

**Document de référence**  
**Structure de gouvernance**



**Observatoire  
du développement  
de l'Outaouais**

Le 6 juin 2018



# TABLE DES MATIÈRES

|  |           |
|--|-----------|
| TABLE DES MATIÈRES .....   | 3         |
| <b>SYNTHÈSE : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE L'OBSERVATOIRE DU DÉVELOPPEMENT DE L'OUTAOUAIS (ODO).....</b>                            | <b>5</b>  |
| <b>1. INTRODUCTION : DÉMARCHE RÉALISÉE POUR L'ADOPTION D'UN MODÈLE DE GOUVERNANCE.....</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1 CRÉATION D'UN COMITÉ RÉGIONAL PROVISOIRE POUR ORIENTER LE DÉMARRAGE ET D'UN GROUPE DE RÉFLEXION SUR LA GOUVERNANCE .....       | 7         |
| 1.2 RÉFLEXION ET ADOPTION D'UN MODÈLE DE GOUVERNANCE.....  | 8         |
| <b>2. MISSION DE L'ODO ET PRINCIPES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION.....</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1 MISSION DE L'ODO.....  | 9         |
| 2.2 PRINCIPES GUIDANT LES ACTIONS ET LES RÉFLEXIONS CONCERNANT L'ODO .....   | 9         |
| 2.2.1 UNE ORGANISATION INNOVANTE, SIMPLE ET FLEXIBLE POUR RÉALISER DES RÉSULTATS RAPIDEMENT .....                                  | 9         |
| 2.2.2 UNE ORGANISATION PARTENARIALE BRANCHÉE SUR LES ASPIRATIONS ET BESOINS DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DE L'OUTAOUAIS.....       | 9         |
| 2.2.3 ORGANISATION MULTISECTORIELLE ET TERRITORIALE OUVERTE À L'ENSEMBLE DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DE L'OUTAOUAIS.....          | 10        |
| <b>3. STATUT JURIDIQUE DE L'ODO : HYBRIDE ENTRE L'UNIVERSITÉ ET LE FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATIF D'UN OBNL .....</b> | <b>10</b> |
| 3.1 UNE DOUBLE IMPUTABILITÉ .....  | 11        |
| <b>4. QUATRE PRINCIPALES INSTANCES DE GOUVERNANCE.....</b>   | <b>11</b> |
| 4.1 FORUM DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DE L'OUTAOUAIS.....   | 12        |
| 4.2 CONSEIL DES PARTENAIRES DE L'ODO .....   | 12        |
| Représentants au Conseil des partenaires.....  | 12        |
| 4.3 COMITÉ DE DIRECTION .....  | 13        |
| 4.4 SOUS-COMITÉS .....   | 14        |
| 4.4.1 SOUS-COMITÉS DE PILOTAGE ET DE SUIVI DES PROJETS.....  | 14        |
| 4.4.2 COMITÉ SCIENTIFIQUE.....   | 15        |
| 4.5 PROCÉDURES ET MODES DE PRISE DE DÉCISION .....   | 15        |
| <b>5. DIRECTION, COORDINATION ET ÉQUIPE DE TRAVAIL.....</b>  | <b>16</b> |

**ANNEXE 1 : ..... LISTE DES REPRÉSENTANTS AU COMITÉ RÉGIONAL PROVISoire DE L'ODO ET DU GROUPE DE RÉFLEXION SUR LA GOUVERNANCE..... 18**

**ANNEXE 2 : ...TABLEAU COMPARATIF DES MODÈLES DE GOUVERNANCE DES OBSERVATOIRES ET D'ORGANISATIONS SIMILAIRES AU QUÉBEC..... 19**

## SYNTHÈSE : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE L'OBSERVATOIRE DU DÉVELOPPEMENT DE L'OUTAOUAIS (ODO)

### Mission de l'ODO

Construit sur une base partenariale, l'ODO est un espace de partage d'information, de recherche et de mobilisation des savoirs et des pratiques sur le développement de la région qui vise à répondre aux besoins d'information des décideurs, des organismes du milieu, des intervenants, des entrepreneurs et des citoyens. Cet observatoire assure donc une fonction de veille et d'analyse dans le but d'anticiper les évolutions territoriales, et joue un rôle plus actif de formation, d'animation, de recherche et de transfert de connaissances.

### Principes guidant les actions et les réflexions concernant l'ODO

- Une organisation innovante, simple et flexible pour réaliser des résultats rapidement
- Une organisation partenariale branchée sur les aspirations et besoins des acteurs du développement de l'Outaouais
- Une organisation multisectorielle et territoriale ouverte à l'ensemble des acteurs du développement de l'Outaouais

### Statut juridique de l'ODO :

Organisation hybride affiliée à l'UQO intégrant les aspects démocratiques et participatifs d'un OBNL avec les avantages suivants :

- Accès gratuit à diverses ressources et expertises : locaux, chauffage, équipements, gestion administrative, comptabilité, site Internet, location de salles, etc.
- Accès à des sources de financement associées aux universités et à des OBNL
- Processus décisionnel du milieu (acteurs du développement) dans les orientations et les principes d'actions
- Facilite la contribution des chercheurs et des étudiants

### Double mécanisme d'imputabilité de l'ODO

- Au plan légal, l'UQO est signataire des ententes entre l'ODO et ses partenaires et donc imputable du volet financier et administratif de l'ODO.
- Le conseil des partenaires et le comité de direction administrent et orientent l'ODO. Ils sont donc imputables au niveau des orientations et des décisions. D'un point de vue moral, la crédibilité repose donc sur les partenaires de l'ODO.

