Ceci dit, le partenariat avec la Ville de Montréal est un atout pour Cardio Plein air; cela lui permet d'avoir une grande visibilité. C'est une stratégie qui lui permet d'avoir accès à une clientèle variée et d'atteindre son but premier, qui est celui de faire des profits afin que l'entreprise soit rentable. Elle se donne également comme but de faire bouger le plus

de monde possible (Entrevue 4, 2016). Autrement dit, son association à la Ville de Montréal, par le biais du contrat d'occupation est une ressource essentielle pour atteindre ses objectifs.

Pour finir, Cardio Plein air s'engage peu dans le réseau de gestion des parcs nature du secteur des riverains, puisqu'il ne collabore pas avec les partenaires. Il profite de son statut de partenaire officiel, dû à son expertise dans le domaine de l'entraînement, pour atteindre ses objectifs financiers et moraux, mais participe vaguement au développement du réseau de gouvernance. En fait, il ne semble pas avoir besoin de collaborer et d'entrer dans le réseau de gouvernance pour atteindre ses objectifs car sa stratégie fonctionne déjà. De plus, le lien qui unit Cardio Plein air avec la Ville de Montréal ne prend pas la forme d'un partenariat, mais bien d'une location d'espace. En terme de réseau de gouvernance, la nature de sa présence ne permet pas aux autres partenaires de pouvoir bénéficier des ressources de l'entreprise privée, il n'y a pas d'échange ou d'entraide. Cela dit, Cardio Plein air ne nuit pas aux parcs nature puisqu'elle offre un bon service aux citoyens, mais ne contribue pas pleinement à la mission du Réseau des grands parcs qui se base sur plusieurs valeurs, dont celles du partenariat et du loisir de plein air. Ainsi, le contrat qui unit Cardio Plein air à la Ville de Montréal ne permet pas d'inclure l'entreprise dans un réseau de gouvernance et d'y participer activement.

## **5.4 Communication déficiente**

La communication est le sujet qui a été abordé dans presque toutes les entrevues de cette recherche, comme étant un point à améliorer dans les parcs nature du secteur des riverains. La circulation de l'information semble être une problématique à l'intérieur de la structure des parcs nature du secteur des riverains, donc une préoccupation commune aux employés de la Ville de Montréal.

### **5.4.1 Avec les partenaires**

Dans le cas de Cardio Plein air, on critique surtout la difficulté de trouver à qui s'adresser pour obtenir des permis par exemple, pas seulement dans la Direction des grands parcs,

mais en arrondissement également. La compréhension du fonctionnement de la Ville de Montréal et des parcs nature, n'est pas facile et prend du temps pour s'y retrouver (Entrevue, 2016). On souligne aussi les délais de réponses de la Ville de Montréal qui sont très longs, beaucoup plus que dans les OSBL (Entrevue, 2016). La hiérarchie de la Ville de Montréal représente donc une contrainte à la gouvernance en réseau et occasionne un déséquilibre face aux partenaires qui ne vivent pas la même réalité dans leur organisation.

Pour l'organisme GUEPE, la communication avec la Direction des parcs nature du secteur des riverains ne semble pas conflictuelle. Or, on souligne le caractère passif de la Ville de Montréal; la mise en oeuvre d'un nouveau projet se voit ralenti dû à sa lourdeur administrative, comme expliqué ci-haut. C'est une réalité avec laquelle l'équipe de GUEPE et tous les autres partenaires doivent faire face. Puis, pour Opsis, aucun problème de communication n'a été identifié. Le contact avec le chargé d'entretien, responsable Ville de Montréal, du contrat avec Opsis, ne pose pas problème.

#### 5.4.2 Au sein de la Ville de Montréal

Il faut mentionner que la communication n'est pas critiquée de la même façon par tous les acteurs de la Ville de Montréal, chacun vit des situations conflictuelles différentes. Quatre obstacles à la bonne communication ont été identifiés : la mauvaise utilisation des courriels, l'horaire des chefs animateurs, le manque de personnel et le manque de temps.

Premièrement, on affirme qu'il y a souvent des oublis de mettre des destinataires en copie conforme lors d'envoi de courriel. Deuxièmement, l'horaire des chefs animateurs à la particularité d'être répartie sur 4 jours, soit deux jours la semaine et deux jours la fin de semaine. Ainsi, il est possible que celui-ci ne croise pas tous les aides en loisirs et par conséquent, qu'une information importante ne soit pas transmise. Troisièmement, on affirme qu'il y a un manque de personnel ville de Montréal dans le secteur des riverains pour ce qui est de la logistique sur le terrain et pour la gestion des ressources humaines. Ces tâches sont actuellement sous la responsabilité du chef de secteur, mais celui-ci

manque de temps pour les accomplir. Quatrièmement, le manque de temps est un obstacle qui découle du manque de personnel, d'une part, mais aussi de l'augmentation du travail administratif, d'autre part.

Ceci dit, pour bien comprendre l'impact de ces obstacles, revenons aux concepts de l'analyse stratégique pour analyser les rapports de pouvoir entre les employés de la Ville de Montréal.

Tout d'abord, l'enjeu « officiel » de tous les employés de la Ville de Montréal est d'offrir des services de qualité aux citoyens puisqu'ils travaillent pour eux. Ceci dit, le poste de chef animateur fait partie de deux systèmes d'action concrets; c'est la particularité du marginal sécant. Il travaille avec les employés sur le terrain et en même temps, est présent lors des réunions d'équipe du secteur des riverains, avec le chef de secteur, l'agent de développement, le chargé d'entretien et la secrétaire. La communication entre le bureau et le terrain passe en grande partie par lui. Le marginal sécant peut être comparé à un bouchon qui s'ouvre et qui se ferme selon ce qu'il décide, ou ce qu'on lui demande de divulguer comme informations. C'est un intermédiaire qui détient donc un pouvoir qui découle de la maîtrise des relations entre l'organisation et son environnement. Puis, les employés de la Direction détiennent un pouvoir qui découle de la maîtrise de la communication et des informations puisqu'ils sont responsables des prises de décisions.

