Université du Québec en Outaouais

Évaluation du portrait des communautés de l'Outaouais

Phase 1

Rapport d'évaluation sur le partenariat du Portrait des communautés de l'Outaouais

Mai 2013

Martin Robitaille (Ph D Sociologie)

Élodie Plassin (Professionnelle de recherche)

Université du Québec en Outaouais (UQO)

Table des matières

Introduction 3

Le modèle d'évaluation proposé 3

Définition et caractéristiques du partenariat 6

Conditions nécessaires au succès d'un partenariat 7

Présentation du partenariat étudié et méthodologie d'enquête 11

Résultats d'analyse 14

La coconstruction 14

A- Création du partenariat 14

B- Apprentissage du partenariat 16

La gestion des risques 18

A- Processus décisionnel, modèle de gouvernance 18

B- Gestion de conflits : 22

C- Prise en considération de la temporalité 23

Vision sur le long terme 23

A- Projection du partenariat dans le temps 23

B- Capacité d'adaptation par l'anticipation 24

Conclusion 26

Bibliographie 28

Annexe 1 : questionnaire d'entrevue 30

Historique de la participation 30

Mobilisation des partenaires 30

Influence du portrait sur les pratiques de l'organisme 30

Vision de développement du portrait des communautés 30

Introduction

À l'automne 2012, le Comité des partenaires du Portrait des communautés de l'Outaouais a confié au professeur Martin Robitaille de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) le mandat d'évaluer les activités entourant la mise en place de ce portrait dans la région. Ainsi, a été proposé un processus évaluatif du Portrait des communautés en fonction du désir manifeste des partenaires d'assurer un suivi de son utilisation et d'évaluer certaines des retombées du portrait sur les pratiques de développement social des communautés. Bien que cette question d'évaluation ait été une constante préoccupation des partenaires depuis le début du projet, aux yeux de ces derniers, elle est devenue essentielle dans la mesure où elle permettrait d'en démontrer son utilité aux yeux des bailleurs de fonds lors d'une possible mise à jour des données en 2014, mais surtout, elle pourrait démontrer que le Portrait de communautés est devenu un outil essentiel de référence sur lequel se développe des stratégies et des actions concertées pour le développement socioéconomique des communautés de l'Outaouais.

Pour ce faire et dans un monde idéal, il serait important de développer un modèle d'évaluation adapté à la réalité des milieux et qui permet d'analyser les impacts réels des actions, d'évaluer les processus et de mesurer les résultats directs et indirects. Ce modèle devrait aussi être en mesure d'impliquer les acteurs et les populations visées par ce portrait. Cependant, des contraintes de temps et de ressources nous obligent à réduire les attentes.

Le modèle d'évaluation proposé

Une des préoccupations importantes, dans le cadre d'une évaluation qui porte sur un processus et non sur un programme ou une politique publique, demeure de développer un modèle d'évaluation qui puisse prendre en considération le contexte dans lequel la démarche a été entreprise, de ses effets sur les populations visées, mais aussi son impact sur leurs pratiques. Il s'agit donc de dépasser une évaluation faite « pour les autres », et de passer en mode « évaluation apprenante », qui permet aux personnes visées de voir leur évolution dans l'apprentissage d'un outil comme le portrait.

À cette fin, la méthodologie de recherche sera surtout de type qualitatif pour faire ressortir les effets du portrait sur la mobilisation des partenaires associés à sa réalisation, les connaissances acquises par les utilisateurs du portrait des communautés et ses effets sur les pratiques des utilisateurs dans le développement des communautés (mobilisation, transfert et adaptation). Cependant, nous aurons aussi recours à des données de type quantitatives surtout en ce qui a trait à la formation des intervenants au Portrait des communautés de l'Outaouais.

Rappelons que ce portrait avait comme objectifs : de soutenir le développement des communautés (DC); d'améliorer la qualité de vie des citoyens et de contribuer au dynamisme et à la vitalité des communautés. Bien qu'une évaluation basée sur ces objectifs soit préférable, de manière réaliste compte tenu des ressources à notre disposition, il s'avère impossible de réaliser une évaluation des impacts du portrait sur des objectifs aussi larges. En effet, ce type

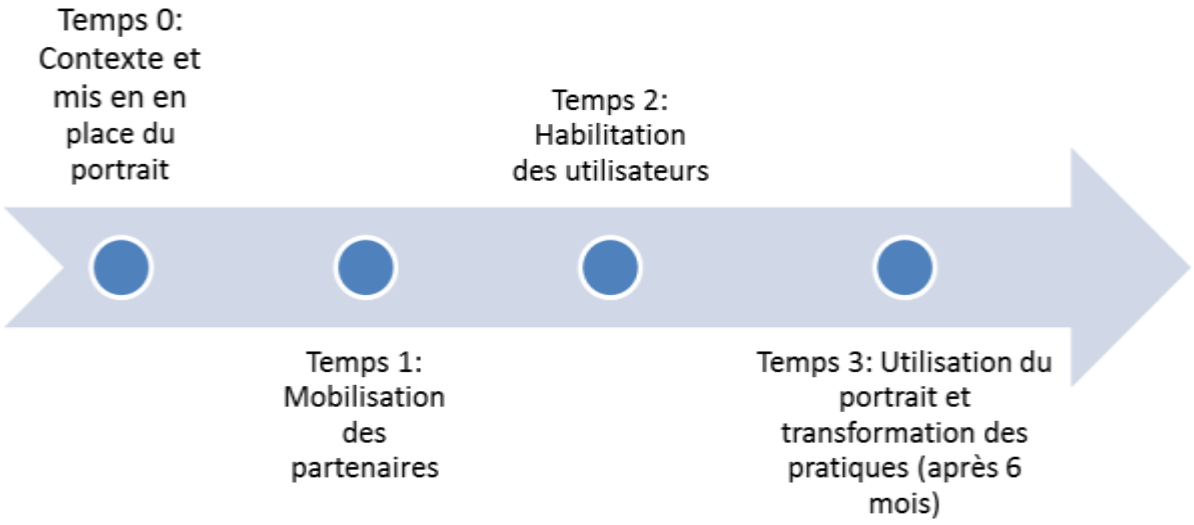
d'évaluation nécessiterait un suivi et une évaluation sur une longue période (4 à 5 ans) et devrait mobiliser des ressources financières et humaines considérables qui sont au-delà des moyens des partenaires.

Compte tenu des limites des ressources dont nous disposons, il nous semble plus important de mieux comprendre l'apport du portrait des communautés sur la mobilisation des partenaires au cœur de la démarche, sur la formation des utilisateurs et sur les pratiques de développement des intervenants qui auront à utiliser cet outil.

Pour ce faire, nous proposons de circonscrire le suivi et l'évaluation du portrait des communautés de l'Outaouais en trois étapes essentielles à la démarche soit :

1. Le partenariat développé par les partenaires tout au long des années de préparation et de mise en place du portrait
2. La formation des participants à l'utilisation du portrait des communautés dans une perspective de développement des communautés
3. Les nouvelles pratiques engendrées par les utilisateurs dans le développement des communautés.

Pour nous, ces étapes permettront de situer l'apport du portrait sur un continuum de son idéation jusqu'à 18 mois après son lancement, dont 6 mois d'utilisation formelle. Le **temps 0** représente le contexte et les étapes de la mise en place du portrait. Un rapport est sur le point d'être publié et il permettra de faire état des éléments conceptuels et méthodologiques du projet ainsi que des actions mises en place à chacune des étapes de sa réalisation. Le **temps 1** représente la première phase d'évaluation du portrait et permettra de mieux comprendre l'importance des processus de concertation nécessaires à la réalisation d'un tel projet qui a, au cours des années, regroupé 14 partenaires. Ce rapport d'évaluation sera disponible à la fin avril 2013. Le **temps 2** représente la seconde étape de l'évaluation et servira essentiellement à évaluer les sessions de formation destinées aux utilisateurs du portrait qui ont eu lieu en novembre et décembre 2012. Le rapport permettra une évaluation de la formation reçue, de l'animation des rencontres et de l'utilisation potentielle du portrait par les personnes formées. Enfin, le **temps 3** représente la dernière étape de l'évaluation et permettra d'évaluer auprès des personnes formées (temps 2) l'utilisation réelle faite du portrait 6 mois après la formation reçue et de son impact sur les pratiques de développement des communautés.