Organigramme : gouvernance de l'ODO qui s'appuie sur diverses instances



| Instances                          | Forum des acteurs du développement   | Conseil des partenaires   | Comité de direction  | Sous-comité  |  |
|------------------------------------|--|---|--|--|--|
|                                    |  |   |  | Pilotage et suivi des projets  | Scientifique   |
| <b>Mandat</b>                      | <p>Lieu d'échange sur les réalisations de l'ODO durant l'année</p> <p>Lieu d'échange sur une thématique ou un enjeu d'importance pour la région afin d'orienter les projets et priorités dans la prochaine année</p> | <p>Supporte le développement de l'ODO et participe à son rayonnement</p> <p>Orienté les axes de développement et les activités de l'ODO et exerce un suivi sur la mise en œuvre des différents dossiers</p> <p>Améliore la circulation et le partage de l'information dans la communauté et facilite la mobilisation des acteurs au sein de l'ODO</p> <p>Nomme les membres du comité de direction</p> | <p>Participe à l'administration des affaires courantes et au suivi des activités et du financement de l'ODO</p> <p>Participe à la préparation du contenu des rencontres du Conseil des partenaires et exerce un suivi des décisions adoptées à ce conseil</p> <p>Formule des recommandations à l'intention du conseil</p> <p>Évalue les demandes et projets soumis à l'ODO par le milieu</p> | <p>Partage les connaissances sur les enjeux et thématiques liés au comité pour favoriser l'élaboration d'une vision commune</p> <p>Orienté le projet et ses activités</p> <p>Nomme un représentant au comité des partenaires et au comité de direction</p> | <p>Assure un rôle-conseil dans la démarche méthodologique, scientifique et éthique pour les recherches et activités de réflexion réalisées par l'ODO</p> <p>Favorise un maillage entre la recherche et la pratique dans un intérêt partagé</p> <p>Facilite la mobilisation des expertises scientifiques</p> <p>Nomme un représentant au comité des partenaires et au comité de direction</p> |
| <b>Représentants</b>               | Tous les acteurs du développement de l'Outaouais   | Près d'une trentaine d'organisations qui sont des têtes de réseaux branchées sur le développement de l'Outaouais ainsi qu'un représentant de chacun des sous-comités de l'ODO. Les principaux secteurs de développement et les territoires y sont représentés   | Environ 8 personnes représentantes : le Conseil des partenaires (3), la Ville de Gatineau (2), l'UQO (1), chaque sous-comité de l'ODO, le directeur de l'ODO   | 10 à 25 personnes représentantes intéressées à s'impliquer dans le projet  | 10 à 15 personnes reconnues pour leurs connaissances et expertises et qui proviennent de l'université, des cégeps et des milieux de pratique   |
| <b>Sélection des représentants</b> | Ouvert à tous  | Un conseil régional provisoire a identifié les organisations. Ces organisations mandatent un représentant (et un substitut).  | Élus par le Conseil des partenaires ou désignés par les organisations identifiées  | Ouvert à tous  | Sélectionnés par le Comité de direction  |
| <b>Nombre de rencontres</b>        | Évènement annuel   | Environ 4 fois par année  | Environ 8 fois par année   | 4 à 6 fois par année   | 4 à 6 fois par année   |

# 1. INTRODUCTION : DÉMARCHE RÉALISÉE POUR L'ADOPTION D'UN MODÈLE DE GOUVERNANCE

---

L'Observatoire du développement de l'Outaouais (ODO) a démarré ses activités en septembre 2017. Son affiliation avec l'UQO a facilité sa mise en place en lui permettant d'avoir accès rapidement et gratuitement à des ressources (bureaux, équipements et services de soutien). La question de la gouvernance de l'ODO, et notamment l'équité et la représentativité, demeurait néanmoins une préoccupation importante qui avait été soulevée par les acteurs de l'Outaouais présents à la Journée de réflexion qui a eu lieu le 17 février 2017 comme activité de prédémarrage.

## 1.1 Création d'un comité régional provisoire pour orienter le démarrage et d'un groupe de réflexion sur la gouvernance

Pour accompagner l'ODO dans le démarrage de ses activités et déterminer la structure de gouvernance à prioriser, un comité provisoire composé d'une quinzaine d'acteurs du développement de l'Outaouais, avec une représentativité sectorielle et territoriale, a été créé (voir la liste des membres à l'annexe 1). Lors de la première rencontre de ce comité provisoire le 23 novembre 2017, un groupe de réflexion a été formé pour réfléchir à une structure de gouvernance pour l'ODO en accord avec les attentes du milieu.