Pour les aides en loisirs, il y a un deuxième enjeu; celui de se faire entendre et de faire davantage partie de l'équipe de travail en contribuant aux prises de décisions avec les idées/commentaires reçus directement par les usagers/citoyens ou issus de leurs propres observations sur le terrain. Ils sont insatisfaits de la circulation de l'information. Ils affirment ne pas être au courant de tout ce qu'il se passe dans les parcs du secteur des riverains. Cela engendre des situations malplaisantes vu leurs positions de première ligne avec les citoyens/usagers. On parle ici de deux types de situations; une situation où le citoyen est plus informé que l'employé ou encore une situation où les idées des employés ne sont pas prises en considération par la direction. Les aides en loisirs ont de la difficulté à se faire entendre, notamment parce qu'ils ne participent pas aux réunions d'équipe.

Leurs commentaires/idées sont transmis verbalement au chef animateur et écrit sur leurs rapports hebdomadaires, qui sont ensuite faxés aux bureaux administratifs du secteur des riverains. Le chef animateur est donc le seul représentant des employés sur le terrain lors des réunions. Ce manque de communication représente un réel problème puisque cela a un impact direct sur la qualité du service offert aux citoyens. Les aides en loisirs sont ceux qui reçoivent les plaintes donc ils savent ce que les citoyens veulent et ne veulent pas.

Dans ce contexte, les aides en loisirs ont parfois recours au pouvoir de l'expert (maîtrise d'une compétence particulière), en abordant le technicien de la faune des parcs nature ou un expert à l'externe, afin de se faire écouter. C'est l'une des ressources qu'ils ont à leur disposition. Sinon, il arrive qu'une crise éclate au sein de la Ville de Montréal et fait réagir tous les employés. On remarque que les obstacles ne disparaissent jamais, on les contourne comme on peut mais on ne réussit pas à les éliminer, ce qui produit un cercle vicieux. Ainsi, le manque de communication révèle un autre enjeu plus grand, soit le contexte de coupure et d'austérité au Québec. Le manque de personnel et de temps est directement relié aux coupures budgétaires qui empêchent la création de nouveaux postes à la Ville de Montréal. Les employés de la direction du secteur des riverains essaient du mieux qu'ils peuvent de faire toutes leurs tâches et de faire descendre l'information jusqu'aux aides en loisirs, mais les obstacles sont tellement présents qu'il n'y arrive pas toujours ou pleinement.

Or, la gouvernance « externe » semble bien fonctionner, tout de même puisque la problématique touche davantage les employés Ville de Montréal sur le terrain que les partenaires. Justement, ceux-ci permettent peut-être d'offrir un meilleur service que celui des employés de la Ville? Non pas que les employés de la Ville de Montréal offrent de mauvais service, mais vu le manque de communication et les situations malplaisantes que cela occasionne pour eux envers les citoyens/usagers, les partenaires sont peut être utilisés comme contrepartie pour donner une valeur ajoutée aux parcs-nature?

Comme on l'a vu, le déséquilibre qui existe entre le statut central et bureaucraté de la Ville de Montréal et celui des partenaires rend difficile de gouverner en réseau. De plus, la gouvernance en réseau apparaît davantage comme un objectif des OSBL, qui sont des organismes fragilisés, plutôt qu'un objectif de la Ville de Montréal ou des organismes privés. Les termes « gouvernance en réseaux » font parti d'un langage à la mode (Réseau des grands parcs) qui se traduit très peu en réalité, comme on le constate dans les parcs-nature de cette présente recherche. Enfin, la gouvernance en réseau, qui semble se développer dans le secteur des riverains, nous enseigne plusieurs faits. On peut penser aux hauts taux de rétention des employés des partenaires qui permettent de garder l'expertise au sein de l'organisation et d'offrir des services adaptés à la clientèle des parcs-nature. Aussi, on voit que la coordination des partenaires passe uniquement par la Ville de Montréal qui agit comme acteur central du réseau et qui prend les décisions. Il assure également la sécurité des échanges, de par son statut d'organisme public qui ne peut faire faillite.

## Conclusion

Cette étude a permis de comprendre le fonctionnement de la gouvernance dans les parcs nature du secteur des riverains à Montréal, et de répondre partiellement aux deux questions de recherches suivantes; Quels sont les effets de la gouvernance en réseau dans les parcs nature du secteur des riverains à Montréal ? Puis, comment est-ce que ses effets correspondent-ils aux caractéristiques (adaptation, coordination et sécurité) de la gouvernance en réseau?

Le cadre théorique de l'analyse stratégique est une façon, parmi tant d'autres, d'analyser la gouvernance en réseau des parcs nature du secteur des riverains. Il a été intéressant de l'utiliser pour cette recherche puisque les rapports de pouvoir ont pu être identifiés à travers les enjeux, la stratégie, les ressources et les contraintes de chaque acteur. Le cadre théorique se portait bien pour l'exercice vu la compatibilité du réseau avec la notion du pouvoir comme étant une relation d'échange négociée. Par ailleurs, il serait intéressant d'utiliser un autre cadre théorique pour analyser le réseau sous un autre angle.

