



Évaluation du portrait des communautés de l'Outaouais

Phase 3

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

Octobre 2013

Martin Robitaille (Ph D Sociologie)

Élodie Plassin (Professionnelle de recherche)

Université du Québec en Outaouais (UQO)

Table des matières

Introduction.....	3
Modèle d'évaluation proposé	3
Cadre conceptuel de l'étude	5
Concept de développement des communautés	5
L'étude du développement des communautés	6
L'étude complexe du processus d'apprentissage social	7
Méthodologie d'enquête	9
Dimensions et indicateurs.....	9
Entrevues semi-dirigés	10
Analyse du développement des communautés par le biais des transformations de pratiques induites par le portrait des communautés.....	12
Comprendre les transformations individuelles.....	12
À travers l'utilisation de l'outil	12
Difficultés rencontrées dans l'appropriation de l'outil	14
Appréhender les transformations dans le milieu.....	17
À travers l'utilisation de l'outil par la communauté.....	17
Difficultés soulignées.....	18
Assurer la pérennité du portrait.....	20
Importance de la mise à jour de la plateforme internet.....	21
Offrir un système de formation adaptée aux différents besoins.....	22
Conclusion	25
Annexe 1.....	27
Bibliographie.....	29

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 développent 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.

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

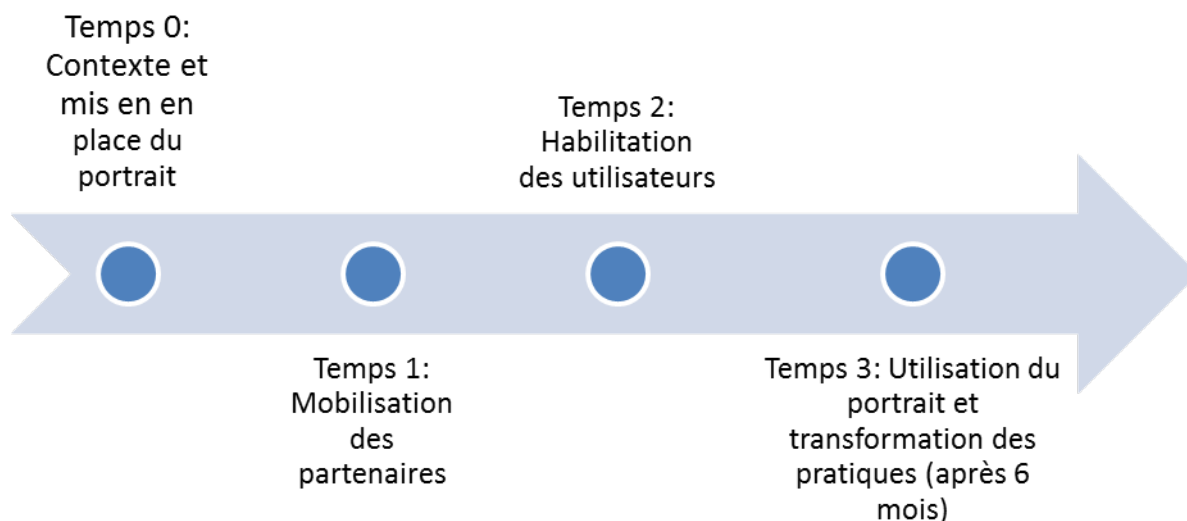
dynamisme et à la vitalité des communautés. Bien qu'une évaluation basée sur ces objectifs soit préférable, de manière réaliste compte tenu des ressources à notre disposition, il s'avère impossible de réaliser une évaluation des impacts du portrait sur des objectifs aussi larges. En effet, ce type d'évaluation 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.



Ce rapport d'étude constitue donc le temps 3, soit la dernière étape du projet. Il y sera donc étudié l'utilisation du portrait par les acteurs ainsi que les transformations de pratiques engendrées ou naissantes. Pour aborder cela, nous reviendrons en 1^{er} lieu sur les concepts abordés pour la constitution du cadre théorique.

Cadre conceptuel de l'étude

Concept de développement des communautés

Il est important de rappeler que nous travaillons sur un concept, le développement des communautés, et que cela implique beaucoup de nouveautés dans notre perception du développement et dans sa mise en œuvre sur le territoire. *« Si le développement social se situe à l'échelle nationale et porte finalement sur des grandes orientations de société soutenues par des programmes généraux et des approches globales, le développement des communautés est plus spécifique et plus ciblé. Son champ d'intervention appartient plutôt au domaine du développement local ou de l'action territoriale. Il s'applique à des projets tangibles et immédiats circonscrits à des milieux de vie particuliers »* (Bourques, 2008).