Au Québec, le partenariat dans le domaine de la santé et des services sociaux s'est considérablement développé au cours des trente dernières années, et cela, pour deux raisons principales. D'une part, le développement de multiples politiques publiques dans ce domaine a en quelque sorte démontré la nécessité d'établir des interventions multisectorielles (santé, éducation, emploi, etc.) au niveau local dans le but de créer des « effets levier » pouvant mieux répondre aux besoins de la population. D'autre part, le nombre croissant d'intervenants sur les territoires (publics, communautaires et privés) a obligé ces derniers à mieux coordonner leurs actions afin de pouvoir planifier et développer des stratégies et des actions concertées sur leur territoire. À tel point que certains auteurs (Bourque, 2008; Lachapelle, 2004) parlent maintenant d'hyperconcertation tant cette nécessité est présente et incontournable. L'étude du partenariat, qui comme on le verra peut devenir une forme aboutit de concertation, prend toute son importance en ce sens qu'elle permet non seulement d'en évaluer les retombées, mais aussi de faire connaître ces expériences (bonnes pratiques) et d'en améliorer les processus sur la base d'une analyse critique.

Comme nous le verrons dans la première section de ce document, le partenariat est une notion complexe qu'il importe de mieux connaître pour comprendre le sens des pratiques de collaborations et d'interactions que ce dernier requiert et ses conditions de succès. La seconde partie traitera de la méthodologie utilisée aux fins de l'enquête. Enfin, la dernière section analysera les tenants et aboutissants de ce partenariat qui a permis de réaliser le Portrait des communautés de l'Outaouais.

Définition et caractéristiques du partenariat

Qu'est-ce que le partenariat. La littérature scientifique sur le partenariat fleurit de plus en plus dans les recherches en sciences sociales, et ce, depuis de nombreuses années. Ce concept se veut être en quelque sorte l'aboutissement de la concertation : d'une part parce qu'il est plus formel que cette dernière, mais aussi et surtout parce qu'il **implique un engagement contractuel dans le partage des responsabilités, des rôles et dans la répartition des tâches** (Bourque, 2008). Le partenariat correspond à une des nouvelles formes de gestion et offre de services d'intérêt public qui se met en place depuis maintenant 25 ans au Québec.

Les études sur le partenariat se divisent respectivement le long des deux sens attribués à ce terme: (1) tout d'abord, on retrouve des chercheurs qui s'intéressent à l'aspect plus générique du concept : le partenariat porte alors sur les diverses formes collaboratives et coopératives qui s'établissent entre les partenaires. Il se réfère donc aux capacités de « travailler ensemble » à l'élaboration d'une entente, d'un projet commun. (2) Le second sens porte plus sur le plan spécifique du concept, il s'agira plutôt de s'intéresser à la forme particulière des relations qui s'installent entre les acteurs : la façon d'être, l'évolution de leur projet.

Dans le cas présent, nous aborderons l'étude du partenariat de façon exhaustive dans le sens où la recherche portera sur ces deux sens ce qui nous permettra de concevoir les interactions de façon plus globale et ainsi mieux intégrer les diverses réalités rencontrées par les partenaires.

Il semble opportun de présenter plus concrètement ce que constitue le partenariat. Il se matérialise quand l'action à entreprendre ne peut l'être par un seul des partenaires, installant alors une relation d'interdépendance entre les parties prenantes. Ce contrat, de nature formelle, entre les parties prenantes les engage ainsi vers des objectifs de résultats. Cet engagement nécessite un travail des partenaires à **l'élaboration d'une ligne directrice pour encadrer leur façon d'« agir ensemble »** (Bourque, 2008, p.7), une forme de régulation de leurs interactions dans le partage des responsabilités, de mise en commun des ressources et de division des tâches préalablement définies. D'ailleurs, les études relatives à cela montrent que la tendance générale n'est pas au respect de ces règles normatives, pas plus qu'au respect du nous sommes « différents, mais égaux » (Dhumes, 2001). Panet-Raymond et Bourque (1991) vont même jusqu'à préciser que cette égalité n'arrive que très rarement, mais que par contre, il peut exister des rapports équitables entre les acteurs. Caillouette (2001, p.92) apporte une précision : oui le partenariat est un espace d'interface entre des acteurs en situation d'interdépendance, mais celui-ci peut être aussi une situation de conflit, de négociation et/ou de médiation. Le partenariat serait matérialisé sous divers états de relations et **requiert donc des processus pour permettre aux parties prenantes d'intervenir dans la « codéfinition »** de leur projet commun.

Il semble donc que la littérature sur le partenariat se définisse plus dans une approche descriptive, que normative, permettant ainsi d'étudier le partenariat en y intégrant une réalité qui est la diversification des pratiques partenariales. Cette approche permet d'évaluer, de façon générale, les avantages et inconvénients des différentes pratiques rencontrées pour finalement

en proposer des modèles types de partenariat. Une définition possible du partenariat, caractéristique de cette perspective va plutôt mettre l'accent sur la forme et la fonction de celui-ci, plus que sur sa finalité. La définition de Fontan (2004, p.61) est intéressante pour illustrer cela :

> « un outil de mise en relation entre une ou des entités publiques et une ou des entités communautaires qui leur permettrait, à partir de leur culture et de leur mission respective, d'identifier un ou des objectifs communs d'action en combinant leurs ressources dans une démarche de partage des risques, des coûts et d'anticipation des bénéfices sur les bases d'une entente contractualisée »

Des auteurs comme Lachapelle (2004) ajoutent même que le partenariat et la concertation ne seraient pas des démarches neutres, mais des modes de gestion de rapports de pouvoir souvent concurrentiels. C'est pourquoi il devient important de s'intéresser aux attributs caractéristiques du succès d'un partenariat, à partir de la littérature scientifique disponible.

Conditions nécessaires au succès d'un partenariat

La recherche en sciences sociales a identifié plusieurs facteurs d'influence qui déterminent la réussite de partenariat issu de pratiques recensées, et ce, aussi bien au sens générique que spécifique.

Savard, Turcotte et Beaudoin (2004) proposent une recension de ceux-ci, en deux grandes catégories : (1) les facteurs personnels qui correspondent aux attributs des intervenants et des gestionnaires (2) et les facteurs organisationnels liés aux caractéristiques des organisations impliquées.

Tableau 1 : recension des facteurs personnels et organisationnels

Facteurs personnels	Facteurs organisationnels
• Écoute • Respect de l'autre • Transparence • Capacité de se remettre en question • Reconnaissance des expertises de chacun • Sensibilité et formation des intervenants des établissements publics à l'approche communautaire plutôt qu'unilatéralement clinique	• Intégration de l'organisme à sa communauté • Posséder une expertise et des compétences reconnues • Approche pragmatique ciblée sur un objectif commun visant à offrir les meilleurs services de la communauté • Encadrement organisationnel et formalisé du partenariat (entente écrite sur les rôles et modalités, liaison avec une table de concertation, etc.) • Reconnaissance par les bailleurs de fonds des coûts engendrés par le partenariat • Ouverture à la participation des usagers

Savard, Turcotte et Beaudoin (2004)

Ces auteurs démontrent également l'importance d'un autre facteur dans la réussite des relations partenariales : **le phénomène de rationalité** dans lequel les partenaires cherchent à **maximiser le potentiel du partenariat**. Les parties prenantes peuvent raisonner en terme « coûts-bénéfices ». Duperré (2002) montre que cela est particulièrement vrai pour les organismes et institutions gestionnaires. Dans son étude elle parle d'un « partenariat – intervention **»** dans lequel les partenaires se concentrent sur le client et non sur les divers conflits culturels ou d'intérêts, amoindrissant ainsi une présence conflictuelle. Elle y oppose un « partenariat-gestion » beaucoup plus conflictuel puisqu'il correspond aux relations entre la direction d'un organisme communautaire et d'un établissement public sur les ententes de fonctionnement les concernant (les intérêts organisationnels et les rapports de pouvoir concurrentiels sont présents dans les discussions).

Bilodeau et coll. (2003) ont proposé une modélisation du partenariat perçu comme un système d'action innovant dans diverses initiatives intersectorielles en santé publique. Les principaux attributs du processus d'innovation qui en ressortent de ce document sont les suivants: **examen critique collectif sur la problématique; anticipation réaliste et en contexte du travail à faire; intéressement précoce des acteurs qui peuvent y contribuer; la négociation et la délibération autour des controverses et des convergences; l'effort réussi d'égalisation des rapports de pouvoirs; la synergie entre les savoirs et les ressources des acteurs dans la coconstruction de l'action; la force d'entraînement pour maintenir et élargir le réseau; et enfin la volonté d'ancrage et la volonté de pérennisation**.