L'analyse des données nous a menés vers l'identification de quatre constats généraux. Premièrement, on remarque que la lourdeur administrative de la Ville de Montréal tend à freiner le développement des parcs nature du secteur des riverains. Il engendre toutes sortes d'irritants, comme le manque de suivi dans les projets, le manque de budget, des longs délais de réponse etc. On constate que la gouvernance en réseau est en développement. En ce sens, les liens qui unissent la Ville de Montréal avec les organisations étudiées dans cette présente recherche, ne sont pas tous compatibles avec la structure d'un réseau. On semble vouloir créer un réseau de gestion, mais cela n'est pas encore atteint. On peut penser à Cardio Plein air qui n'est pas intégré au réseau. Tandis qu'Opsis et GUEPE (et Cité Historia) viennent en aide au réseau de gouvernance avec leur flexibilité d'adaptation, leur faible coût, ainsi que leur service de qualité. On a également abordé le sujet de la recherche constante de financement pour les OSBL ainsi que les coupures budgétaires à la Ville de Montréal qui empêchent de réaliser certains projets d'aménagements, notamment.

Deuxièmement, le contrat d'entretien avec Opsis qui est une organisation privée, va beaucoup plus loin que le simple fait d'offrir un service dans les parcs. En fait, les employés se retrouvent à collaborer au même titre que GUEPE (et Cité Historia) dans le réseau et contribue au bon déroulement des activités.

Troisièmement, on s'est rendu compte que Cardio Plein air, partenaire officiel des parcs-nature selon le site web des grands parcs de Montréal, offrant des entraînements payant à l'extérieur dans les parcs du secteur des riverains, n'était pas intégré au réseau de gestion. En fait, celui-ci n'a pas besoin de s'intégrer davantage puisque son contrat d'occupation avec la Ville de Montréal lui permet amplement d'atteindre ses objectifs.

Quatrièmement, le manque de communication est une problématique qui découle de quatre obstacles: la mauvaise utilisation des courriels, l'horaire des chefs animateur, le manque de personnel Ville de Montréal ainsi que le manque de temps. Ces défis à la bonne communication sont à l'origine des frustrations des aides en loisirs. De plus, ces obstacles cachent un enjeu plus grand, qui est celui du contexte de coupure au Québec.

Le manque de budget a un impact sur la création de poste au sein du secteur des riverains et donc, sur la surcharge de travail des employés de bureau qui manque de temps.

Tout cela nous ramène à la notion de gouvernance en réseau. Comme on le mentionne dans la revue de littérature, les réseaux peuvent être définis comme « une forme qui implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes et agences publiques engagées dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges » (Jones et *al.*, 1997, p.914). En regardant la gouvernance du secteur des riverains, on remarque que le degré d'intégration des partenaires diffère grandement et que les échanges ne sont pas très présents. En fait, il manque une plateforme où les partenaires pourraient se rencontrer et tisser des liens. Toutefois, on a compris que ce ne sont pas tous les acteurs qui avaient besoin d'être intégrés au réseau de par la nature de leur organisation et des objectifs qu'ils visent.

Ceci dit, la gouvernance des parcs nature du secteur des riverains prend la forme d'un réseau centralisé qui est en développement. Pour qu'il devienne un réseau de gouvernance, il faudrait, notamment, y ajouter des réunions entre tous les partenaires pour favoriser les échanges et la coopération. Cela permettrait également de mieux coordonner les activités, de favoriser la diffusion de l'information et d'inclure la participation des aides en loisirs. Or, l'organisation de ces réunions demande du temps et c'est spécifiquement ce défi dont fait face les réseaux; « le passage à l'horizontalité est un exercice qui prend du temps et qui nécessite un apprentissage aussi long » (Burlone et *al.*, 2008, p.140). De plus, il faudrait choisir des partenaires qui ont des objectifs communs avec la mission des parcs nature et qui désirent collaborer avec d'autres partenaires.

En terminant, ma démarche inductive m'a amené un peu ailleurs. Dans le sens où avant le commencement de ma recherche, la gouvernance des parcs nature du secteur des riverains m'apparaissait comme une structure en réseau. Finalement, mon analyse m'a mené vers un problème de communication interne avec une structure de gouvernance qui

s'apparente à un réseau en développement. Mais où la Ville de Montréal semble peu adaptée pour cette gouvernance dû à son manque de ressources.

## BIBLIOGRAPHIE

Alcorn, J. 1993. « Indigenous peoples and conservation », *Conservation Biology*, Vol. 7, No. 1, p. 424-426, dans Héritier, S. 2010. « Participation et gestion dans les parcs nationaux de montage : approches anglo-saxonnes », *Revue de géographie alpine*, Vol. 98, p.155-169.

Abrams, P., Borrini-Feyerabend, G., Gardner, J., et Heylings, P. 2003. *Evaluating governance: A handbook to accompany a participatory process for a protected area*, Ottawa: Parks Canada.

Amar, A. et Berthier, L. 2007. « Le nouveau management public: avantages et limites », *Gestion et Management Publics*, Vol.5, p.1-14.

Aucoin, P. 1995. *The new public management : Canada in a comparative perspective*, Montréal : Institut de recherche en politiques publiques, 277p.

Assen, 2003. « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, Vol.7, No. 4, p.49-59.

Bardach, E. 1998. *Getting agencies to work together: The practice and theory of managerial craftsmanship*. Washington: Bookings Institution Press, 348p.

Bartoli, A. 2011. « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique*, Vol. 4, No. 140, p.629-639.

Beierle, C. et Cayfor, D. J., 2002. *Democracy in Practice. Public Participation in environmental decision*, dans Héritier, S. 2010. « Participation et gestion dans les parcs nationaux de montage : approches anglo-saxonnes », *Revue de géographie alpine*, Vol. 98, p.155-169.

Bernier, L. et Angers, S. 2010. « Le NMP ou le nouveau management public » dans : Paquin, S., L. Bernier et G. Lachapelle (dir.), *Québec, L'analyse des politiques publiques*, Presses de l'Université de Montréal, p. 229-254.

Bertrand, C. 2005. *Les nouvelles formes de gouvernances et les investissements régionaux : le cas de capital régional et coopératif Desjardins*, *Cahier du CRISES*, Thèse et Mémoires, no. TM0505, 254p.