Les spécificités du développement des communautés se retrouvent dans sa définition : *« (1) tout ce qui touche à l'expression des rapports sociaux en général et, en particulier, aux dynamiques ou aux processus de coopération, d'entraide, de partenariat et de mobilisation d'un espace donné. (2) par les approches de revitalisation, d'intervention ou d'organisation communautaire visant la prospérité, la vitalité, la sécurité, la salubrité, l'égalité, la créativité des individus au sein de leur milieu d'appartenance »* (Bourques, 2008).

L'étude du développement des communautés

Ainsi aborder le développement des communautés sous cet angle nécessite donc de procéder à l'étude d'un processus de dynamique, qui repose sur l'utilisation d'un outil commun et qui facilite le développement de partenariat entre les acteurs locaux dans une perspective de planification de projets de développement communautaire. La difficulté repose sur le fait de développer un modèle d'évaluation qui puisse prendre en considération le contexte dans lequel la démarche a été entreprise (phase 1), de ses effets sur les personnes visées (phase 2 et 3), mais aussi son impact sur leurs pratiques (phase 3). 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 eux-mêmes, leur évolution dans l'apprentissage d'un outil comme le portrait, et ainsi mieux s'appropriier les transformations vécues, mais aussi, et surtout celles possibles dans l'avenir.

La réussite du développement des communautés repose sur un ensemble de facteurs, comme le souligne la littérature scientifique à ce sujet (Bourques 2002, 2008, Savard, Turcotte et Beaudoin, 2004 ; Duperré, 2002 ; Bilodeau et coll., 2003). On y retrouve les mêmes facteurs de réussites affiliés aux concepts de partenariat et à celui de la concertation, ainsi que d'autres facteurs.

Parmi ces autres facteurs, il est important de considérer la notion du « territoire vécu » dans l'étude du processus. En effet, au travers de la méthodologie préconisée par Boisvert (2007), il propose une méthodologie pertinente d'identification et de délimitation des communautés basées sur le sentiment d'appartenance au territoire de la population qui l'habite et « où les acteurs sociaux ont des rapports de proximités basés sur la gestion et la résolution des problèmes communs » (Bourques, 2008 p. ?). Cette notion de « territoire vécu » va être importante à l'étude, car plus le sentiment d'appartenance est grand et plus les liens sociaux développés le seront également (Boisvert, 2007). Il s'agira de voir quelle est la perception des acteurs de ce nouvel outil facilitant ce même langage dans la coordination de la planification de projets.

Deuxièmement, la particularité du DC est qu'il constitue un processus multi phases qu'il s'agit de bien discerner malgré les nombreuses interconnexions: (1) planification (2) mise en œuvre (3) évaluation. Ce processus multiple complexifie et rallonge l'étude d'un tel cas. Cette phase de planification est très importante parce qu'innovante dans sa forme : on y réalise l'analyse du milieu, on y définit le choix des priorités, les objectifs ainsi que les projets qui en découlent. Ces moments stratégiques sont cruciaux du point de vue de la participation. Parce que comme le souligne Bourques (2008) : « (...) le développement des communautés peut être l'occasion d'une concertation qui produit un plan collectif « négocié » et pluralistes entre les priorités et visions locales et celles centrales ». Il est donc possible d'y retrouver une coconstruction entre l'approche de planification administrative et celle de la demande d'autonomie et de pouvoir local » p. ?. C'est en cela

que l'on comprend la nécessité de faire participer les acteurs dans la prise en considération des changements vécus par l'utilisation du portrait des communautés de l'Outaouais. Le DC peut néanmoins, se retrouver réduit à la planification institutionnelle dans laquelle les acteurs locaux peuvent ne pas se reconnaître. C'est la question soulevée par Dhume (2001, concernant l'ouverture au pluralisme institutionnel, qui renvoie au monopolisme. Dans ce cas précis, le DC est limité à des projets de faible portée et totalement dépendant du financement extérieur. Les études relèvent à cet effet que les partenariats créés ne dépassent souvent pas le mode fonctionnel des procédures de meilleures gestions entre les services existants. Il n'y a, dans ce cas-là, aucun incitatif à l'innovation ni au dépassement des limites de chacun face aux problématiques présentes sur le territoire. Cela ne peut donc pas permettre de s'attaquer collectivement aux causes des problèmes sociaux et de santé des communautés.

La mise en place durable du développement des communautés par les communautés nécessite donc de s'interroger sur plusieurs points : l'appartenance au territoire, la coconstruction entre les partenaires, la gestion des risques, la phase d'évaluation et la projection sur l'avenir propice à l'appropriation du portrait des communautés. Ainsi pour étudier le processus de développement des communautés à travers l'outil du portrait des communautés de l'Outaouais, nous avons choisi d'aborder l'étude sous l'angle d'approche de l'apprentissage social.