Le mandat confié à ce groupe de réflexion consistait plus précisément à identifier :

- les principes (lignes directrices) qui guideront la structure de gouvernance à prioriser;
- le statut légal à privilégier;
- la structure de gouvernance et le rôle de chacune des instances;
- la représentativité des membres dans les diverses instances;
- une ligne de conduite pour les procédures et réglementations.

Afin de faciliter les discussions, un document de travail contenant des suggestions de mécanismes de gouvernance tirés de sources variées (voir encart suivant) a été présenté au groupe de réflexion à l'occasion d'une réunion tenue le 13 décembre 2017 pour répondre à ce mandat. Par la suite, les échanges se sont poursuivis par voie électronique.

### Sources mobilisées pour alimenter la réflexion sur la gouvernance

- Discussions informelles avec les partenaires durant les années de prédémarrage de l'ODO;
- Discussions sur la thématique de la gouvernance lors de la Journée de réflexion sur l'ODO organisée le 17 février 2017. Le compte-rendu de cette journée peut être consulté ici : <https://uqo.ca/odo/activites>;
- Revue des différentes expériences d'observatoires au Québec : présentations dans le cadre de la Journée de réflexion, site Internet et communication avec les représentants – voir l'annexe 2 pour un tableau comparatif des modèles de gouvernance des observatoires et d'organisations similaires au Québec;
- Les deux documents suivants ont également guidé l'élaboration de ce document :  
Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) (2007). *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*, conçue avec le Centre de formation populaire, le Centre St-Pierre et Relais-femmes, 472 p. [http://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/files/boite\\_a\\_outils\\_15\\_fevrier\\_2011.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/files/boite_a_outils_15_fevrier_2011.pdf)  
Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) (2015). *Étude comparative des observatoires québécois en développement social et développement des communautés*. Rapport de recherche. Rapport déposé aux partenaires de l'entente spécifique en développement social de la région de Lanaudière, 87 p.

## 1.2 Réflexion et adoption d'un modèle de gouvernance

La proposition élaborée par le groupe de réflexion a été présentée au Conseil provisoire le 1<sup>er</sup> mars 2018. Les échanges qui ont suivi ont permis de bonifier ce modèle qui a été par la suite adopté. Cette structure de gouvernance est souple et flexible afin de permettre des ajustements en cours de mise en œuvre et en fonction des intérêts et des besoins exprimés par le milieu et des changements et opportunités.

## 2. MISSION DE L'ODO ET PRINCIPES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

---

*« La mission établit les fondements de l'organisation, dicte l'action et permet de garder le cap. La mission influence tout autant les activités que les orientations de l'organisation »  
(CSMO-ÉSAC, 2007, p.30).*

### 2.1 Mission de l'ODO

Construit sur une base partenariale, l'ODO est un espace de partage d'information, de recherche et de mobilisation des savoirs et des pratiques sur le développement de la région qui vise à répondre aux besoins d'information des décideurs, des organismes du milieu, des intervenants, des entrepreneurs et des citoyens. Cet observatoire assure donc une fonction de veille et d'analyse dans le but d'anticiper les évolutions territoriales, et joue un rôle plus actif de formation, d'animation, de recherche et de transfert de connaissances.

### 2.2 Principes guidant les actions et les réflexions concernant l'ODO

Les trois principes suivants servent de cadre de référence afin de garder le cap sur la mission. Ces principes orientent les réflexions et les actions de l'ODO et ont guidé le choix du modèle de gouvernance.

#### 2.2.1 Une organisation innovante, simple et flexible pour obtenir des résultats rapidement

Un modèle de gouvernance innovant et simple est préconisé pour favoriser l'atteinte de résultats rapidement. La concrétisation d'outils et de projets qui répondent aux intérêts et aux besoins exprimés par le milieu est un enjeu important pour démontrer la pertinence de l'ODO et assurer sa pérennité. Le fait d'adopter une structure souple et flexible permettra également d'apporter des ajustements en cours de mise en œuvre en fonction des changements et opportunités qui se présenteront dans le milieu.

#### 2.2.2 Une organisation partenariale branchée sur les aspirations et besoins des acteurs du développement de l'Outaouais

*« L'ODO c'est nous » - un acteur du développement de l'Outaouais*

Un des rôles de l'ODO est de porter un regard analytique sur un milieu et/ou sur un sujet donné dans le but d'exposer l'état des connaissances sur cette question ou d'en présenter une interprétation. Il s'agit d'un rôle de recherche et de diffusion d'information. L'énoncé de mission de l'ODO évoque également un rôle plus actif d'animation du milieu qui implique d'entretenir des liens étroits avec les acteurs du développement sur le terrain en interagissant avec ceux-ci de manière continue. C'est au moyen de diverses activités d'échanges et de transfert de connaissances qui répondent aux besoins d'information des décideurs, organismes du milieu, des intervenants, des entrepreneurs et des citoyens que l'ODO remplit ce rôle d'animation.