Blais, M. et Martineau, S. 2006. « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Revue Recherches Qualitatives*, Vol. 26, No. 2, p.1-18.

Borraz, O. et Le Gales, P. 2001. « Urban governance in Europe: The government of what? » *Métropoles*, Vol.7.

Bourgaul, J. et Lapierre, R. 2000. *Horizontalité et gestion publique*, Canada, Presse de l'université Laval, 361p.

Brockington, D. et Igoe, J. 2006, « Eviction for Conservation: A Global Overview », *Conservation and Society*, Vol. 4, No. 3, p. 424-470, dans Héritier, S. 2010. « Participation et gestion dans les parcs nationaux de montage : approches anglo-saxonnes », *Revue de géographie alpine*, Vol. 98, p.155-169.

Brown, J. et Kothari, A., 2002. « Editorial Parks », dans Héritier, S. 2010. « Participation et gestion dans les parcs nationaux de montage : approches anglo-saxonnes », *Revue de géographie alpine*, Vol. 98, p.155-169.

Bruneault, F. et Collin, J-P. 2001. Le partage des compétences. Document publié dans le cadre du projet Démocratie municipale à Montréal : des clefs pour analyser les enjeux de la réforme. Montréal : INRS-UCV.

Burlone, N., Andrew C., Chiasson G. et Harvey J. 2008. « Horizontalité et gouvernance décentralisée : les conditions de collaboration dans le contexte de l'action communautaire », *Administration Publique du Canada*, Vol. 51, No. 1, p.127-142.

Burlone N. et Rouillard C. 2011. « La reconfiguration de l'espace public par la gouvernance », dans : Burlone N. et C. Rouillard (dir.), *L'état et la société civile sous le joug de la gouvernance*, Québec, Presses de l'université de Montréal, p.1-7.

Bussière, P. 2012b. Discussion au sujet des mécanismes participatifs en place au réseau Parcs Québec. Communication orale. Entrevue menée par Marie-Michelle Paradis avec Paule Bussière, adjointe au vice-président Parc Québec à la SÉPAQ, 29 avril 2012, siège social de la SÉPAQ, Québec.

Caiden, G.E. 1991. « What Really Is Public Maladministration? », *Public administration review*, Vol. 51, No. 6, 486-493.

Cardio Plein air, 2016. *Cardio Plein air*. Récupéré le 01 juin 2016 de <http://www.cardiopleinair.ca/a-propos/>

Cité Historia, 2015. *Cité Historia*. Récupéré le 01 juin 2016 de <http://www.citehistoria.qc.ca/>

Communauté urbaine de Montréal. 2003. *Mission des parcs-nature*, Guide des parcs-natures.

Communauté urbaine de Montréal. 1990. *Description de poste; chef de secteur*, document pdf, 2p.

Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S. et Vidal, A. 2001. *Building community capacity*. New York, NY: Walter de Gruyter.

Coriat, B. 2000. « Compétences, structure de gouvernance relationnelles : le cas de conception des grands projets complexes », dans Zerdani, T. 2010. *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et cadre d'analyse*, Mai 2010, 69p.

Crozier, M. et Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*, France : Éditions du Seuil, 478p.

Crozier, M. et Friedberg, E. 1995. « Notre contribution à l'analyse des organisations », *À quoi sert la sociologie des organisations?*, Tome 2, M. Crozier (dir.) Paris, Éditions Seli Arslan, p. 130-160.

Chazel, F. 1983. « Pouvoir, structure et domination », *Revue française de sociologie*, Vol. 24, No. 3, p. 369-393, dans Martin, D. 2013. « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales*, Vol. 2, No. 50, p.93-114.

Crozier, M. 1996. « Comment je me suis découvert sociologue. Réflexions sur un apprentissage qui ne sera jamais terminé ». *Revue française de science politique*, Vol. 46 No. 1, p. 80-95.

Dubar, C. 1992. *La socialisation*, Paris : Armand Collin, Martin, D. 2013. « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales*, Vol. 2, No. 50, p.93-114.

Depraz, S. 2005. « Le concept d'Akzeptanz et son utilité en géographie sociale – exemple de l'acceptation locale des parcs nationaux allemand », *L'Espace géographique*, Vol. 34, No. 1, p. 1-16, dans Héritier, S. 2010. « Participation et gestion dans les parcs nationaux de montagne : approches anglo-saxonnes », *Revue de géographie alpine*, Vol. 98, p.155-169.

Dupuis, A. et Luc Farinas. 2009 « Le fonctionnement organique du système multiorganisationnel d'aide et de services aux sans-abri de Montréal », *Administration publique du Canada*, Vol. 52, No. 1, p. 23-49.

Ehlinger, S., Perret, V. et Chabaud D. 2007. « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, No. 170, p.155-171.

Entrevue 1, (2016, 2 mars), Entrevue pour le mémoire de Rosalie Duchesneau, Montréal, 40 min. 05 sec.

Entrevue 2, (2016, 7 mars), Entrevue pour le mémoire de Rosalie Duchesneau, Montréal, 29 min. 34 sec.

Entrevue 3, (2016, 24 mars), Entrevue pour le mémoire de Rosalie Duchesneau, Montréal, 46 min. 38 sec.

Entrevue 4, (2016, 31 mars), Entrevue pour le mémoire de Rosalie Duchesneau, Montréal, 24 min. 19 sec.

Entrevue 5, (2016, 5 avril), Entrevue pour le mémoire de Rosalie Duchesneau, Montréal, 29 min. 00 sec.

Entrevue 6, (2016, 8 avril), Entrevue pour le mémoire de Rosalie Duchesneau, Montréal, 46 min. 19 sec.

Entrevue 7, (2016, 13 avril), Entrevue pour le mémoire de Rosalie Duchesneau, Montréal, 57 min. 20 sec.

Fréry, F. 1997. « Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée », *Actes de la Conférence AIMS*, Montréal, juin 1997.