L'étude complexe du processus d'apprentissage social

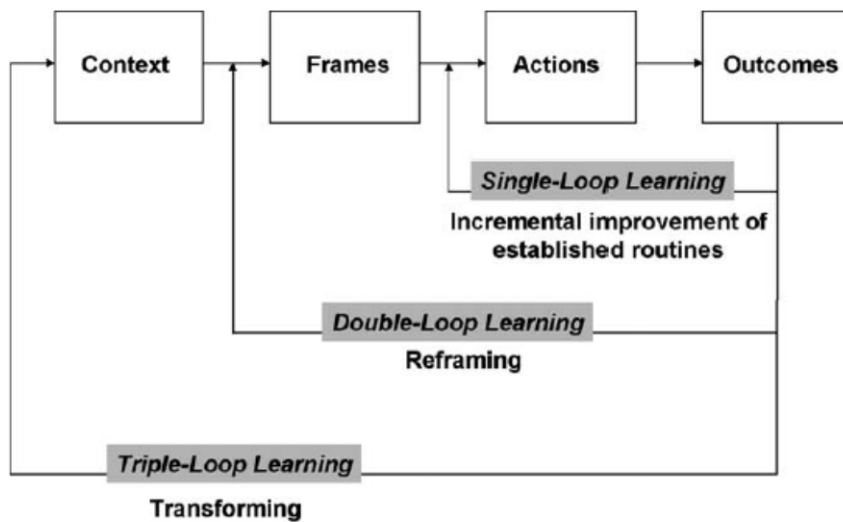
Pour ce faire nous reprendrons les bases de travaux sur la réussite organisationnelle d'Argyris et de Schon (1978) qui met en avant que celle-ci dépend des capacités de l'organisation à voir les choses sous un jour nouveau, à approfondir sa compréhension des phénomènes observés et à produire de nouveaux schémas comportementaux. Dans des travaux plus récents (1996, 2002), ces mêmes auteurs proposent de constituer une théorie de l'intervention dans les organisations comme outil d'accompagnement à l'évolution dans les changements et les transformations qui s'y produisent. Leurs travaux reposent sur l'hypothèse que les mutations au sein des organisations proviennent de la capacité de leurs membres à adopter de nouveaux comportements. Ainsi l'« agir autrement » des acteurs favorise les transformations des organisations. Mais ces manières d'agir, nécessitent de l'apprentissage de la part des acteurs : pour découvrir, partager et assimiler de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs, techniques, compétences, savoir-faire, etc., et ainsi construire une forme d'« innovation comportementale ». Pour ces auteurs, l'apprentissage collectif reste lié à l'intériorisation-appropriation de connaissances et de savoirs communs et est par essence lié aux cadres socio-institutionnels locaux dans lesquelles évoluent les acteurs.

Aussi, l'étude de l'apprentissage nous amène à considérer l'interaction des individus comme essentielle dans le processus d'apprentissage collectif puisqu'en retour elle permet un

apprentissage personnel de chacune des parties prenantes et impulse donc un changement dans les pratiques de chacun (Pahl Wost, 2009), instituant ainsi une dynamique collective.

L'apprentissage social est donc un processus complexe, de plus en plus étudié. Pour certains auteurs, on parle d'apprentissage social multi bouche, qui serait composé de trois étapes (Pahl Wost, 2009). En premier lieu, on retrouve l'apprentissage en simple boucle qui correspond à de simples modifications de mesures visant l'amélioration des performances, mais sans en modifier les hypothèses sur lesquelles repose notre raisonnement. Ce faisant, il n'est donc pas question de remettre en cause nos façons de faire ni nos routines établies. Cette phase constitue une première amélioration dans l'élaboration de la prise de décisions collectives. En second lieu, on distingue l'apprentissage double boucle. Celui se réfère à un changement dans le cadre de référence ainsi que dans la remise en cause des hypothèses directives. Ce recadrage implique une réflexion poussée sur les objectifs et sur les hypothèses de comment les atteindre (établir des priorités, inclure de nouveaux aspects, les limites de changement de l'analyse du système). Ces processus d'apprentissages sociaux en double boucle sont essentiels parce que les acteurs y explorent un plein espace de recadrage des contraintes structurelles. Si les contraintes structurelles pouvaient diminuer, il ne fait aucun doute que le réseau des acteurs va être modifié. L'amélioration est possible grâce à l'expérimentation d'approches novatrices et la mise en place de ces nouveaux types de mesures. En dernier lieu, on distingue l'apprentissage en triple boucle. Il se réfère à une transformation du contexte et aussi des facteurs structurels qui déterminent le cadre de référence. On fait ici référence à l'apprentissage sociétal, celui qui se réfère aux transitions de l'ensemble du régime : changement dans les cadres réglementaires, pratiques en matière de gestion des risques et structure de la valeur dominante. Cette transformation sociétale (révolution paradigmatique) exige la reconnaissance des défaillances des paradigmes dominants ainsi que les contraintes structurelles qui nuisent au bon de la gouvernance des ressources et des pratiques de gestion du territoire. Changer les normes et valeurs dominantes facilitera le changement structurel et conduira nécessairement à une transition de réseaux d'acteurs à travers l'apparition de nouveaux groupes d'acteurs, des modifications de frontières et de structures de pouvoir et nouveaux cadres réglementaires édictés.