Rappelons que la démarche qui a mené à la création de l'ODO est le fruit d'un travail collectif. Dans sa mise en œuvre, l'ODO doit donc faire en sorte de maintenir le lien d'appartenance avec sa communauté. L'énoncé de mission précise d'ailleurs que l'organisation est structurée sur une base partenariale, c'est-à-dire que les différents partenaires ont voix au chapitre dans la prise de décisions et que les actions entreprises par l'ODO dérivent des préoccupations exprimées par les acteurs du développement de l'Outaouais. Ce soutien des partenaires favorise également un meilleur ancrage et une appropriation de l'ODO dans le milieu, des éléments qui sont également importants à prendre en considération. Dans cette perspective, il est donc nécessaire de mettre en place des forums pour interagir et des mécanismes de transfert de connaissances (courroies de transmission) pour être à l'écoute des attentes du milieu et répondre aux besoins des communautés.

### 2.2.3 Une organisation multisectorielle et territoriale ouverte à l'ensemble des acteurs du développement de l'Outaouais

Construit sur une base partenariale, l'ODO a pour objectif de regrouper des acteurs particulièrement sensibles aux questions touchant les différentes facettes du développement de l'Outaouais. L'ODO est donc une structure inclusive qui porte un regard global sur le développement territorial avec l'intégration de l'ensemble des acteurs qui y participent. Dans cette perspective, l'ODO a aussi comme priorité de tisser des liens entre les acteurs du développement et entre les différentes sphères du développement, notamment entre l'économique et le social.

Enfin, comme il s'agit d'un projet régional, l'ODO doit prendre en considération les réalités des différents territoires de l'Outaouais, soit la ville de Gatineau, les quatre MRC et l'ensemble des communautés locales, de manière à développer une connaissance fine de la diversité des besoins et des enjeux de la région.

## 3. STATUT JURIDIQUE DE L'ODO : HYBRIDE ENTRE L'UNIVERSITÉ ET LE FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATIF D'UN OBNL

---

Le statut juridique de l'ODO est un modèle « hybride », c'est-à-dire qu'il permet de combiner les différents avantages que procure une organisation affiliée à l'UQO et les aspects démocratiques et participatifs d'un OBNL. Plus précisément :

- L'ODO est une unité administrative de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), ce qui lui permet d'avoir accès gratuitement à diverses ressources et expertises (locaux, chauffage, équipements, gestion administrative, site Internet, location de salles, etc.). Ce statut permet également à l'ODO d'avoir accès à des sources de financement associées aux universités en plus de celles liées à des OBNL. Cette affiliation favorise aussi grandement la contribution des chercheurs et des étudiants. C'est le Décanat de la formation continue et des partenariats de l'UQO qui assure la gestion administrative et financière de l'observatoire.

- La structure de gouvernance de l'ODO est basée sur un processus décisionnel participatif. Les acteurs du développement sont impliqués dans le choix des orientations et des actions afin de répondre aux aspirations et besoins du milieu.

### 3.1 Un double mécanisme d'imputabilité

Dans cette perspective, un double mécanisme d'imputabilité a été mis en place pour l'ODO :

- L'UQO agit comme mandataire de l'ODO au niveau administratif et financier et est signataire des ententes entre l'ODO et ses partenaires. Au plan légal, c'est donc l'UQO qui est imputable pour le volet financier de l'ODO.
- Les acteurs du développement impliqués dans les diverses instances de gouvernance de l'ODO orientent les axes de développement et les activités de l'ODO et exercent un suivi sur la mise en œuvre des différents dossiers. Ils sont donc imputables au niveau des orientations et des décisions. D'un point de vue moral, la crédibilité repose donc sur les partenaires de l'ODO.

Une entente sera signée dans les prochains mois entre l'UQO et l'ODO afin de consolider le rôle de chacun dans ce partenariat.

## 4. QUATRE PRINCIPALES INSTANCES DE GOUVERNANCE

L'organigramme suivant présente le modèle de gouvernance, qui s'appuie sur quatre principales instances : le forum des acteurs du développement de l'Outaouais, le Conseil des partenaires de l'ODO, le Comité de direction et des sous-comités. La forme circulaire représente la simplicité du modèle et permet de mettre en valeur l'unicité des différentes instances sans créer de liens hiérarchiques entre elles. À la fois simple et flexible, ce modèle est également inclusif dans la mesure où il permet de mobiliser un grand nombre d'acteurs du développement en plus d'intégrer des lieux d'échanges et des mécanismes de transfert de connaissances.

Organigramme : gouvernance de l'ODO qui s'appuie sur diverses instances



## 4.1 Forum des acteurs du développement de l'Outaouais

Le Forum des acteurs du développement de l'Outaouais est une activité annuelle, étalée minimalement sur une journée complète, et qui a lieu à la fin de l'année financière<sup>1</sup>. Ce forum a pour but de réunir l'ensemble des acteurs du développement pour discuter du bilan des réalisations de l'année et échanger sur une thématique ou un enjeu d'importance pour la région. Le fruit de ces discussions contribuera à orienter les projets et priorités de la prochaine année. La thématique du forum sera choisie en fonction des besoins du milieu et des priorités de l'ODO sans se substituer aux initiatives existantes. L'organisation de cette activité se fera en collaboration avec les organisations du milieu. Dans la mesure du possible, l'événement se tiendra dans une MRC différente chaque année.