Quant aux auteurs comme Bourque (2002), ils portent leur attention au **rapport entre le caractère endogène et caractère exogène du partenariat comme moteur de la dynamique**. Le caractère endogène correspond au degré d'appropriation par les acteurs de la finalité et de la détermination des règles de fonctionnement du partenariat, du processus de définition des problèmes, ainsi que du choix des objectifs et des moyens appropriés (par exemple l'initiative même du projet qui provient des acteurs impliqués en fonction de leurs intérêts). Quant au caractère exogène, on fait là référence à la démarche ou structure, plus ou moins initiée par des personnes extérieures aux acteurs directement concernés et qui se retrouvent avec des objectifs imposés (souvent les bailleurs de fonds de ces mêmes instances). Comme le souligne Carrières (2001), les impératifs financiers peuvent faire avorter un partenariat en créant un contexte dans lequel même si les acteurs souhaitent travailler ensemble, le contexte ne le permet plus. Généralement, on retrouve cela lorsque les conditions d'institutionnalisation sont trop fortement déterminées à l'extérieur des acteurs. Mettre en place un partenariat doit se poursuivre en tenant compte des risques précités, de sorte à favoriser la poursuite d'un processus « négogène ». Il s'agit d'un processus combinant une dynamique à la fois exogène (influence des appareils de planification à travers leurs programmes et financements) et endogène (participation et appropriation des acteurs de celle-ci). Il est important ici de considérer le rôle crucial des gestionnaires et intervenants provenant des appareils de planification et bailleurs de fonds. Ils doivent user de créativité pour répondre au mieux aux besoins des communautés en rendant les programmes accessibles aux initiatives en provenance

des milieux. Ce processus « négogène » permet alors au développement des communautés de s'autoréguler dans l'arbitrage d'une régulation horizontale plus que verticale.

La littérature recense un autre facteur essentiel à un bon partenariat : **les types de rapport qu'entretiennent les acteurs**. On observe que les rapports asymétriques (inégalités de pouvoir et de ressources) et hiérarchiques (rapport de force) se matérialisent très souvent au détriment des partenaires communautaires, dénaturant ainsi les engagements initiaux de « coconstruction ». Le partenariat se réduit alors à une complémentarité obligée ou de sous-traitance, menaçant fortement son bon fonctionnement. Mais comme le souligne Vaillancourt (2008) : le dépassement des intérêts particuliers et corporatistes et le rapprochement de l'intérêt général sont possibles à deux conditions :

(1) Une grande diversité d'acteurs doit être invitée à participer aux délibérations
(2) L'animation des délibérations doit être faite par des leaders capables de soutenir des processus de dialogue et de prise de décision démocratiques.

Un autre facteur ressort des nombreuses études, soit **la capacité des parties prenantes à faire cohabiter leurs logiques et leurs approches d'intervention** et qui sont bien souvent très différentes. Nélisse (1994) nous explique que pour lui, ces différences (caractéristiques de chacun) doivent être pensées, incluses et maintenues dans le processus d'un bon partenariat. Cette capacité renvoie à l'ouverture au pluralisme des partenaires et au respect des identités et différences qui les caractérisent. Il s'agit de faciliter le dépassement du choc culturel (issues des différentes parties aux intérêts divergents) et ainsi parvenir à la mise en place d'un compromis. Un compromis qui serait, par exemple, le dépassement « des espaces sociaux façonnés simultanément par des frontières symboliques et par des frontières bureaucratiques » (White, 1994, p.44) pour s'entendre sur une conception commune de la communauté.

De nature plus opérationnelle, le facteur **temps** a son influence. La littérature porte un point d'honneur à mettre en avant que le manque de temps dû à des échéanciers bien trop courts, souvent imposés de l'extérieur (exogène). Le partenariat, soit la coconstruction nécessite beaucoup de temps avec les réflexions, les consultations et débats qu'il suscite. Sans oublier la gestion des imprévus et la capacité d'adaptation que cela peut demander.

Et enfin, le dernier facteur à la réussite d'un partenariat est la disponibilité **d'un soutien professionnel et technique** (animations de réunion, coordination de l'action, la recherche, l'évaluation, etc.), qui va venir accompagner le partenariat, en détachant les partenaires de certaines responsabilités.

Nous avons choisi de compiler toutes ces données pour mieux nous les représenter visuellement à l'aide d'un tableau.

Tableau 2 : synthèse des facteurs essentiels à la vitalité d'un partenariat

Chercheurs sur le partenariat	Résultats de recherches	Recommandations
Savard, Turcotte et Beaudoin (2004)	Distinction entre (1) facteurs personnels et (2) facteurs organisationnels Phénomène de rationalité : raisonnement en « coûts-bénéfices » des partenaires	
Duperré (2002)	Types de rapport entretenus par les acteurs	Attention au « partenariat-gestion »
Bilodeau et coll. (2003)	Liste exhaustive des composantes cruciales du processus d'innovation en contexte de partenariat	(1) examen critique collectif sur la problématique;(2) anticipation réaliste compte tenu du travail à faire;(3) intéressement précoce des acteurs;(4) négociation et délibération;(5) égalisation des rapports de pouvoirs; (5) synergie entre les savoirs et les ressources;(6) maintien et élargissement du réseau;(7) volonté d'ancrage et volonté de pérennisation
Bourque (2002)	Caractère endogène et caractère exogène	Travailler sur le caractère « négogène » du partenariat Rôle crucial des gestionnaires et intervenants
Nélisse (1994)	Capacité des parties prenantes à faire cohabiter leurs logiques et approches d'intervention	Travailler sur l'ouverture au pluralisme des partenaires et au respect des identités et différences qui les caractérisent
Bourque (2008)	La temporalité dans les délais	Faire des échéanciers réalistes
Bourque (2008)	Un soutien professionnel et technique	Rôle important

Source : Bourque (2008)

Après avoir présenté les principaux facteurs clés au bon fonctionnement du partenariat recensés dans la littérature scientifique, nous allons vous présenter la méthodologie que nous avons mise en place pour aborder l'étude du processus de partenariat du Portrait des communautés de l'Outaouais. Mais avant cela, faisons un bref rappel sur la composition du partenariat étudié.

Présentation du partenariat étudié et méthodologie d'enquête

Le partenariat duquel provient le Portrait des communautés de l'Outaouais se compose de 14 partenaires provenant de plusieurs milieux d'intervention comme en témoigne le tableau ci-dessous et il représente un investissement en ressources humaines et financières de plus de 300 000 dollars sur trois ans.

Tableau 3 : Les partenaires

Agence de santé et des services sociaux de l'Outaouais	Cégep de l'Outaouais
Centraide Outaouais	CLD de l'Outaouais
Centre de santé et des services sociaux de l'Outaouais (CSSS)	Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉO)
Conseil régional de la culture de l'Outaouais (CRCO)	Emploi Québec Outaouais
L'Agence de traitement de l'information numérique de l'Outaouais (L'ATINO)	Loisirs Sport Outaouais
Québec en forme	Table régionale des organismes communautaires autonomes de l'Outaouais (TROCAO)
Université du Québec en Outaouais (UQO)	Ville de Gatineau

La diversité des partenaires met en évidence un aspect multisectoriel. C'est en effet ce que l'on retrouve à travers la composition de la concertation multisectorielle proposée par Tremblay (2006, p.11):

- Multi-secteurs social, économique, environnement et culturel;
- Multi-échelles (local, régional, provincial);
- Multi-sphères : 3 grandes catégories de logique (publique, communautaire et économie sociale);
- Multi niveaux : déployer les activités au niveau individuel, réseaux sociaux formels et informels, ainsi qu'organisations et institutions;
- Multi partenaires : apports de partenaires aux ressources contrastés ».

Ces différentes caractéristiques du partenariat rendent souvent plus difficile le dépassement de la diversité d'opinions et d'intérêts. Les rapports de pouvoirs nécessitent donc une harmonisation pour parvenir à maintenir le cap sur l'objectif de créer un outil commun de

développement des communautés et non sur des objectifs particuliers des partenaires. Cette phase du rapport d'évaluation du portrait devrait nous permettre de mieux comprendre l'importance des processus de concertation nécessaires à la réalisation d'un tel projet.