Figure 1 : cycle d'apprentissage en contexte d'apprentissage en triple boucle



Source : Pahl-Wost (2009)

Méthodologie d'enquête

Dimensions et indicateurs

Une des préoccupations importantes, dans le cadre d'une évaluation portant sur un processus et non sur un programme ou une politique publique, demeure de développer un modèle d'évaluation qui puisse prendre en considération ici, l'impact de l'utilisation du portrait sur les pratiques des acteurs du développement. L'enjeu ici sera donc de dépasser une évaluation faite « pour les autres », pour s'orienter vers un mode d'« évaluation apprenante », permettant ainsi aux personnes visées de voir leur évolution dans l'apprentissage d'un outil comme le portrait.

Les concepts mis de l'avant dans la section précédente nous ont permis de mettre en avant trois dimensions qui nous apparaissent essentielles pour cette phase 3 de l'évaluation de la mise en œuvre du portrait des communautés : les pratiques individuelles, les pratiques collectives et enfin la projection de l'outil dans l'avenir. Dans une première dimension, nous avons cherché à comprendre qu'elle était l'utilisation faite du portrait à l'échelle individuelle, c'est-à-dire dans les pratiques quotidiennes de chaque acteur interrogé. Ainsi s'interroger sur les pratiques individuelles des acteurs en développement va nous permettre de mieux

comprendre le processus d'appropriation du portrait des communautés. Pour ce faire, le questionnaire a porté sur la fréquence de l'utilisation, sur ces objectifs ainsi que sur les difficultés rencontrées pour une pleine utilisation. La deuxième dimension étudiée est celle des pratiques collectives du milieu, en ce sens, le portrait est-il porté collectivement sur le territoire ? Le portrait des communautés de l'Outaouais existe-t-il en Outaouais ? En effet, au regard des travaux de Argyris et Schon (1978 et 1996), les transformations dans les pratiques collectives sont essentielles pour parler d'appropriation du portrait. Pour ce faire, les indicateurs choisis ont été la fréquence d'utilisation collective du portrait (ou en tout cas les références qui y sont faites) ainsi que les objectifs associés. Nous nous sommes également interrogés sur les blocages rencontrés dans la mise en place d'une dynamique territoriale quant à l'utilisation et l'appropriation du portrait des communautés. Enfin, la troisième dimension sur laquelle nous nous sommes interrogés est celle concernant la pérennité du portrait, c'est-à-dire la vision de long terme qu'on les acteurs de la région sur le portrait et son devenir. Cette dimension est essentielle, car s'il n'y pas de projection sur l'avenir du portrait, il est légitime de remettre en question la pérennité du portrait. Les indicateurs choisis ici sont les transformations vécues par l'utilisation de l'outil ainsi que les recommandations faites par les acteurs pour assurer sa pérennité.

Tableau 1 : dimensions et indicateur étudiés

Dimensions	Indicateurs
Pratiques individuelles	Fréquence ; objectifs et blocages
Pratiques collectives du milieu	Fréquence et objectifs ; blocages
Projection de l'outil	Transformations des pratiques et recommandations pour l'avenir

Entrevues semi-dirigés

La deuxième étape méthodologique a consisté en la tenue d'une dizaine d'entrevues auprès de personnes ayant suivi la formation de l'utilisation du portrait des communautés (tout au long des six mois suivants la formation) et qui ont un emploi dans le développement du territoire (social ou économique). Les entrevues se sont déroulées tout au long du mois de

juin ainsi que celui de juillet 2013 et ont rassemblé 14 acteurs du développement répartis à l'échelle de la région de l'Outaouais.