## 4.2 Conseil des partenaires de l'ODO

Ce conseil oriente les axes de développement et les activités de l'ODO et exerce un suivi sur la mise en œuvre des différents dossiers. Les représentants qui siègent à ce conseil se concertent pour agir dans l'intérêt de l'ODO. Ils soutiennent le développement de l'ODO et participent à son rayonnement. Ils valorisent des pratiques efficaces et transparentes et facilitent la circulation et le partage de l'information entre les acteurs du développement de l'Outaouais. À cet égard, ce conseil joue également un rôle dans la transmission des connaissances sur le développement de l'Outaouais dans la communauté ainsi que dans la mobilisation des acteurs au sein de l'ODO. Le conseil des partenaires nomme trois membres au comité de direction parmi ses représentants et il mandate des comités de travail au besoin. Le conseil se rencontre en moyenne quatre fois par année.

### Représentants au Conseil des partenaires

Le mandat du conseil des partenaires est axé principalement sur les orientations et le suivi des activités et projets de l'ODO et touche très peu aux aspects liés à la gestion. Cette formule a l'avantage de permettre une plus large représentation des acteurs du développement au sein de cette instance. Dans cette perspective, près d'une trentaine de représentants d'organisations issues de l'ensemble des territoires de l'Outaouais et qui détiennent des expertises dans diverses sphères du développement de la région siègent au conseil des partenaires (voir le tableau suivant). Ces organisations sont également des têtes de réseau, c'est-à-dire qu'elles représentent ou qu'elles regroupent un grand nombre d'organisations et sont ainsi branchées sur les préoccupations du développement de l'Outaouais.

Puisque ce sont les organisations qui agissent en tant que membres du conseil des partenaires, et non les individus, l'élection des représentants n'est pas nécessaire. Ce sont les organisations qui désignent elles-mêmes la personne qui les représentera au conseil. Les organisations sont également invitées à désigner un substitut en cas d'absence du représentant principal.

---

<sup>1</sup> L'année financière de l'ODO se termine le 30 avril 2018.

**Liste des membres qui ont été invités à participer au conseil des partenaires (28 membres environ)**

| Territoire régional  | Territoires locaux   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cégep de l'Outaouais</li> <li>▪ Centraide Outaouais</li> <li>▪ Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL)</li> <li>▪ Conseil régional de l'environnement et du développement durable de l'Outaouais (CREDDO)</li> <li>▪ Culture Outaouais</li> <li>▪ Direction de santé publique, Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais (CISSSO)</li> <li>▪ Direction régionale du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT)</li> <li>▪ Direction régionale de Service-Québec (anciennement Emploi-Québec)</li> <li>▪ Direction régionale de Développement économique Canada</li> <li>▪ Table agroalimentaire de l'Outaouais</li> <li>▪ Table Éducation Outaouais</li> <li>▪ Table régionale des organismes communautaires autonomes de l'Outaouais (TROCAO)</li> <li>▪ Table de Concertation sur la Faim et le Développement Social de l'Outaouais</li> <li>▪ Tourisme Outaouais</li> <li>▪ Université du Québec en Outaouais (un membre administratif/un membre chercheur)</li> <li>▪ Un représentant de chacun des sous-comités de l'ODO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ville de Gatineau (2 membres)</li> <li>▪ MRC de Pontiac</li> <li>▪ MRC de Papineau</li> <li>▪ MRC Vallée-de-la-Gatineau</li> <li>▪ MRC des Collines-de-l'Outaouais</li> <li>▪ Vision Centre-Ville</li> <li>▪ Chambre de commerce de Gatineau</li> <li>▪ Chambre de commerce Vallée de la Petite-Nation</li> <li>▪ Chambre de Commerce de Maniwaki et Vallée-de-la-Gatineau</li> <li>▪ Chambre de commerce du Pontiac</li> <li>▪ Un représentant des tables de développement social</li> </ul> |

### 4.3 Comité de direction

Le Comité de direction a un rôle plus marqué dans l'administration des affaires courantes et dans le suivi des activités et du financement de l'ODO. Il est impliqué dans la préparation du contenu des rencontres du Conseil des partenaires et exerce un suivi des décisions adoptées à ce conseil. Il peut également formuler des recommandations à l'intention du conseil.

Ce comité se rencontre en moyenne 8 fois par année. Cette fréquence lui permet de réagir plus rapidement à des demandes urgentes. À cet égard, cette instance a également pour rôle d'évaluer les demandes et projets soumis à l'ODO par le milieu. Afin de favoriser

l'implication de l'ensemble des acteurs du territoire de l'Outaouais, les réunions à distance seront préconisées selon une méthode et une formule qui conviendra aux représentants (conférence téléphonique, visioconférence, web-conférence, etc.).