Fréry, F. 2001. « Entreprises virtuelles et réalités stratégiques », dans Zerdani, T. 2010. *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et cadre d'analyse*, Mai 2010, 69p.

Friedberg, E. 1993. *Le pouvoir et la règle*, Quatrième partie, chap. 10, 11 et 12, p. 293-375.

Giraud, 1987, dans Martin, D. 2013. « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales*, Vol. 2, No. 50, p.93-114.

Gold, S. 1958. « Administrative policies of public park concessions (Unpublished MA thesis) », dans Tuan, P.L., 2016. «An innovative model of park governance: evidence from Vietnam », *Journal of Ecotourism*, Vol. 15, No, 2, p.99-121.

GUEPE, 2016. GUEPE. Récupéré le 01 juin 2016 dans [www.guepe.qc.ca/](http://www.guepe.qc.ca/)

Guillot, 2012 dans Paradis, 2012

Gulati, R., Nohria, N. et Zaheer, A. 2000. « Strategic networks », dans Zerdani, T. 2010. *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et cadre d'analyse*, Mai 2010, 69p.

Guyot, S. 2006. *Rivages zoulous : L'environnement au service du politique en Afrique du Sud*. Paris, Karthala : Collection Tropiques, dans Héritier, S. 2010. « Participation et gestion dans les parcs nationaux de montagne : approches anglo-saxonnes », *Revue de géographie alpine*, Vol. 98, p.155-169.

Hood, C. 1991. « A public management for all seasons », *Public administration*, Vol. 69, p.3-19.

Humain, S.E. et Provan, K.G. 2000. « Legitimacy building in the evolution of small firm networks: A comparative study of success and demise », *Administrative science Quarterly*, Vol. 45, p. 317-365.

Héritier, S. 2010. « Participation et gestion dans les parcs nationaux de montagne : approches anglo-saxonnes », *Revue de géographie alpine*, Vol. 98, p.155-169.

Helmsing, A.H.J 2001. « Local governance in Africa », dans Provan, K.G. et Kenis, P. 2008. « Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No. 2, p.229-252

Jarillo, C. 1993. « Strategic Networks: Creating the Borderless Organization », dans Zerdani, T. 2010. *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et cadre d'analyse*, Mai 2010, 69p.

Jones, C., Hesterly, W. et Borgatti, S. 1997. « A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms », *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, p. 911-946.

Journal des voisins, 2016. *Journal des voisins*. Récupéré le 01 juin 2016 dans <http://www.journaldesvoisins.com/cite-historia-en-faillite.html>

Kingdom, J.W. 1984. *Agendas, alternatives and public policies*, Boston/Toronto: Jenkins-Smith, dans Klijn, E-H. et Koppenjan, J. 2012. « Governance network theory: past, present and future », *Policy and Politics*, Vol. 40, No. 4, p.587-606.

Klijn, E-H. et Koppenjan, J. 2012. « Governance network theory : past, present and future », *Policy and Politics*, Vol. 40, No. 4, p.587-606.

Langley A., Rodriguez, C., Béland, F. et Denis, J.L. 2007. « Governance, power and mandated collaboration in an interorganizational network » dans Zerdani, T. 2010. *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et cadre d'analyse*, Mai 2010, 69p.

Lee, Y. et Cavusgil, S.T. 2006. « Enhancing alliance performance: The effects of contractuel-based versus relational-based governance », *Journal of Business research*, Vol. 59, No. 8, p.896-905.

Leca J. et B. Jobert, 1980. «Le dépérissement de l'État. À propos de L'acteur et le système de Michel Crozier et Ehrard Friedberg », *Revue française de science politique*, Vol. 30, No. 6, p. 1125-1170.

Lemire et al. 2005. « Le débat sur la réforme municipale à Montréal, la place de la variable linguistique », *Recherches sociographiques*, Vol. 46, No 1, p.67-96.

*Loi sur les compétences municipales*, chapitre C-47.1

*Loi sur les compétences municipales* (art. 112 à 121)

*Loi sur l'Agence Parcs Canada*, L.C. 1998, ch. 31

Loi sur les parcs nationaux du Canada, L.C. 2000, ch. 32

*Loi portant sur la réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, Québec et de l'Outaouais,*

Macneil, I.R. 1978. *Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law*, dans Lee, Y. et Cavusgil, S.T. 2006. « Enhancing alliance performance: The effects of contract-based versus relational-based governance », *Journal of Business research*, Vol. 59, No. 8, p.896-905.

Martin, D. 2013. « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales*, Vol. 2, No. 50, p.93-114.

Mandell, M.P. 2003. « Collaboration through network structures for community building effort », *National civic review*, Vol. 90, No. 3, p.279-288.

MAMROT, 2016. « L'organisation municipale au Québec, en 2016 », document pdf, 22p.

Meister, A. 1977. *La participation pour le développement*. Paris: Editions économie et Humanisme – Les éditions ouvrières.

Mitchell, N. et al. 2002. « Local Community Leadership: Building Partnerships for Conservation in North America », *Parks*, Vol. 12, No. 2, p. 55-66, dans Héritier, S. 2010. « Participation et gestion dans les parcs nationaux de montage : approches anglo-saxonnes », *Revue de géographie alpine*, Vol. 98, p.155-169.

MRC Matawinie, 2016. *Parcs régionaux, MRC Matawinie*. Récupéré le 22 mai 2016 dans <http://www.parcsregionaux.org/parcs-regionaux/parcs/>

Ness, H. et Haugland, S.A. 2005. « The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships », *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 9, p.1226-1239.

Opsis, 2016. *Opsis*. Récupéré le 01 juin 2016 dans <http://opsis.com/services.html>

O'Brien, A. 1993. *Le regroupement municipal au Canada et les solutions de rechange*. Toronto : Comité intergouvernemental de recherches urbaines et régionales, p.448-472.