Notre première intention été de faire des entrevues de groupes sur la base des 5 sous-régions qui composent l'Outaouais : Gatineau ; les Collines-de-l'Outaouais ; Papineau ; la Vallée-de-la-Gatineau et le Pontiac, mais cela n'a pas été possible sur l'ensemble du territoire. Les entrevues de groupe que nous avons réussi à mener se sont portées sur deux municipalités : les employés de la ville de Gatineau et avec des acteurs de la MRC Papineau. Organiser des entrevues de groupe dans les autres MRC a été plus difficile. Nous avons donc choisi de procéder par entrevues téléphoniques de trente minutes en moyenne. La voie téléphonique nous a permis de joindre 5 acteurs sur ces 3 territoires (Vallée-de-la-Gatineau, Collines-de-l'Outaouais et Pontiac). Il semble opportun de souligner les difficultés auxquelles il a fallu faire face pour mener ces entrevues. Le contexte a beaucoup joué sur le taux de participation. Il a été mentionné à plusieurs reprises dans les entrevues que durant ces derniers mois ont eu lieu de nombreux changements organisationnels (emplois coupés, changement d'affectation, congé maternité, maladie) auxquels les organismes tentent de s'adapter. De plus, le contexte estival est également a été un facteur de non-participation des acteurs. Il serait donc prématuré de conclure à un désintérêt pour le portrait des communautés de la part des agents de développement, six mois après la formation reçue. Les résultats de ces rencontres sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Concernant la validité de l'enquête, le nombre restreint de personnes interviewées pourrait soulever plusieurs critiques, mais il apparaît que les données recueillies demeurent congruentes en ce sens qu'elles convergent et permettent de bien identifier les enjeux principaux touchant les tenants et aboutissants de l'utilisation du portrait des communautés par les personnes rencontrées.

Aussi, il était très important pour la validité de l'étude de rencontrer des acteurs ayant suivi la formation du portrait des communautés données à l'automne dernier. Il était également important de disposer d'un échantillon d'acteurs dont les champs de compétences ne se limitaient pas au volet social du développement, et qui représentaient l'ensemble des MRC du territoire. Aussi en terme de représentativité, la provenance des interviewés employés à la ville était assez diversifiée, aussi bien de par leur domaine de travail que le territoire attribué. Concernant le deuxième groupe de discussion à Papineau, c'était majoritairement des acteurs du CSSS, ainsi qu'un agent de développement rural. Quant à la MRC de la Vallée-de-la-Gatineau nous avons rencontré deux acteurs de développement : l'un sur le volet économique et l'autre dans le social. Les deux entrevues faites sur le Pontiac portaient sur des acteurs en développement social. Et enfin, la seule entrevue faite auprès des Collines de l'Outaouais s'est avérée être avec un acteur dans le développement social.

Tableau 2 : récapitulatif des rencontres réalisées et intentées

Localités des participants	Total de participants (phase 2)	Nombre de participants rejoints (phase 3)	Nombre de participants absents à ces dates (phase 3)
MRC Vallée de la Gatineau	9	2	5
MRC Pontiac	11	2	3
MRC Papineau	9	3	1
MRC Collines de l'Outaouais	11	1	nc
Employés de la ville de Gatineau	61	6	-
Ensemble de l'Outaouais	110	14	9

Analyse du développement des communautés par le biais des transformations de pratiques induites par le portrait des communautés

Comprendre les transformations individuelles

À travers l'utilisation de l'outil

- **Caractéristiques : deux profils d'utilisateurs bien distincts**

Les acteurs en développement économique n'ont pas la même utilité relative que les acteurs en développement social. Les données recueillies dans le portrait des communautés de l'Outaouais concernent plus le développement social dans son ensemble et même si celui-ci est lié au développement économique, l'absence de données économiques ne permet pas aux acteurs dans ce domaine d'intégrer l'outil aussi facilement dans leurs pratiques professionnelles. Il ressort tout de même des entrevues avec les acteurs en développement local que l'ensemble des personnes rencontrées a eu recours au portrait au moins une fois dans le cadre de leur travail.

Concernant les acteurs en développement social, l'appropriation de l'outil paraît plus simple parce que plus près de leur besoin. Les personnes interrogées ont, à l'unanimité, affirmé avoir eu recours au portrait dans le cadre de leur fonction professionnelle, et ce, de façon régulière. L'outil étant approprié à leurs démarches de travail, les acteurs constituant ce groupe ont utilisé le portrait des communautés à plusieurs reprises.

- **Les différentes formes d'utilisation du portrait**

Dans la grande majorité, les personnes interviewées s'accordent pour dire que le portrait leur a été utile pour avoir une meilleure connaissance des territoires et découvrir plus en profondeur les caractéristiques de leur territoire ; surtout lorsqu'ils ne sont pas de la région : « n'étant pas de la région, le portrait m'a permis de comprendre le contexte et la dynamique de la communauté ». Il a également été mentionné que le recours à l'outil permettait l'obtention rapide de données démographiques, particulièrement nécessaires dans le montage de projets territoriaux. L'outil joue ainsi un rôle essentiel dans la demande de financement pour les projets, en permettant de mieux cerner les besoins de la population, mais aussi en facilitant un certain encadrement des personnes qui désirent développer de projets dans leur milieu.

Il est également ressorti de façon majoritaire que le portrait était utilisé afin de « limiter le travail de chacun en silo » au profit de plus de coordination et d'éventuels partenariats entre les utilisateurs. En effet, il a été mentionné à plusieurs reprises que le fait que de disposer d'une recension de l'ensemble des organismes sociaux et actifs sur le territoire permettait un gain de temps dans la gestion et la planification de projets, ou de rencontres.