La méthodologie choisie pour la réalisation de l'étude du processus de partenariat va s'intéresser aux deux sens du partenariat, présentés plus haut. En 1er lieu, le plan générique dans lequel le partenariat correspond aux diverses formes collaboratives et coopératives entre les partenaires « travailler ensemble » à l'élaboration d'une entente, d'un projet commun, et le second sens, plus spécifique, s'intéresse à la forme particulière des relations qui s'installent entre les acteurs. Comme nous l'avons déjà mentionné, Bourque (2008, p.7) souligne l'importance de l'élaboration d'une ligne directrice pour encadrer leur façon d'« agir ensemble ».

Pour étudier le mécanisme de partenariat nous avons choisi de reprendre les quatre dimensions soit : (1) la coconstruction, (2) la gestion des risques liés au partenariat et (3) la projection sur le long terme. Étudier ces dimensions nécessite d'en faire ressortir des indicateurs précis pour chacune d'entre elles.

Tableau 3 : Dimensions et indicateurs étudiés dans l'évaluation de ce partenariat

La coconstruction
Contexte de participation : vision commune; rôle de chacun
Apprentissage : réflexions sur les forces et faiblesses ; sur les retombées du portrait
La gestion des risques
La répartition des pouvoirs : leadership; dominance d'intérêts
Le processus de gestion des conflits : expériences concrètes
La temporalité : poids des facteurs endogènes
Projection sur le long terme
Pérennisation du projet : initiatives concrètes; projection dans le temps
Capacité d'adaptation : exemples concrets

La collecte d'informations relative aux indicateurs s'est faite à travers des entrevues semi-dirigées auprès de 9 partenaires du projet (dont 2 personnes représentaient le même organisme, mais intervenaient dans différents comités liés au Portrait des communautés). Nous n'avons pas poursuivi avec les derniers partenaires, car les données obtenues ont permis d'atteindre l'effet de saturation de l'information, en ce sens que les données recueillies convergent et que d'autres entretiens n'auraient vraisemblablement pas apporté de nouvelles informations. Ce travail de terrain a été effectué en deux phases.

Ainsi la première phase a permis l'élaboration du guide d'entretien construit dans le but de mieux comprendre les diverses étapes du processus de concertation qui ont été nécessaires à la réalisation d'un tel projet. La grille d'entretien a été regroupée autour de quatre thématiques. Les thèmes n'ont pas toujours été abordés dans l'ordre présenté dans le guide (voir l'annexe 1), car les questions servaient de ligne directrice pour ne pas omettre de thèmes.

La 2^{e} phase a été la conduite des entretiens d'une heure environ, menée au moyen de rencontres individuelles sur les lieux de travail, au courant du mois de mars 2013.

Résultats d'analyse

Nous avons choisi d'aborder l'étude du processus de partenariat à travers trois dimensions que nous considérons comme essentielles à la réussite d'un partenariat.

La coconstruction

Un partenariat co-construit, c'est-à-dire « impliquant un engagement contractuel dans le partage des responsabilités, des rôles et dans la répartition des tâches » (Bourque, 2008), il apparaît nécessaire de chercher à comprendre le processus de création du partenariat dans son ensemble. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier, dans un premier temps, le contexte de participation des acteurs, le travail nécessaire à l'élaboration de leur vision commune et l'attribution des rôles de chacun. Puis dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressés à l'apprentissage effectif que les acteurs impliqués ont fait de leurs expériences.

A- Création du partenariat

Contexte de participation

Centraide Outaouais a été l'organisme initiateur de la 1re rencontre de partenaires. Pour être plus précis, Centraide a organisé une première réunion, plus informelle, regroupant quatre de ses actuels partenaires (la CREO, la ville, Emploi Québec et l'Agence de la santé et des services sociaux). L'aboutissement de cette rencontre étant favorable à l'idée énoncée par cet organisme, cela a permis la programmation d'une réunion plus officielle. Il ressort des entrevues que l'élément rassembleur entre les partenaires n'est pas l'idée d'un partenaire au contraire. L'initiative du partenariat trouve son origine dans le constat unanime que tous les partenaires travaillent avec leurs outils respectifs sans vision commune. En témoigne les extraits suivants : « on a des données dures, des données à grande échelle, mais on n'a pas vraiment de vision des communautés en tant que telle (…) on fait tous des portraits, chacun de nos côtés, on n'a pas de cohérence de vision » (entrevue 4) ». Ce constat commun leur a permis de s'accorder sur la nécessité de construction d'une démarche commune entre les partenaires. Les extraits suivants confortent ce que nous avons perçu : ils ont voulu « réunir nos forces » (entrevue 8), « travailler ensemble et mettre en place un portrait commun » (entrevue 2), « s'organiser pour avoir un regard et un territoire commun » (entrevue 10).

Il semble important de souligner que cette initiative trouve son terreau dans des expériences passées de travail conjoint. « En 2008 déjà on avait envie de travailler ensemble, ce n'était pas sur le portrait en tant que tel, mais sur d'autres projets » (entrevue 6). De plus dernièrement, à travers la politique de développement social de la ville de Gatineau, la majorité des partenaires a travaillé ensemble sur le dossier : « On avait un historique de succès dans le « travailler ensemble » et ça nous a donné le goût de retravailler ensemble » (entrevue 1). Ce constat a été cité de nombreuses fois comme élément favorable au développement du partenariat (entrevue 1, 7 et 8). Ces expériences ont ainsi permis de développer des liens, soit un capital social nécessaire à l'innovation partenariale. La citation suivante en témoigne: « c'est la

confiance personnelle des acteurs qui a fait qu'on était content d'aborder une nouvelle démarche ensemble » (entrevue 1).

Élaboration de la vision commune

Les partenaires rencontrés nous ont expliqué que le démarrage du partenariat, c'est-à-dire l'élaboration de la vision commune leur a demandé six à sept mois de discussions. Partant du même constat de lacunes dans leur travail pour le développement des communautés, les partenaires ont donc décidé d'établir ensemble la trajectoire qu'ils allaient suivre pour y remédier : la création commune d'indicateurs de développement, regroupés dans un portrait des communautés qui permettrait alors de différencier les nombreuses communautés de l'Outaouais, en fonction de leurs caractéristiques, besoins et potentiels. La finalité de ce partenariat est bel et bien de disposer d'un outil qui permette de mieux répondre aux besoins des communautés et l'extrait suivant illustre cela : les partenaires avaient une « réelle volonté de passer à des données plus microéconomiques » pour mieux répondre aux besoins des communautés (entrevue 8).

L'Agence de santé et des services sociaux est très vite arrivée avec une proposition au groupe de partenaires. De là, trois présentations distinctes de méthodologie ont eu lieu. Les partenaires ont tous convergé vers la méthodologie développée par Réal Boisvert, à travers son étude sur les services de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-Québec.

Ce travail a donc nécessité un effort d'écoute, de respect mutuel, de partage de savoirs et connaissances pour arriver à l'entente d'objectifs communs du partenariat. Les entrevues ne font ressortir aucun problème particulier à cette étape-ci du projet. Le travail a été long certes, mais son ambition de faire travailler ensemble 16 partenaires autour d'objectifs communs n'est pas une tâche facile. On peut également souligner que les entrevues reflètent une grande conviction de succès dans cette expérience de partenariat.

Définition du rôle de chacun.

Le processus de coconstruction a été également abordé à travers la définition du rôle de chacun puisque comme le soulignent les travaux scientifiques abordés précédemment, il est nécessaire de procéder à un encadrement organisationnel et formalisé du partenariat (Savard et al, 2004). Nous n'aborderons pas ici le processus décisionnel en tant que tel, puisque nous avons choisi de l'étudier dans le volet « gestion des risques » plus bas, mais nous allons nous intéresser plutôt à la reconnaissance des différents apports possibles de chacun des partenaires.

Les entrevues laissent apparaître que certains partenaires ont été très présents dans le soutien financier du projet (CRÉO, Emploi Québec, l'ASSSO, la Ville de Gatineau). Souvent appelées « gros joueurs » (nombreuses entrevues), ces institutions publiques disposent de budgets conséquents pour la mise en pratique de leurs interventions (certaines ont même un volet spécifique pour le développement de partenariat dans leur mandat). Bien évidemment pour d'autres partenaires aux budgets plus limités, les contributions financières étaient moindres,

mais leurs contributions étaient plus diversifiées (matériels, locaux, ressources humaines, etc.). On peut citer à titre d'exemple, le Cégep qui a mis à disposition des locaux, et du personnel pour participer aux différents comités de pilotage et d'expertise nécessaire durant les différentes étapes du partenariat (voir plus bas dans la partie Gestion des risques-A). On peut également référer au CSSS de Gatineau qui a su mobiliser son équipe lors des séances évaluatives de la partie qualitative des indicateurs.