Le comité de direction est constitué d'environ neuf personnes représentant les diverses instances de l'ODO :

- Trois représentants élus par le conseil des partenaires de l'ODO
- Deux représentants désignés par la Ville de Gatineau
- Un représentant désigné par l'UQO pour le volet administratif et financier
- Un représentant désigné par le comité scientifique
- Un représentant désigné par chaque sous-comité de pilotage et de suivi des projets de l'ODO
- Le directeur de l'ODO

Ces représentants sont élus ou désignés par leurs organisations respectives pour un mandat de deux ans.

#### 4.4 Sous-comités

*« Plus le modèle de gestion choisi sera démocratique, plus les comités seront utilisés. Ils deviendront ainsi des lieux d'implication bénévole ou des lieux de pouvoir »  
(CSMO-ESAC, 2007, p.193).*

Dans le modèle de gouvernance, des sous-comités appuient le conseil des partenaires de l'ODO. Les comités de travail sont souvent associés à un modèle de gestion participative. Deux principaux types de sous-comités ont été retenus : des comités permanents, comme le comité scientifique; et des comités associés aux projets d'envergure de l'ODO.

##### 4.4.1 Sous-comités de pilotage et de suivi des projets

Comme le nom l'indique, ces sous-comités jouent un rôle important dans l'orientation du projet auquel ils sont rattachés et des activités qui en découlent. Ils jouent également un rôle de concertation et de transfert en partageant les connaissances acquises sur les enjeux et les thématiques. Ces sous-comités peuvent soumettre des avis au conseil des partenaires sur les orientations de l'ODO, ses outils et ses productions. Ils peuvent également recevoir des demandes spécifiques du conseil des partenaires. Chaque sous-comité a un représentant au conseil des partenaires et au comité de direction. Toutes les personnes ayant un intérêt à l'égard des questions traitées par le comité peuvent s'impliquer dans ses activités et être membres. L'encart suivant présente l'exemple du sous-comité *Portrait des communautés*.

#### **Exemple : le comité Portrait des communautés**

L'un des projets prioritaires de l'ODO en 2018 est l'actualisation du Portrait des communautés. Entre 2009 et 2012, la réalisation de ce portrait avait été portée par plusieurs organisations. Ce comité, intégré à l'Observatoire du développement de l'Outaouais à titre de sous-comité avec un partage du leadership avec Centraide Outaouais, permet de poursuivre cette démarche dans le cadre d'un partenariat qui s'appuie sur une coconstruction des connaissances entre les organisations. Cette formule permet aux différents intervenants d'élaborer une vision commune et d'orienter la réalisation du portrait et des activités de transfert de connaissances, en plus de faciliter le partage de connaissances entre les organisations pour faire converger des pratiques sociales autour d'enjeux communs.

#### **4.4.2 Comité scientifique**

Le comité scientifique assure un rôle-conseil dans la démarche méthodologique, scientifique et éthique utilisée pour les recherches et activités de réflexion réalisées par l'ODO afin d'en assurer la qualité scientifique. Le comité peut également contribuer à la recherche en lien avec les thématiques et les projets de l'Observatoire, ce qui implique un maillage entre la recherche et la pratique dans un intérêt partagé, c'est-à-dire que les connaissances produites par les chercheurs sont mises au service des besoins des acteurs du milieu et, qu'en retour, les acteurs du milieu partagent leurs savoirs, expertises et pratiques afin d'alimenter la recherche. Ce comité facilite également la mobilisation des expertises scientifiques associées aux activités de l'ODO.

Ouvrons une parenthèse afin de mentionner deux fonctions de l'ODO qui pourraient également bénéficier de l'expertise de ce comité : 1) le transfert de connaissances, pour faire en sorte que les activités et outils de partage, d'échange, de mobilisation et de valorisation des connaissances soient adaptés aux publics visés; et 2) l'évaluation des retombées produites par les activités de l'ODO, pour s'assurer d'une appropriation par le milieu.

Dans cette perspective, ce comité est composé de personnes qui sont reconnues pour leurs connaissances et leur expertise et qui proviennent de l'université, du milieu collégial ou des milieux de pratique, de manière à permettre un croisement des savoirs et un aller-retour entre la théorie et la pratique. Un siège est réservé à la Ville de Gatineau.

### **4.5 Procédures et modes de prise de décision**

L'ODO privilégie la concertation dans ses travaux et le consensus comme mode de prise de décision. Des procédures plus officielles seront adoptées en cours de route si nécessaire.

## 5. DIRECTION, COORDINATION ET ÉQUIPE DE TRAVAIL

---

L'ODO est constituée d'une équipe, formée d'un directeur, d'une coordonnatrice et de deux professionnelles (une agente d'information et une agente de recherche). Cette équipe assure l'organisation, la coordination et la gestion des activités de l'ODO et s'acquitte au quotidien du travail requis pour répondre aux priorités définies par l'ensemble des instances. Les principales tâches de cette équipe sont résumées ci-après.