Paquet, G. 2004. « Governance and disconcertation », *Optimum Online*, Vol. 3, No. 1, p.8-46.

Paquet, G. 2009. *Gouvernance publique : (G\_g)\_(G1\_G2)*, Texte préparé pour présentation au Forum national sur le management sur le thème, Promouvoir l'avantage compétitif du Canada, HEC Montréal, du 29 septembre au 2 octobre 2009.

Paradis, M-M. 2012. « La gouvernance participative au service de la mission des parcs nationaux du Québec », Thèse de maîtrise, Sherbrooke : Université de Sherbrooke, 91p.

Paye, O. 2005. « La gouvernance : D'une notion polysémique à un concept politologique », *Études internationales*, p.13-40.

Pierre, J. et Peters, B.G. 2000. « Introduction: What is Governance? » et « Different Ways to Think about Governance », dans J. Pierre and B. G. Peters, *Governance, Politics and the State*, NY: St. Martin's Press, p. 1-27.

Pierre, J et Peters, B.G. 1998. « Governance without government? Rethinking Public Administration », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8, No. 2, p.223-243.

Poppo, L. et Zenger, T. 2002. « Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 8, p.707-725.

Poupart, J. 1997. « L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques », dans *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la Dir. de J. Poupart, J-P. Deslauriers, L.H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires, Montréal : Gaëtan Morin, p.173-206.

Provan, K.G. et Kenis, P. 2008. « Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No. 2, p.229-252.

Ramonjavelo, V., Préfontaine L., Skander D. et Ricard L. 2006. « Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle », *Administration publique du Canada*, Vol. 49, No. 3, p.350-374.

Rhodes, R.A.W. 1996. « The new governance: Governing without government », *Political studies*, Vol. 44, No. 4, p.652-667.

Samson, 2004

Savoie-Zajc, L. 2000. « L'analyse des données qualitatives : pratiques traditionnelles et assistée par le logiciel NUDIST », *Recherches qualitatives*, No. 21, p.99-123.

Société de développement des parcs régionaux de la Matawinie, 2009. « Règlements généraux », document pdf, 16p.

Sellars, R.W. 1997. *Preserving Nature in the National Parks, a History*. New Heaven & London: Yale University Press, dans Héritier, S. 2010. « Participation et gestion dans les parcs nationaux de montagne : approches anglo-saxonnes », *Revue de géographie alpine*, Vol. 98, p.155-169.

Sépaq. 2008. *Fonctionnement et rôle des tables d'harmonisation dans le réseau québécois des parcs nationaux*. Québec, Sépaq, 3 p.

Sépaq, 2016. *Sépaq*. Récupéré le 15 mai 2016 dans <https://www.sepaq.com/organisation/>

Stake, R.E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 192 p.

Stoker, G. 2006. «Public value Management: A new narrative for Networked governance? », *American review of Public Administration*, Vol. 36, No. 1, p.41-57.

Tuan, P.L. et Honggen, X. 2016. « An innovative model of park governance: evidence from Vietnam », *Journal of Ecotourism*, Vol. 15, No, 2, p.99-121.

Tindal, R.C. et S. N. Tindal. 2000. *Local government in Canada*. Scarborough: Nelson.

Tipa G. et Welch, R. 2006. « Comanagement of Natural Resources: Issues of Definitions From an Indigenous Community Perspectives », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, No 3, p.373-391.

Thibault, M. 2014. « La place des Autochtones dans la gouvernance des parcs de l'Arctique canadien : de la cogestion à la cojuridiction » *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 27, No. 1, p.78-98.

Ville de Montréal. 2003. « Historique », dans *Guide de fonctionnement du secteur Est*, Section 3.2.

Ville de Montréal, 2007. *Le réseau des grands parcs de Montréal: Vision du réseau des grands parcs de Montréal*, Document pdf, 17p.

Ville de Montréal, 2010. *Liste des tâches et responsabilités-Section Est*, Document pdf, 6p.

Ville de Montréal, 2011. «Description et sommaire de soumission», dans Appel d'offre public : Biens et services autres que professionnels, no 12-12218, section IV, formulaire 2.

Ville de Montréal. 2015. *La petite histoire du parc Lafontaine*. Récupéré le 23 juin 2016 dans <http://ville.montreal.qc.ca>

Ville de Montréal. 2016. *Ville de Montréal – Réseau des grands parcs*. Récupéré le 16 février 2016 dans <http://ville.montreal.qc.ca/grandsparcs>

Vojnovic, I. 1997. *Le regroupement municipal dans les années 90. Analyse de cinq municipalités canadiennes*. Toronto : Comité intergouvernemental de recherches urbaines et régionales.

Williamson, O.E. 1985. *The economic institutions of capitalism*, dans Lee, Y. et Cavusgil, S.T. 2006. « Enhancing alliance performance: The effects of contractuel-based versus relational-based governance », *Journal of Business research*, Vol. 59, No. 8, p.896-905.

Yin, R. 2013. *Case study research : Design and methods*, London : Sage publications, 312p.

Zerdani, T. 2010. « Gouvernance des réseaux inter organisationnels : revue de littérature et cadre d'analyse », Les cahiers du CRISES, 69p.

.