À l'unanimité, les acteurs rencontrés ont spécifié leur volonté initiale qui reposait sur un refus de leadership unique. En effet, chacun était invité à participer sur une base volontaire et égalitaire, quels que soient ses apports en ressources, « c'est notre projet » (entrevue 2; 4; 5; 6). Et tous ont affirmé y avoir trouvé leur place à l'intérieur de ce partenariat. Ici encore on ne peut que constater qu'un sentiment de réussite quant à la pleine intégration, mais surtout la reconnaissance de l'apport de chacun. Nous allons maintenant nous intéresser au processus d'apprentissage issu du partenariat.

B- Apprentissage du partenariat

Réflexion commune sur les forces et faiblesses

Les observations qui ressortent de ce procédé d'identification des forces et faiblesses par les personnes interviewées montrent que les partenaires sont parvenus à développer une vision commune et forte de leur partenariat. En effet, cette partie du questionnaire reflète une réelle capacité de remise en question de leurs actions, qui rappelons le, constitue un facteur très important dans la pérennisation d'un partenariat (Savard et al, 2004).

Parmi les difficultés relevées, celle qui ressort à l'unanimité correspond au grand nombre de partenaires. « C'est une grosse structure à bouger d'avoir seize leaders régionaux » (entrevue 1), mais encore plus quand il n'y a « pas de leaders » en tant que tels (entrevue 2). En effet, le nombre de partenaires alourdit énormément le temps de discussion, de prises de décision et d'organisation de la logistique, pouvant amener à un désintéressement des partenaires en l'absence de résultat concret et une forte contrainte des échéanciers. De plus, une autre faiblesse a été pointée du doigt par les partenaires : celle d'une mauvaise estimation de la charge de travail, commise lors de l'étape de la récolte des données qualitatives dans les communautés de l'Outaouais. Cette sous-estimation de la charge de travail a précipité le personnel du CSSS (concerné par le projet) ainsi que ceux de la ville, dans une charge de travail et de responsabilité aux conditions difficiles. On constate également qu'une partie des entrevues a mis de l'avant un fait, qui pour certains constituait une faiblesse alors que pour d'autres, il s'agissait davantage d'une crainte. Nous faisons ici référence au roulement du personnel au sein des différents partenaires au cours des trois années de partenariat (entrevue 2; 3; 4 et 6). Le temps d'adaptation nécessaire pour les nouveaux participants du projet peut venir ralentir. La construction de la vision commune et du capital social peut peser très lourd. Dans le cas présent, le partenariat a vécu deux changements de poste de partenaires importants (Centraide et l'Agence de santé et de services sociaux), mais cela ne semble pas avoir soulevé de problèmes majeurs pour l'instant.

Du côté des forces énoncées, étrangement nous retrouvons la première faiblesse citée tantôt, mais cette fois perçue comme un dépassement de soi, ou plutôt dépassement du « nous ». Désormais être en grand nombre est vu comme une force car cela a donné plus d'envergure et de crédibilité à la démarche. De plus, parmi les forces on retrouve également l'organisation et la prise de décision du partenariat dont nous parlerons plus longuement dans la partie « gestion des risques ». Mais de façon générale, nous pouvons affirmer que l'expertise de chacun a été reconnue et intégrée tout au long du processus partenarial. D'ailleurs, la recension des qualificatifs utilisés pour décrire les partenariats font foi de sa réussite : « efficace », « structuré », « structurant » (entrevue 3). Les mots « respect » et « communication optimale » sont revenus à plusieurs reprises pour qualifier le déroulement des rencontres.

Les personnes rencontrées lors des entrevues ont majoritairement souligné l'importance du rôle de la chargée de projet dans l'accompagnement des partenaires tout au long de la phase d'expertise. Ce rôle de catalyseur dans le processus partenarial a été une des clés de son succès puisqu'il a permis de non seulement faire les liens entre les partenaires et les différents comités liés au projet, mais il a aussi réussi à garantir une plus grande cohésion dans ce projet.

Le dernier facteur identifié comme atouts essentiels du partenariat est celui de la diversité des partenaires et de leurs expertises spécifiques. On remarque que le ressenti général est à la reconnaissance et la pleine intégration des expertises de chacun. Les extraits d'entretiens suivants en témoignent : « beaucoup d'expertise de chacun dans son champ d'action était une force » (entrevue 3), « on a impliqué du personnel de recherche dans l'expertise du groupe » (entrevue 5).

Les retombées du partenariat

Nous avons décidé ensuite de nous intéresser aux retombées du partenariat. Quand on parle de retombées, on se réfère ici aussi bien aux retombées internes qu'aux retombées externes. Voyons dans un 1er temps les retombées à l'interne, en termes d'appropriation de l'outil et en terme de capital social.

On remarque ici deux cas de figure, comme si les échelles d'intervention des partenaires venaient limiter le recours à l'outil pour certains. Les intervenants régionaux ont plus de mal à se projeter dans le recours au portrait des communautés de l'Outaouais, argumentant que leur niveau d'intervention est régional et non local (entrevue 1). D'autres précisent ne pas l'utiliser pour le moment, mais ils travaillent (entrevue 3, 8 et 9) actuellement à travers toute une réflexion individuelle et commune sur les formations déjà données pour accompagner le recours au portrait dans leur façon de travailler. En témoigne le précédent rapport d'évaluation sur la formation des intervenants sur l'appropriation du Portrait des communautés de l'Outaouais (Robitaille et Plassin, 2013), mais aussi le rapport d'évaluation interne (en cours) d'un des partenaires qui aurait pour finalité de « monter une formation continue avec réseautage » (entrevue 6). On retrouve même un partenaire pour qui la formation du personnel n'a pas

encore été possible, mais qui travaille tout de même avec l'outil sur des créations de portrait de municipalités (entrevue 3).

On remarque donc que les retombées du partenariat à l'interne sont modestes concernant le recours à l'outil, mais concernant les liens sociaux entre les partenaires, le bilan est plus que positif. Les acteurs interviewés affirment continuer à travailler ensemble sur d'autres dossiers, et ce, de façon formelle comme informelle (toutes les entrevues).

Concernant les retombées à l'externe, les observations faites laissent apercevoir de bons présages. Les organismes chargés d'étudier les demandes de financement de projets d'autres organismes affirment que le portrait des communautés est de plus en plus utilisé pour les plans de développement de projets communautaires (entrevue 1 et 4). De plus, les partenaires travaillent au partage et au transfert de connaissances à travers la réalisation de présentations de leurs travaux au cours de conférences et de rencontres extérieures au partenariat. Leur travail ne s'arrête pas là puisqu'ils travaillent à l'amélioration du processus de formation à l'outil.

Il ressort du paragraphe sur l'apprentissage que les partenaires sont capables d'une auto-analyse à leurs égards. L'étude de la coconstruction s'avère donc prometteuse. Nous allons maintenant regarder le processus de partenariat sous l'angle de la gestion des risques encourus.

La gestion des risques

La seconde dimension par laquelle nous nous proposons d'étudier le partenariat est celle de la gestion des risques. Il ressort de la littérature scientifique un inventaire de risques encourus par les modèles de partenariat caractéristiques des nouveaux modes de gestion de politiques sociales. Nous allons donc aborder l'étude de ce partenariat à travers le mécanisme décisionnel ainsi que sa politique de gestion de conflits. Pour finir, nous nous intéresserons à la question de la temporalité perçue, elle aussi, comme un risque de blocage du processus de bon partenariat.

A- Processus décisionnel, modèle de gouvernance

Comme le souligne la littérature, la mise en place d'un partenariat nécessite l'élaboration d'une ligne directrice pour encadrer le partage des responsabilités, des rôles et de répartitions des tâches. Et c'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser au processus décisionnel qui caractérise le partenariat ainsi qu'à la gestion de conflit. Ce projet qui se voulait au départ « un portrait à plusieurs facettes et porté par plusieurs personnes » (entrevue 8) doit faire face à la confrontation de conflits liés à des intérêts multiples. C'est pourquoi l'étude des mécanismes de prise de décision est essentielle, elle permet de constater les rapports de forces qui se mettent en place.