Certains ont également mentionné que l'outil favorisait l'analyse de données croisées permettant ainsi d'anticiper certaines problématiques du milieu. De même, on a souligné que le portrait des communautés pouvait servir dans l'association à faire des regroupements de certains territoires (municipalités) sur des problématiques communes. Constater des problématiques communes à un instant « t », peut permettre aux acteurs du développement, non seulement de traiter ces communautés simultanément avec leurs collègues, mais cela peut également permettre à plus long terme (en temps t+1 par exemple) de comparer les effets des projets sur les communautés.

Tableau 3 : récapitulatif des différentes utilisations du portrait

En grande majorité
Disposer de statistiques rapidement
Découverte du territoire
Réaliser des demandes de subventions en accord avec les besoins des communautés
Majoritairement
Connaissance des organismes sociaux existants
Accompagnement du partenariat
Minoritairement
Faire de l'analyse et de l'anticipation de problématiques (plans de lutte à la pauvreté et autre)
Réaliser des regroupements entre territoires sur des problématiques communes

Concernant les différentes formes d'utilisation faite du portrait, on observe que la grande majorité des acteurs préfèrent recourir aux fascicules PDF des communautés proposés sur le site internet (fascicules et tableaux de bord). En effet, les acteurs trouvent ces livrables appropriés à leur besoin dans le travail. D'autres toutefois, utilisent ces fiches écrites, mais ont également recours à la plateforme internet en complément. Le recours cette plateforme leur permet d'approfondir leur questionnement ainsi que l'analyse de problématique dans une perspective d'anticipation. On remarque déjà que deux dynamiques se mettent en place : certains acteurs utilisent le portrait tel quel, dans le cadre de leurs mandats traditionnels alors que d'autres l'abordent avec une volonté d'appropriation de l'outil, une sorte de dépassement de celui-ci. Pour certains acteurs l'outil procure un potentiel important pour anticiper les problèmes rencontrés par les populations, ce qui pourrait permettre de ne plus intervenir sur les problèmes réels, mais plutôt sur les problèmes à venir au vu de certains indicateurs. Nous développerons ce point plus tard dans le présent rapport.

Difficultés rencontrées dans l'appropriation de l'outil

L'ensemble des utilisateurs du portrait s'accorde pour dire qu'il n'y a pas de difficultés particulières à l'utilisation du portrait tel qu'il l'utilise actuellement. Il est facilement consultable pour disposer de données, construire un portrait de communauté, élaborer des projets, etc. Certains acteurs affirment même y avoir eu recours alors qu'ils n'avaient même

pas encore reçu la formation à cet effet. Le recours à l'outil est donc facilement praticable, mais un certain nombre de difficultés ont soulignées.

Deux problèmes sont ressortis des entrevues, concernant l'aspect pratique de l'outil. La 1^{re} difficulté concerne l'âge des données. Le portrait des communautés fonctionne avec des données quantitatives datant de 2006, et les entrevues, à l'unanimité, ont révélé une inquiétude à cet effet ainsi qu'un potentiel désintérêt quant à sa pertinence si les données n'étaient pas mise à jour rapidement. Cette réponse met bien en avant l'idée que toutes les interventions faites par les intervenants doivent soutenir des changements rapides et que les dernières données aident à la décision pour les intervenants. La 2^e difficulté mise en avant a été celle du découpage géographique. Les acteurs du développement travaillent sur un territoire de municipalités alors que le découpage utilisé pour le portrait est un découpage par communautés. La difficulté demeure principalement liée au fait que les regroupements de communautés ne constituent pas forcément le territoire de leurs interventions, soit pour plusieurs leur municipalité. Pour certains, cela entraîne un désintéressement envers l'outil parce que le travail nécessaire pour parvenir au bon découpage peut s'avérer laborieux. De fait, certains souhaiteraient que l'outil permette de faire, à partir de données spécifiques, des regroupements de communautés.

D'autres commentaires, plus minoritaires, mentionnent notamment un problème concernant l'utilisation de la plateforme internet pour obtenir les informations. En effet, il a été mentionné un manque d'interface interactive dans le portrait des communautés : « On arrive toujours à l'information voulue, mais je trouve cela difficilement accessible parfois, dans le sens où l'on a des cartes, mais elles ne sont pas toujours interactives. On clique dessus, mais cela ne donne rien. On se demande alors si ça marche ».