## Annexe B

### Guide d'entrevue

#### Introduction

*Je vous propose de commencer la discussion. Pour ce faire, je vous propose de l'aborder par thème. Je vous invite donc à me parler de votre travail, plus particulièrement de vos relations avec les partenaires des parcs nature. J'aimerais connaître votre opinion.*

*Les questions que je vous poserai ont pour but de me permettre de bien comprendre comment vous voyez les choses. Vous n'avez pas à vous préoccuper de trouver la bonne réponse, ou de vous dire qu'est ce qu'il faut bien lui dire! Il n'y a pas de bonnes ou des mauvaises réponses. Il y a divers points de vue.*

#### **Thème 1 : Le travail**

- 1- En quoi consiste votre travail ? Pouvez-vous me décrire les principaux aspects ?
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction ? Y a-t-il eu une évolution de ce travail ?
- 3- Quels sont les aspects les plus importants de votre travail (les plus/moins intéressants, les plus/moins motivants, les plus difficiles/faciles, etc.) ? Pourquoi ?
- 4- Quelles sont les difficultés/obstacles que vous rencontrez dans votre travail? Et comment parvenez-vous à les résoudre/surmonter?
- 5- Pouvez-vous me décrire la situation des partenariats que le parc nature entretient avec les différentes entreprises?

#### **Thème 2 : Les relations**

- 1- Avec qui êtes-vous amené à travailler dans votre organisation ?
- 2- Avec quels partenaires/fournisseurs êtes-vous amené à entretenir des relations ? Sur quels sujets ? Et à quelles occasions ? De quelle façon?
- 3- Pour votre travail, quelles sont parmi ces relations, celles que vous estimez les plus importantes ? les plus intéressantes ? les plus utiles ? les plus difficiles ? Pourquoi ?
- 4- Pouvez-vous me dire comment, plus précisément, les relations se passent avec les partenaires/fournisseurs du parc?

### **Thème 3 : La « philosophie » du rôle**

- 1- Quels sont les objectifs que vous essayez d'atteindre dans votre travail? Qu'en pensez-vous personnellement ?
- 2- Et en lien avec les partenariats?
- 3- Quels sont les grands objectifs de l'organisation ? Pensez-vous que les partenaires/fournisseurs des parcs nature ont des objectifs communs avec votre organisation? Expliquez votre réponse.
- 4- Comment pourrait-on améliorer l'efficacité de votre organisation?
- 5- À votre avis, qu'est-ce qu'il faudrait changer pour améliorer le fonctionnement de votre partenariat avec la ville de Montréal?
- 6- Quelle a été votre trajectoire de carrière (principales étapes) ? Quelles sont vos perspectives ?

#### **Conclusion**

*Perception de son travail, mission, objectifs et fonctionnement de l'organisation et suggérer des possibilités de changement (recommandation).*

*Selon vous, est-ce qu'il y a des choses dont nous n'avons pas discuté en lien avec les partenariats avec le parc et qui sont importantes? Dont nous n'avons pas assez parlé?*

*Souhaitez-vous ajouter quelque chose sur le sujet?*

## Annexe C

### Formulaire d'information et de consentement à l'intention des participants

#### TITRE DU PROJET

La gouvernance en réseau : le cas des parcs-nature à Montréal

#### PERSONNES RESPONSABLES DU PROJET

La chercheuse principale est l'étudiante Rosalie Duchesneau et son projet de recherche est réalisé dans le cadre de la maîtrise en Administration publique (Université d'Ottawa). Son directeur de mémoire est le professeur Louis Simard.

Rosalie Duchesneau  
6378, de Normandie  
Montréal, Québec H1G 2L3  
rduch014@uottawa.ca

Ottawa (Ontario)  
Canada K1N 6N5  
Tél. (613) 562-5800  
poste / ext. 1958  
lsimard@uottawa.ca

Louis Simard  
Administration publique  
Faculté des sciences sociales  
Université d'Ottawa  
120, Université  
Bureau – Office 6080

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée par après.

#### OBJECTIFS DU PROJET

La gestion des parcs-nature prend la forme d'un réseau partenarial et c'est justement sur ce sujet précis que la recherche se concentre : la gouvernance publique. Cela dit, l'objectif principal est donc de pouvoir décrire le fonctionnement de la gouvernance en réseau entre la Ville de Montréal et ses partenaires/fournisseurs. Plus spécifiquement, entre la direction des parcs-nature du secteur Est et ses principaux partenaires/fournisseurs : Opsi, Cité Historia, Cardio plein air et GUÊPE.

## **RAISON ET NATURE DE LA PARTICIPATION**

Votre participation à ce projet sera requise pour une entrevue d'environ 60 minutes. Cette entrevue aura lieu à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions sur le fonctionnement de la coordination et la planification des activités dans les parcs-nature secteur est. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio uniquement si vous l'autorisez.

Autorisez-vous l'enregistrement de l'entrevue sur bande audio?

Oui  Non

## **AVANTAGES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION**

Il s'agit d'une opportunité pour les participants de s'exprimer ouvertement sur le fonctionnement du réseau dans les parcs-nature du secteur est à Montréal. La recherche pourrait venir valoriser leur vécu professionnel et leur participation contribuerait à l'avancement des connaissances concernant le fonctionnement des partenariats. De plus, les entrevues pourront amorcer une réflexion critique sur les effets de ce fonctionnement et les façons dont ce fonctionnement pourrait être amélioré.

## **DROIT DE RETRAIT SANS PRÉJUDICE DE LA PARTICIPATION**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Advenant que vous vous retiriez de l'étude, vous pourrez exiger la destruction de vos données.

## **CONFIDENTIALITÉ, PARTAGE, SURVEILLANCE ET PUBLICATIONS**

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse principale ainsi que son directeur de mémoire consigneront dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes : titre de l'emploi, enregistrements audio ainsi que toutes les réponses aux questions posées durant l'entrevue.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, votre identification se limitera à votre titre de poste en précisant

seulement la nature de votre organisation et non le nom de l'organisation (entrevue 1 gestionnaire-partenaire, entrevue 2 gestionnaire-municipalité,). La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheuse principale du projet de recherche. Les données seront conservées pour une période de 5 ans après la date d'acceptation du mémoire. Par la suite, toutes les données seront détruites.

La chercheuse principale de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier.