La construction du processus décisionnel

L'élaboration du cadre décisionnel est partie intégrante de la coconstruction du partenariat : « On a appris à travailler ensemble parce qu'il y avait des partenaires qui étaient plus naturels que d'autres, puis les façons de faire de chacun étaient différentes » (entrevue 7). Très vite est apparu un « choc organisationnel » (entrevue 7) dans les différentes façons d'agir de chacun. **L'idée initiale étant qu'il n'y aurait pas un partenaire qui prenne le dessus sur un autre, il a fallu parvenir à ce que la prise de décision soit consensuelle**. « On voulait que le chemin qu'on prend ensemble soit le choix de tous » (entrevue 4). Les partenaires ont donc choisi de former le « Comité des partenaires » dans lequel s'y est faite l'élaboration de la vision commune (de l'élaboration de la ligne directrice jusqu'aux objectifs) et dans laquelle toutes les décisions devaient y être approuvées.

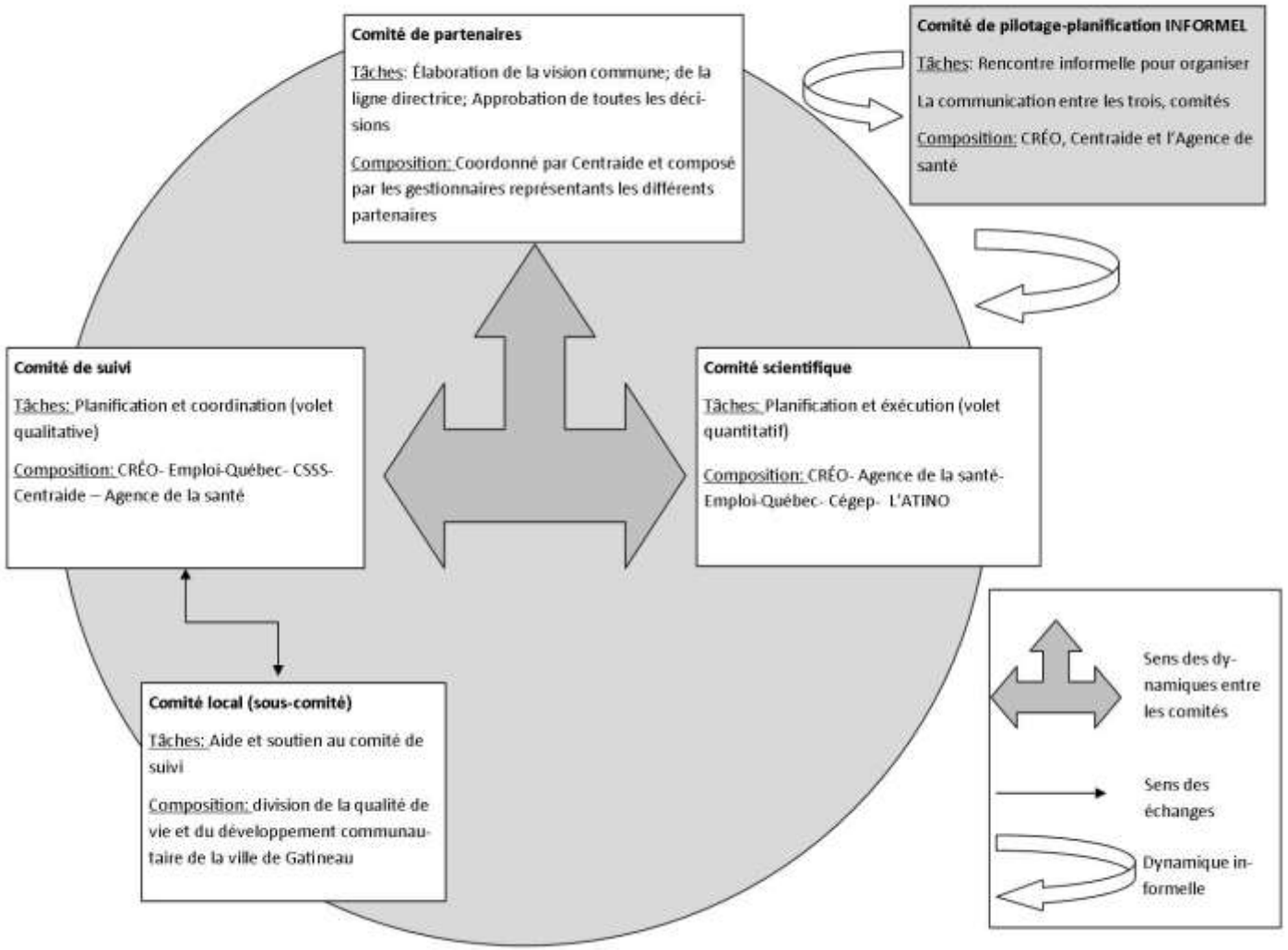
Ce comité a également décidé que deux comités seraient créés afin d'assurer une plus grande souplesse et efficacité dans la démarche du projet : le Comité de suivi (1) qui avait pour tâche la coordination et la planification du volet qualitatif. Le second comité quant à lui, le Comité scientifique (2) avait pour tâche la planification et l'exécution du volet quantitatif. L'articulation entre ces trois comités a nécessité beaucoup de réunions et « d'art de la négociation » (entrevue 8). « Les mandats de chaque comité étaient clairs » (entrevue 9), « toutes les décisions étaient ramenées au comité des partenaires » (entrevue 7), « il y avait un bon relais d'information » (entrevue 9).

Toutefois, la charge de travail qu' impliquait le volet qualitatif a été sous-estimée, faisant naître alors l'initiative de la création d'un sous-comité, adjacent au comité de suivi, et appelé le comité local. Sa tâche principale était d'aider et de soutenir le comité. Ce sous-comité a été la création de la ville de Gatineau, dans sa section division de la qualité de vie et du développement communautaire.

Enfin, on a pu remarquer l'existence d'un comité plus informel, agissant comme le « comité de pilotage, de planification » (entrevue 1) qui lui assurait la dynamique entre les trois comités principaux. Ce comité pourrait être perçu comme une forme de leadership, mais il n'en est rien. Les entrevues témoignent de la nécessité de ce comité informel, une sorte de « noyau dur » qui assurait la dynamique entre les partenaires et affirme le caractère essentiel de celui-ci pour avancer. Le désintéressement de certains, au fur et à mesure des mois, devait être compensé par l'engagement, plus fort, de certains autres. Et incontestablement, cela a permis l'aboutissement du projet partenarial.

Pour faciliter la compréhension de la dynamique décisionnelle mise en place dans ce projet, nous avons construit un schéma organisationnel (voir ci-dessous).

Schéma organisationnel du processus décisionnel



Le schéma organisationnel qui ressort clairement des entrevues est caractérisé par une **absence de leadership formel**, mais plutôt une « forme fluctuante » de celui-ci (entrevue 5). En effet, les entrevues se rejoignent toutes pour affirmer que Centraide a eu une forme de leadership souple à travers la prise en charge de la coordination de l'information. L'organisme a présidé le Comité des partenaires, ce qui leur a permis de rappeler à l'ordre les partenaires quand c'était nécessaire. « On était en quelque sorte neutre là-dedans, on n'avait pas d'intérêts particuliers que ce soit monétaire ou de pouvoir » (entrevue de Centraide). L'agence de santé quant à elle, a assuré le suivi financier du projet. La CREO a également jouait une forme de leadership concernant le volet régional (entrevue 1), et la ville également, dans son rôle plus important, lors du découpage de la carte géomatique (entrevue 5). Ces manifestations de leadership n'ont jamais été mentionnées de façon négative, au contraire. Les partenaires ont toujours parlé de « notre projet » (entrevue 2, 7 et 8) et de « coconstruction » (entrevue 3 et 6) pour décrire leur expérience.

B- Gestion de conflits :

Sous ces airs de « partenariat idéal » (entrevue 2), les entrevues font ressortir des cas de sources conflictuelles, par exemple lors de la re-délimitation géomatique des communautés demandée par la ville de Gatineau en plein milieu du processus. Les données étaient commandées en fonction du découpage initial, impliquant qu'un changement de frontières allait bouleverser toute la commande auprès de Statistique Canada. Perte de temps et d'argent, le partenariat aurait pu battre de l'aile, mais il n'en a rien été. Le problème a été ramené au Comité des partenaires, comme pour tous leurs conflits d'ailleurs, qui a décidé de poursuivre avec les modifications demandées, en connaissance des coûts supplémentaires que cela engendrerait.