D'autres formes de difficultés ont été également rencontrées. D'abord une certaine méfiance vis-à-vis de l'indicateur socio sanitaire. Un acteur en développement a affirmé utiliser le portrait pour beaucoup de données comme l'indice socioéconomique, mais que par contre, quand il s'agit de dresser un portrait sociosanitaire quelconque, elle ne recourt pas aux données du portrait et travaille donc différemment. Cette non-crédibilité de l'indicateur repose sur un manque de compréhension des limites des indicateurs. Cet indicateur n'est pas biaisé, il représente une moyenne. Ainsi pour certains territoires aux réalités de développement disparates, les indicateurs peuvent être perçus comme non représentatifs. Cette municipalité a également exprimé une méfiance de la part d'élus envers la validité du portrait. Cette méfiance vis-à-vis du portrait rejoint le constat souligné précédemment : il faut sensibiliser les acteurs du territoire au portrait des communautés, à ses limites, mais aussi à son potentiel. Ce constat soulève la nécessité de mettre en place des séances de formation à l'utilisation de l'outil. Parmi les difficultés plus techniques de l'utilisation du portrait, il a été mentionné à plusieurs reprises le problème de connexion internet. En effet, le recours à l'outil demande une connexion internet rapide dont les agents

ne disposent pas toujours, surtout en milieu rural, instaurant alors des inégalités dans l'utilisation du portrait et pouvant entraîner un désintérêt pour l'outil. « Si l'on a des problèmes de connexion, on n'accède pas à l'information. Heureusement qu'il y a la flèche de retour en arrière qui permet de ne pas perdre toute notre recherche ». De plus, on mentionne le fait que la non-utilisation régulière du portrait ne facilite pas le gain de temps permis par l'outil à cause du travail de réappropriation-découverte de l'outil à chacune de ses utilisations.

Tableau 4 : résumé des difficultés rencontrées dans les pratiques individuelles

Plus que majoritairement
Difficultés concernant l'âge des données
Difficulté dans le découpage géographique
Minoritairement
Difficulté dans l'interface non interactive du portrait
Manque de connaissance sur le portrait (et ses biais)
Difficulté de connexion internet
Difficulté d'utilisation si non-utilisation fréquente

Appréhender les transformations dans le milieu

À travers l'utilisation de l'outil par la communauté

Nous étudions ici les transformations de pratiques de façon collective, mais qui sont indissociables des transformations individuelles des acteurs. De façon majoritaire, les acteurs du développement concluent sur l'efficacité du portrait dans leurs méthodes de travail d'un point de vue du travail collectif. Mais il apparaît clairement que le recours à l'outil dans le milieu prend deux dynamiques dans les territoires par MRC. Ainsi, la grande majorité des entrevues sur le territoire de Gatineau et sur celui de la MRC Papineau confirment que le portrait est utilisé par une grande partie des acteurs de la communauté. Il semble important de souligner qu'ont eu lieu des formations internes et externes au sein de ces structures. Cela a été le cas auprès d'un grand nombre d'employés de la ville de Gatineau. D'ailleurs cette dernière pense à offrir de nouvelles formations en 2014. Mais il y a également eu une continuité dans les formations sur le territoire de Papineau. Ce suivi dans les formations témoigne une volonté réelle de s'assurer qu'un grand nombre d'acteurs aient l'information et les outils pour recourir au portrait. La grande majorité de ces acteurs situés géographiquement à Gatineau et dans la MRC Papineau affirme que l'utilisation du portrait est bien réelle sur leur territoire. L'analyse des entrevues nous montre une nette volonté d'appropriation et de dépassement de l'outil. D'ailleurs dans ces deux parties géographiques de l'Outaouais, les entrevues révèlent que le portrait est souvent référé lors de tables de concertation et de tables de partenaires. On comprend alors que le fait de référer le portrait dans les pratiques de chacun permet aux parties prenantes de faire vivre le portrait au sein de la communauté. Il apparaît nettement dans les entrevues que ces acteurs ont conscience du potentiel de l'outil dans le développement des communautés et affichent une volonté d'appropriation de celui-ci. En effet, il a été mis de l'avant que les acteurs souhaitent faire de l'analyse de données, plus que de simplement disposer des données. Pour exemple, un de ses acteurs a eu recours à une intervenante extérieure pour travailler sur la possibilité de croiser des indicateurs disponibles dans le portrait et ainsi mieux répondre aux besoins des employés.

Toutefois la tendance diffère auprès des trois autres MRC (Collines, Vallée-de-la-Gatineau et Pontiac). L'outil est utilisé de façon individuelle par les acteurs du développement, mais il n'existe pas en tant qu'outil commun au sein de la communauté prise dans son ensemble. Les entrevues montrent que les acteurs parlent et réfèrent peu du portrait dans leur structure de travail : par exemple lorsque des collègues sont en montage de projets. Mais malgré cela, le recours au portrait ne semble pas s'exporter outre mesure dans les pratiques individuelles. Il n'y a eu aucun programme de formation à l'outil depuis la formation donnée à l'automne dernier. Et de ce fait, on comprend mieux pourquoi dans ces MRC personne ne se réfère au portrait lors de réunions rassemblant plusieurs acteurs du territoire, ni même sur des initiatives de partenariats.