### **Directeur de l'ODO**

Le directeur est impliqué dans les différents dossiers liés à l'implantation et au développement de l'ODO. Il coordonne et préside les rencontres du conseil des partenaires (CP) et celles du comité de direction (CD). Il assume un rôle dans la surveillance de la gestion, dans les orientations et la planification ainsi que dans le budget et les états financiers. Il est impliqué dans la consolidation du financement de l'ODO auprès des divers partenaires. Il s'assure que le travail de l'équipe de l'ODO respecte les orientations et préoccupations émises par le conseil des partenaires. À cet effet, il fait le point avec la coordonnatrice sur une base régulière et participe aux réunions d'équipe concernant les principaux dossiers de l'ODO. Il est le porte-parole de l'ODO à divers instances et événements.

### **Coordonnatrice de l'ODO**

La coordonnatrice a pour mandat d'assurer la coordination à la lumière des orientations établies par le conseil des partenaires et des autres instances de l'ODO. Elle supervise les opérations courantes de l'ODO ainsi que les ressources humaines, et collabore à la gestion des finances et à la reddition de comptes. De concert avec le directeur, elle participe à la réflexion et à la planification pour encadrer l'action de l'ODO ainsi qu'au développement et au démarrage des différents projets. Elle organise les rencontres et agit comme secrétaire au conseil des partenaires, au comité de direction et à certains sous-comités. Elle repère les possibilités de financement pour assurer la poursuite du fonctionnement de l'ODO et de ses projets, et rédige les demandes de financement. Elle participe à l'analyse et à la rédaction du contenu pour divers travaux de recherche. Elle représente l'ODO lors d'activités associées à sa mission.

### **Agente d'information de l'ODO**

L'agente d'information assure la diffusion de l'information par la création, la gestion et la mise à jour d'outils de communication tels que le site web, le bulletin, la page Facebook, etc. De concert avec l'équipe, elle effectue la recherche, la collecte et l'analyse de l'information dans un contexte de veille informationnelle afin de permettre à divers publics de bien saisir les problématiques et les enjeux liés au développement. Elle organise et anime les activités de l'ODO telles que la tournée des territoires et des organisations, le Forum des acteurs du développement, etc. Elle met en place les outils de gestion pour encadrer la diffusion des informations. Elle participe à l'organisation et à la gestion des ressources documentaires ainsi qu'à l'analyse et à la rédaction du contenu pour divers travaux de recherche. Elle représente l'organisme lors d'activités associées à la mission de l'ODO.

### **Agente de recherche**

Le mandat de l'agente de recherche consiste principalement à rédiger du contenu pour les activités, études et recherches de l'ODO. Elle documente et analyse une situation par la rédaction de rapports, d'états de situation, de portraits thématiques, de documents de

recherche, de textes et d'articles. De concert avec l'équipe, elle organise et gère des ressources documentaires avec la mise en place d'outils de gestion. Elle effectue une révision linguistique des documents de l'ODO qui sont diffusés auprès des divers partenaires. Elle peut collaborer à la préparation des demandes de financement et peut diriger et coordonner les travaux des auxiliaires de recherche et des étudiants. Elle participe à alimenter la réflexion du comité scientifique de l'ODO et des autres instances et peut agir comme secrétaire lors de divers événements et instances de l'ODO.

### **Décanat de la formation continue et des partenariats<sup>2</sup>**

---

L'équipe du DFCP est responsable de la gestion administrative et financière de l'ODO. Elle gère les ententes avec le milieu et administre le volet financier de l'ODO afin de s'assurer du respect des budgets et des procédures et des ententes contractuelles. Elle est également impliquée dans la préparation des demandes financières et dans les activités scientifiques associées au partenariat avec le milieu.

---

<sup>2</sup> L'implication du DFCP dans l'ODO a débuté en mai 2018. Une entente de partenariat sera signée dans les prochains mois pour encadrer ce partenariat.

## **ANNEXE 1 : LISTE DES REPRÉSENTANTS AU SEIN DU COMITÉ RÉGIONAL PROVISOIRE DE L'ODO ET DU GROUPE DE RÉFLEXION SUR LA GOUVERNANCE**

---

### **Représentants au Comité régional provisoire**

Cégep de l'Outaouais

Centraide Outaouais

Chambre de commerce de Gatineau

Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL)

Direction de santé publique, Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais (CISSSO)

Direction régionale du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT)

MRC des Collines-de-l'Outaouais

MRC Papineau

MRC Vallée-de-la-Gatineau

Université du Québec en Outaouais (un représentant de l'administration et deux professeurs)

Ville de Gatineau (deux représentants)

### **Représentants au groupe de réflexion sur la Gouvernance**

- Geneviève D'Amours, Ville de Gatineau
- Pauline Fortin, Direction de santé publique, Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais (CISSSO)
- Nathalie St-Amour, Université du Québec en Outaouais (UQO)
- Stéphanie Lalande, Centraide Outaouais
- Patrick Duguay, Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL)
- Martin Robitaille, Observatoire du développement de l'Outaouais
- Chantale Doucet, Observatoire du développement de l'Outaouais