Ces sources conflictuelles sont pour certains des « petits dérapages », d'autres parlent de petites tendances à « vouloir agir sans forcément juger nécessaire d'en parler tous ensemble » (entrevue 7). Toujours est-il que l'organisme Centraide, chargé du volet de coordination de l'information, a toujours ramené les imprévus et complications à l'ensemble des partenaires (téléphones et rencontres). Certains soulignent le rôle essentiel de la communication entre eux : « cela a été très important pour l'appropriation du projet, car c'est notre projet » (entrevue 8). La communication entre eux leur a donc permis de dépasser les potentielles sources conflictuelles.

En conclusion, il est incontestable que leur processus de gestion des conflits a démontré une grande capacité d'écoute et d'entente au sein des partenaires. Intéressons-nous maintenant au facteur de la temporalité qui lui aussi peut influer sur la réussite d'un partenariat.

C- Prise en considération de la temporalité

Rappelons que la littérature scientifique insiste sur le fait que généralement ce sont des partenaires extérieurs (« facteurs exogènes » (Bourques, 2008)) qui imposent des délais difficiles à respecter. Nous avons donc choisi de l'étudier ici. La variable « temps » se manifeste sous différents aspects : on la retrouve comme barrière dans le fait énoncé plus haut du roulement de personnel, ou bien dans celui des modifications profondes de remodelage des frontières géographiques, ou encore dans des sous-estimations de charge de travail pour le volet qualitatif. Comme on le sait, les retards dans les échéanciers ne sont pas appréciés auprès des bailleurs de fonds et cela peut entraîner des blocages au suivi financier du projet. C'est donc un impératif important à considérer. Dans ce partenariat, le facteur temps a été une contrainte importante, amenant les partenaires à reconsidérer leurs échéanciers. En effet, le partenariat dans ce projet, initialement prévu pour sur une période de 18 mois, s'est finalement étendu sur trois ans. Cette extension des délais a pu se faire sans trop de difficultés parce que des partenaires impliqués financièrement, souvent ceux qui doivent justifier le non-respect des échéanciers, font partie intégrante du processus partenarial.

Pour conclure, nous soulignons que l'étude des différents risques dans le partenariat du portrait des communautés de l'Outaouais nous révèle que très peu de blocages. Au contraire, elle met en évidence une grande capacité de mobilisation, mais surtout d'adaptation des partenaires aux différents risques de blocages.

Vision sur le long terme

La troisième et dernière dimension de l'étude du partenariat que nous aborderons est celle de la vision de long terme. Nous avons choisi de l'étudier à travers deux facteurs : la faculté de projection dans le partenariat et la capacité d'anticipation.

A- Projection du partenariat dans le temps

Dans cette partie de la recherche, nous avons voulu savoir quelle était la force du partenariat dans la volonté commune de pérennisation du projet. Après avoir invité les participants à parler de l'initiative du projet et de sa réalisation, nous souhaitions donc les entendre sur « l'après-partenariat ».

Il ressort clairement des entrevues qu'actuellement le partenariat se trouve dans une phase de « stand-by » (entrevue 3), de « période floue » (entrevue 5 et 7), et ceci, pour diverses raisons. Premièrement, parce que le partenariat a atteint ces objectifs initiaux, les partenaires sont donc en pleine phase de questionnement commun sur ce qui doit être fait avec l'outil. Deuxièmement, parce que de nombreuses réorientations de programmes et d'allocations financières ont lieu présentement ce qui peut mettre en péril l'avenir de l'outil. Enfin, un autre doute pèse sur la pérennisation de l'outil, soit la capacité de pouvoir comparer les données du recensement de 2006 avec celles de 2011. En effet, le nouveau formulaire de recensement n'étant plus obligatoire, un doute subsiste quant à la compatibilité des données entre ces deux

recensements. Cette phase d'incertitude, vécue par les partenaires, est fortement ressortie des entrevues.

Cependant malgré cela, c'est à l'unanimité que les personnes rencontrées se prononcent en faveur de la poursuite du partenariat. Tous s'accordent pour dire que le partenariat doit être maintenu pour assurer la pérennisation du portrait des communautés, nécessitant cependant d'être redéfini avec de nouveaux objectifs à atteindre. Parfois spontanément, parfois parce que nous le demandions, les participants ont énuméré une série de conditions et d'améliorations nécessaires à apporter pour assurer la continuité et l'appropriation de l'outil du portrait des communautés, que nous présenterons plus bas étant donné qu'elle témoigne de leurs capacités d'auto-analyse et d'anticipation. Il semble opportun de signaler que bien que la volonté commune soit de poursuivre le partenariat, les participants n'en sont pas pour autant aveuglés par cet idéal. Certains ont mentionné la possibilité de devoir réfléchir sur l'arrêt de ce partenariat, pour ne pas détruire le sentiment de réussite commun et ainsi maximiser les chances de soir se réitérer des expériences partenariales communes (entrevue 2 et 4).

Dans une idée de dépassement de ces incertitudes par contre, les partenaires se prononcent tous en faveur de la création d'un observatoire pour la région. Un observatoire qui permettrait de travailler à partir d'une base de données à jour, facilitant ainsi le suivi continu des communautés et qui soit le référant, une sorte de plateforme-relais de la région. En arriver à cela nécessiterait d'avoir réussi à mettre en place toute une dynamique autour de l'outil. Cette idée est ressortie à quelques reprises des entrevues. Certains ont parlé de « dépasser l'outil » (entrevue 7), qui n'est pas statique, mais bien en perpétuelle évolution. Cela nécessiterait de la part des partenaires initiaux, et à d'autres venir, de parvenir à « transformer l'outil en mécanique permanente » (entrevue 4).

On peut conclure ici sur le constat favorable à la projection du partenariat dans le temps. Les partenaires sont conscients des enjeux de réussite d'un tel outil, une fois que celui-ci aura dépassé certaines limites, mais surtout incertitudes, et sera bien ancré dans les façons de travailler le développement des communautés. Non seulement ils en sont conscients, mais en plus ils y travaillent d'ores et déjà, en commençant par faire vivre l'idée d'un observatoire en développement des communautés en Outaouais. Pour conclure la partie analytique, nous allons voir plus bas, comment les partenaires travaillent directement et indirectement, au maintien du partenariat, à travers leurs capacités d'anticipation.

B- Capacité d'adaptation par l'anticipation

Les entrevues ont donc amené les acteurs concernés à énumérer une série de conditions et d'améliorations nécessaires à apporter pour assurer la continuité et l'appropriation de l'outil du

portrait des communautés. Et de là sont apparues des informations très riches, concernant les comportements proactifs de certains partenaires.

Plusieurs ont parlé de **« retravailler la complémentarité »** (entrevue 2) ce qui implique, selon les partenaires, de passer par trois étapes. D'abord (1) redéfinir des objectifs communs de sorte à poursuivre le travail d'encadrement et de cohérence du développement social par le partenariat. La deuxième étape (2) est celle de la redéfinition des rôles de chacun, soulevée à quelques reprises et traduisant l'impératif de venir « clarifier le rôle et l'implication des partenaires » (entrevue 2 et 6) et ainsi se redéfinir ensemble le cadre de coconstruction nécessaire à l'évolution du partenariat. Enfin, la dernière étape (3) consisterait à ouvrir le partenariat à d'autres acteurs (entrevue 2) ce qui faciliterait la pérennisation du portrait. Cette ouverture vers l'extérieur doit aussi être envisagée pour faciliter une appropriation plus large du projet (entrevue 2) par exemple, à des acteurs importants sur le plan économique.

Il a également été mentionné à de nombreuses reprises la nécessité de « **travailler sur l'offre de formations »** (entrevue 2, 3, 7, 8 et 9). Suite au constat commun qui est d'une part qu'on trouve actuellement des intervenants qui n'ont pas encore reçu les formations nécessaires à l'utilisation de l'outil (exemple les CSSS) et d'autre part que l'utilisation de l'outil nécessite une formation, pour plusieurs, il s'avère important de réfléchir sur la manière de poursuivre l'offre de formation de façon plus efficace. De plus, comme nous l'avons dit précédemment, ces constats se retrouvent aussi dans le rapport d'évaluation de la formation des intervenants sur l'appropriation du Portrait des communautés de l'Outaouais (Robitaille et Plassin, 2013). Mais notons que ces réflexions communes ont fait naître des initiatives individuelles de la part de quelques partenaires. Un des partenaires réalise présentement un rapport d'évaluation interne qui aurait pour finalité de « monter une formation continue avec réseautage » (entrevue 6). Une autre initiative intéressante est à mettre en avant : les employés du CSSS n'ont pas pu, pour diverses raisons, recevoir la formation. Et pourtant, les entrevues soulignent qu'ils pratiquent des exercices de développement des communautés avec le portrait, à travers la création, par exemple, du portrait d'Aylmer (entrevue 3). Cet exemple illustre très bien les capacités d'anticipation dont font preuve certains partenaires : les employés s'auto forment à l'utilisation de l'outil et à l'esprit d'analyse qu'il requiert. Enfin, on peut également souligner comme capacité pro active , le fait qu'actuellement les partenaires sont en pleine réflexion commune par rapport à la stratégie à adopter pour développer un plan de communication de diffusion de l'outil, et ainsi le rendre accessible à une plus grande partie des agents de la communauté.