#### **RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET PUBLICATION**

Vous serez informé(e) des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Une copie papier du mémoire sera disponible sur demande. En faire la demande par courriel à la chercheuse principale, Rosalie Duchesneau. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

#### **COORDONNÉES DU BUREAU D'ÉTHIQUE**

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, Pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou [ethique@uottawa.ca](mailto:ethique@uottawa.ca).

#### **CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ**

Je, \_\_\_\_\_ (nom en caractères d'imprimerie), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant: \_\_\_\_\_  
Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_

**DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DES CHERCHEURS DE L'ÉTUDE**

Je, \_\_\_\_\_ chercheuse principale de l'étude, et mon directeur de mémoire sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheuse principale de l'étude : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

**CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ**

Je, \_\_\_\_\_ (nom en caractères d'imprimerie), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant: \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_

**DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DES CHERCHEURS DE L'ÉTUDE**

Je, \_\_\_\_\_ chercheuse principale de l'étude, et mon directeur de mémoire sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheuse principale de l'étude : \_\_\_\_\_

## Annexe D

### **Message de recrutement – Contact courriel avec les employés intéressés**

Je m'appelle Rosalie Duchesneau et je suis étudiante en 3<sup>ième</sup> année à la maîtrise en administration publique à l'Université d'Ottawa. Je réalise présentement une recherche qui porte sur la gouvernance en réseau des parcs-nature du secteur est à Montréal. Avant que vous n'acceptiez de participer à la recherche, je veux simplement vous informer des implications de votre participation éventuelle. Avec cette étude, je désire comprendre le fonctionnement des partenariats qui sont fait entre la Ville de Montréal, plus précisément la direction des parcs-nature du secteur est, et ses partenaires (Opsis, GUÊPE, Cardio plein air et Cité Historia).

Votre prise de parole est très importante puisqu'elle m'aidera à comprendre ces partenariats selon votre point de vue. Cela dit, j'aimerais réaliser une entrevue d'environ 60 minutes avec vous, à l'endroit et à l'heure qui vous conviendra. L'entrevue serait enregistrée afin de faciliter l'analyse de vos réponses. Vos réponses seront confidentielles et votre nom ne sera jamais mentionné dans le rapport de recherche. Je vous attribuerai donc un pseudonyme s'il y a mention d'un extrait de vos propos. Si vous n'êtes pas à l'aise avant ou durant l'entrevue, vous pouvez toujours y mettre fin. Vous pouvez également choisir de ne pas répondre à certaines questions durant l'entrevue.

Je vous contacterai dans les prochains jours afin de céduer une rencontre avec vous pour réaliser l'entrevue, qui pourra se dérouler dans l'un des deux chalets d'accueil des parcs-nature, soit Visitation ou Pointe-aux-prairies, si vous le désirez.

Merci beaucoup de votre temps et passez une agréable journée,

Rosalie Duchesne

## Annexe E

### **Message de recrutement transmis aux employés répondant aux critères de sélection de la recherche.**

Je suis étudiante en 3<sup>ième</sup> année de la Maitrise en administration publique à l'Université d'Ottawa. Je m'appelle Rosalie Duchesneau et je réalise une étude dans le cadre de mon mémoire de maitrise, sur la gouvernance en réseau des parcs-nature du secteur est à Montréal. En fait, je désire comprendre, à partir du point de vue des employés, le fonctionnement des partenariats entre la Ville de Montréal et ses différents partenaires (Opsis, GUÊPE, Cardio plein air et Cité Historia).

La présente vise à vous inviter à participer à ma recherche en acceptant de m'accorder une entrevue. Il s'agira de répondre de manière entièrement confidentielle, à une série de questions qui prendra la forme d'une conversation. Il faudra prévoir plus ou moins une heure, à votre convenance.

Il s'agit d'une étude indépendante à des fins pédagogiques uniquement et n'étant pas lié à la Ville de Montréal ou tout autre organisation. Vous êtes donc entièrement libre de prendre votre propre décision quant à votre participation à cette recherche. La ville de Montréal a donné son accord afin que je puisse rencontrer les personnes nécessaires à l'étude. Les participants doivent faire partie du réseau de gouvernance des parcs-nature du secteur est à Montréal, c'est à dire d'être un employé de la Ville de Montréal ou de ses partenaires. De plus, ils doivent avoir un minimum d'un an d'expérience au sein du réseau.

Je vous invite donc à communiquer avec moi si vous êtes intéressé à participer à ma recherche ou si vous avez des questions. Je me permettrai de vous contacter si je n'ai pas reçu de réponse dans les 7 jours suivant la réception de la lettre afin de vérifier

si vous acceptez de participer à la recherche et si nous pouvons convenir d'un lieu et d'un moment pour réaliser l'entrevue.

Au plaisir de vous rencontrer,

Rosalie Duchesneau

## Annexe F

Numéro de dossier: 12-15-17

Date (mm/jj/aaaa): 02/10/2016



**Université d'Ottawa** **University of Ottawa**  
Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche Office of Research Ethics and Integrity

### Certificat d'approbation déontologique

CÉR Sciences sociales et humanités

#### Chercheur principal / Superviseur / Co-chercheur(s) / Étudiant(s)

<u>Prénom</u>	<u>Nom de famille</u>	<u>Affiliation</u>	<u>Rôle</u>
Louis	Simard	Sciences sociales / Science politiques	Superviseur
Rosalie	Duchesneau	Sciences sociales / Autres	Étudiant-chercheur

Numéro du dossier: 12-15-17

Type du projet: Mémoire de maîtrise

Titre: La gouvernance en réseau : le cas des parcs-nature à Montréal

Date d'approbation (mm/jj/aaaa)	Date d'expiration (mm/jj/aaaa)	Approbation
02/10/2016	02/09/2017	Ia

(Ia: Approbation complète, Ib: Autorisation préliminaire de libération de fonds de recherche)

#### Conditions Spéciales / Commentaires:

N/A

1