**ANNEXE 2 : TABLEAU COMPARATIF DES MODÈLES DE GOUVERNANCE DES OBSERVATOIRES ET D'ORGANISATIONS SIMILAIRES AU QUÉBEC**

| Observatoire   | Mission   | Structure légale  | Implication du milieu  |
|--|---|---|--|
| <b>Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue</b><br><a href="http://www.observat.qc.ca">www.observat.qc.ca</a>   | Vise à colliger les recherches, les études et les statistiques portant sur la région. Il s'agit d'une organisation qui contribue à assurer une mémoire longitudinale des réalités régionales par son centre de documentation (pas de volet recherche) | Organisation à but non lucratif (OBNL) initiée en 2000 par la CRÉ (élus municipaux)<br><br>Par la suite, affilié à la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (centre de recherche subventionné par le milieu, UQAT)   | À l'époque, même structure de décision que la CRÉ.<br><br>L'observatoire s'appuie sur une Entente triennale de partenariat entre plusieurs acteurs : Ville de Rouyn-Noranda et MRC, CSSS de l'A-T, Tourisme A-T, Table Éducation de l'A-T, UQAT<br><br>Actuellement en réflexion pour mettre en place des instances : CA constitué des partenaires financiers et comité de gestion composé de 3 personnes (peu de décisions à prendre)   |
| <b>Observatoire du Grand Montréal</b><br><a href="http://cmm.qc.ca/donnees-et-territoire/observatoire-grand-montreal/">http://cmm.qc.ca/donnees-et-territoire/observatoire-grand-montreal/</a> | Favoriser une meilleure connaissance du territoire afin d'appuyer la planification territoriale dans le Grand Montréal.   | Fait partie de la Communauté métropolitaine de Montréal - CMM (Conseil regroupant 28 élus présidés par le maire de Montréal)<br><br>Les orientations et les décisions proviennent principalement de l'administration de la CMM  | Projet initié en 2007 par l'administration de la CMM et appuyé par les élus<br><br>Il s'agit de la plateforme de diffusion d'analyse et de données statistiques et cartographiques de la CMM.  |
| <b>Observatoire estrien du développement des communautés</b><br><a href="http://www.oedc.qc.ca">www.oedc.qc.ca</a>   | Créer une synergie entre les acteurs qui œuvrent en développement des communautés afin de développer et de promouvoir les pratiques dans ce domaine (transfert de connaissances)<br><br>Le tableau de bord est le dossier phare de l'Observatoire     | Organisme à but non lucratif (OBNL) incorporé en 2006.<br><br>Mise en place coordonnée par un comité scientifique constitué de chercheurs et de praticiens.<br><br>À partir de 2009, l'implantation du dispositif est coordonnée par un comité de suivi (ayant pris le relais du comité scientifique) constitué de 7 membres, intervenants du milieu, agents de planification et de recherche incluant la coordination de l'OEDC.<br>Le comité de mise en œuvre est l'instance responsable de décider des grandes orientations du Tableau de bord, de porter le déploiement de la démarche d'implantation dans les différents territoires de la région, de contribuer à la production et à la | CA de 9 membres qui se réunissent en moyenne 4 à 6 fois l'année (2 représentants institutionnels, 2 représentants organisationnels, 1 représentant universitaire, 2 représentants citoyens, et 2 membres cooptés). Le CA décide des grandes orientations de l'organisme.<br><br>Tenue d'une AG des membres tous les ans, conformément aux statuts et règlements généraux. C'est l'occasion de mobiliser les membres autour des activités et d'être à l'écoute de leurs commentaires.<br><br>L'organigramme de la structure de fonctionnement |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   |  | validation des outils associés au Tableau de bord.  | en 2014 est présenté à la page suivante.  |
| <p><b>Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)</b><br/> <a href="http://www.tiess.ca/">http://www.tiess.ca/</a></p> | <p>Il repère, inventorie, éclaire et systématise les innovations expérimentées par les entreprises et les organisations de l'économie sociale afin d'en favoriser la diffusion et l'appropriation. Il permet de réaliser un transfert de connaissances pratiques et théoriques coproduites par les praticiens et les chercheurs et contribue au développement des territoires au Québec.</p> | <p>OBNL qui a été créé dans la poursuite des travaux réalisés par l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS).</p> | <p>Financé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie.</p> <p>Le conseil d'administration (CA) compte vingt et un (21) administrateurs votants. Quatorze (14) personnes sont désignées par leur organisation et sept (7) sont élues en fonction des collèges électoraux thématiques. Le CA intègre également trois (3) observateurs.</p> <p>Le TIESS a deux coprésidents du milieu universitaire et du secteur de l'économie sociale.</p> <p>Autres instances de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• antennes régionales*</li> <li>• Comité veille</li> <li>• Conseil scientifique</li> <li>• Groupes de travail</li> </ul> |