On ne peut que remarquer que l'ensemble de ces réflexions et comportements témoigne non seulement d'une réelle volonté, mais aussi d'une grande capacité d'apprentissage et d'adaptation des partenaires dans l'évolution du partenariat et la vision commune qu'ils se construisent au fur et à mesure du temps.

Conclusion

Ce temps 1 de cette évaluation du processus de mise en place du Portrait des communautés de l'Outaouais visait à mieux comprendre l'importance des processus de concertation nécessaires à la réalisation d'un tel projet. D'emblée, si le partenariat est en quelque sorte une forme d'aboutissement de la concertation, nul doute que cette expérience vécue en Outaouais représente un partenariat au sens fort du concept.

Il ressort clairement de cette étude à travers l'analyse des trois dimensions proposées dans la partie méthodologique (capacité de coconstruction, capacité de gestion des risques et la capacité de dépassement) que cette expérience partenariale représente un aboutissement particulièrement éloquent parce qu'il a su garder le cap sur la mission commune, partager équitablement les responsabilités entre partenaires, en se recentrant, lorsque les défis étaient importants, sur leurs objectifs initiaux touchant la communauté, en dépassant et transformant parfois en force les difficultés rencontrées et surmonter les contraintes de temps et de ressources. Cette expérience innovante de partenariat et d'apprentissage collectif qui en découle se doit d'être considérée dans la poursuite de ce partenariat concernant les décisions futures touchant le Portrait des communautés de l'Outaouais et pour toute autre expérience du genre souhaitée par les intervenants de la région.

Ce partenariat connaît actuellement une période « de flottement » ayant comme toile de fond les actions à poser pour la pérennisation du portrait. Les partenaires travaillent toujours à sa diffusion, à l'amélioration de l'outil, à l'optimisation de son accès (par l'accessibilité aux formations nécessaires, mais aussi par des activités de partage et de transferts de connaissances et de compétences). Certains déjà, considèrent même l'ouverture à d'autres partenaires.

De façon plus profonde, le succès de ce partenariat pourrait favoriser un changement de mentalité au sein des organismes et institutions impliqués (directement et indirectement) en favorisant des transformations dans leurs façons de travailler, dans leur manière d'appréhender les problématiques d'intervention et en amoindrissant les rapports de force. C'est d'ailleurs ce que l'on constate déjà : le rapprochement qu'a opéré cette expérience partenariale favorise la mise en place de nouveaux projets partenariaux entre certains acteurs et secteurs. Cette façon consensuelle de prendre les décisions communes semble avoir développé un fort capital social entre les partenaires, qui leur a permis de découvrir et d'incarner un bel exemple de processus de coconstruction intersectorielle et multiscalaire entre les partenaires.

Pour les partenaires rencontrés, cette initiative doit être encouragée, améliorée et élargie. C'est d'ailleurs ce à quoi ces derniers s'affairent à travers leurs bilans, leurs projections (ambitieuses, mais réaliste) en réfléchissant sur « l'après-maintenant » tout en intégrant une temporalité de plus long terme et en cherchant un objectif commun dont les retombées seraient plus grandes.

À ce propos, la création d'un observatoire du développement en Outaouais a été mentionnée par plusieurs partenaires rencontrés lors de nos entretiens.

Bibliographie

Bourque, D. (2002). *Partenariat territorial et transformation des services et du système socio sanitaire au Québec*, Thèse de doctorat, Thèse de doctorat, Québec, École de service social, Université Laval.

Bourque, D. (2008). Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Bilodeau, A, Lapierre, S et Y. Marchand (2003). Le partenariat : comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir, Montréal, Direction de santé publique, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, 32 pages.

Caillouette, J. (2001). Pratiques de partenariat, pratique d'articulations identitaire et mouvement communautaire, Nouvelles pratiques sociales, vol.14, n1, p 81-96.

Carrière, M. (2001). « Le partenariat dans le champ des troubles mentaux dix ans après la politique de santé mentale », Santé mentale au Québec, vol. XXVI, n 1, printemps, p.216-241.

Duperré, M. (2002). « Du discours à la réalité dans le partenariat public-communautaire en santé mentale : une expérience au Saguenay Lac-St-Jean », Nouvelles pratiques sociales, vol.5, n2, p131-146.

Dhume, F. (2001). Du travail social au travail ensemble/le partenariat dans le champ des politiques sociales, Paris, Éditions ASH.

Fontan, J-M. (2004). Le partenariat public communautaire en emploi: respect des missions et mobilisation politique des acteurs, dans un véritable partenariat en employabilité est-il possible? Montréal, alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, TI.

Lachapelle, R. (2004). Le développement des communautés : enjeux et opportunités, Communication à la journée d'étude intersectorielle de la Haute-Yamaska, Granby, 15 janvier, 19 pages.

Nélisse, C. (1994). « La croisée du formel et de l'informel : entre l'État et les partenaires », Lien social et Politiques-RIAC, n32, p.179-187.

Panet-Raymond, J. et D. Bourque (1991). Partenariat ou Pater-nariat?, Rapport de recherche sur la collaboration entre établissements publics et organismes communautaires œuvrant auprès des personnes âgées, Montréal, École du service social, Université de Montréal.

Robitaille, M. et É. Plassin (2013) Rapport d'évaluation de la formation des intervenant-e-s sur l'appropriation du Portrait des communautés de l'Outaouais. Agence de santé et des services sociaux de l'Outaouais, Gatineau, 29 p.

Savard, S., Turcotte, D. et A. Beaudoin (2004). « Le partenariat et les organismes sociaux sanitaires du secteur de l'enfance, de la famille et de la jeunesse : une analyse stratégique », Nouvelles pratiques sociales, vol.16, No 2, p.160-177.

Tremblay, S. (2006). « Hétéronomie ou coproduction du développement social : réflexion sur l'usage du concept de développement social ». dans M. Tremblay, P-A Tremblay et S. Tremblay (dir.), Le développement social Un enjeu pour l'économie sociale, Québec, Presses de l'Université du Québec, p37-47.

Vaillancourt, Y. en collaboration avec Philippe Leclerc (2008). « Notes de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques », Cahier de l'ARUC-Innovation sociale et développement des communautés, Série Documentation et diffusion, n 7, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, 27 pages.

White, D. (1994). « La gestion communautaire de l'exclusion », LSP-RIAC Revue internationale d'action communautaire, n32, p37-51.

Annexe 1 : questionnaire d'entrevue

Historique de la participation

Pourriez-vous me décrire le contexte dans lequel votre participation au développement du portrait des communautés s'est faite?

Quel a été votre rôle dans le développement du portrait des communautés de l'Outaouais?

Mobilisation des partenaires

Quelle a été l'importance de la mobilisation des partenaires pour la réalisation de ce portrait?

Pourriez-vous évaluer cette mobilisation en la comparant à d'autres auxquelles vous avez participé?

Quelles ont été les forces et les faiblesses de cette mobilisation?

Diriez-vous que cette expérience de mobilisation a changé votre regard sur l'importance que revêt la mobilisation de plusieurs partenaires dans le développement de la région?

De quelle manière?

Influence du portrait sur les pratiques de l'organisme

Est-ce que de nouveaux liens se sont tissés à partir de cette expérience?

Est-ce que le portrait a mobilisé d'autres personnes de votre organisation?

De quelle manière?

Est-ce que votre participation au projet « portrait des communautés » a influencé votre manière de travailler dans votre organisation?

À quel niveau?

Vision de développement du portrait des communautés

Est-ce que le portrait des communautés est une expérience qui doit se poursuivre?

À quelles conditions

Qu'est-ce qui devrait être fait, en priorité, pour la suite des choses?

Qu'est-ce qui devrait être amélioré dans la démarche de partenariat?

Pour vous, quel est l'avenir du portrait des communautés?