Tableau 5 : Récapitulatif des deux tendances

1^{re} tendance : comportement proactif	Travail d'appropriation et de dépassement de l'outil
2^e tendance : comportement peu actif	Recours à l'outil au même titre que les autres outils à disposition

Ici, ces résultats peuvent être mis en parallèle avec les travaux présentés sommairement dans le cadre conceptuel du présent rapport. Ainsi la 1^{re} tendance correspondrait au niveau d'apprentissage de seconde boucle alors que la 2^e tendance serait plus affiliée au 1^{er} niveau d'apprentissage.

Difficultés soulignées

Nous avons cherché à comprendre quelles étaient les difficultés rencontrées à l'existence et la reconnaissance du portrait des communautés sur le territoire de l'Outaouais. Parmi celles qui peuvent freiner les transformations de pratiques collectives, une entrevue a révélé un problème relatif à la crédibilité de l'outil. Il semblerait que la question du biais de l'indicateur socio sanitaire ait entraîné un certain inconfort auprès d'élus municipaux. Une autre entrevue révèle que certains élus ont reçu une formation, mais que la difficulté rencontrée sur la question du regroupement de communautés a rendu caduque la pertinence de l'outil à leurs yeux. Il y a donc bien un réel effort à fournir pour ajuster l'outil au besoin d'autres utilisateurs plus éloignés des pratiques sociales. Ainsi, dépasser ce problème nous amène à appréhender cette difficulté de façon plus globale, à savoir qu'il existe deux dynamiques sur le territoire et que cela va nécessiter la mise en place d'une formation à deux vitesses pour répondre aux besoins des communautés en termes d'utilisation du portrait pour assurer sa pérennité.

En effet, en grande majorité, les acteurs se prononcent sur la nécessité de soutenir le programme de formation au développement des communautés porté sur l'utilisation du portrait des communautés. Ces résultats peuvent être mis en parallèle avec ceux obtenus dans le rapport d'évaluation du portrait des communautés de l'Outaouais, phase 1, concernant les difficultés rencontrées au sein du processus de partenariat (durant les trois années de sa construction). D'une part, le roulement du personnel est un facteur important à prendre en considération pour la mise en place de formation plus continue, et d'autre part, il a été recommandé qu'elle soit basée selon deux approches. En effet, il a été mentionné, en grande majorité, que les programmes de formation devaient être proposés selon deux

profils : une formation pour les débutants et une formation pour les plus avancés. Cela permettrait d'assurer une continuité dans l'appropriation de l'outil en tenant compte des besoins d'utilisation des acteurs de développement dans leurs pratiques quotidiennes. Cette nécessité répondrait aux réalités observées lors des entrevues : d'un côté on permettrait aux acteurs qui sont déjà lancés dans le processus d'appropriation de l'outil (employés de la ville et acteurs dans la MRC Papineau) de continuer sur cette dynamique pour permettre le passage vers des transformations de pratiques durables au sein des communautés. Ces transformations mèneront inévitablement à des formes d'innovations sociales.

D'un autre côté, le fait de continuer à offrir la formation d'initiation au portrait des communautés permettra de dépasser certaines limites rencontrées aujourd'hui : comme le manque de formation proposée, le roulement dans les postes de travail, la non-utilisation quotidienne, etc., et d'ainsi maintenir un accès à l'information sur le portrait des communautés pour l'ensemble des acteurs en développement. Le maintien de la formation (1^{er} profil) permettra au portrait de subsister dans les pratiques individuelles des acteurs du développement, et de ce fait participera à la dynamique collective des acteurs, qui actuellement est relativement faible.

Faire vivre le portrait nécessite donc de dépasser non seulement les difficultés présentées à l'échelle individuelle, mais également vécu à l'échelle collective.

Tableau 6 : difficultés rencontrées à l'utilisation collective du portrait

Difficultés à l'usage collectif de l'outil
Problème de légitimité du portrait : travail de sensibilisation à l'intérêt public de l'outil
L'existence de deux dynamiques sur le territoire nécessite une formation soutenue et adaptée

Assurer la pérennité du portrait

Dans un souci de redondance des informations de l'analyse, nous aborderons rapidement les conclusions faites de l'analyse des entrevues concernant le bilan des transformations de pratiques. Les transformations individuelles dans les pratiques professionnelles sont incontestables, mais comme nous l'avons déjà dit précédemment elles sont doubles. Il est important de mettre de l'avant le fait que les modifications qui ont lieu à l'échelle individuelle sont corrélées avec celles qui ont lieu collectivement. Ainsi, l'analyse met en avant deux niveaux de transformation : la première qui correspond à la dynamique de trois des MRC de l'Outaouais où l'outil existe à l'échelle individuelle dans les pratiques des acteurs en développement, et la seconde qui se retrouve plus au sein des employés de la ville de Gatineau et auprès des acteurs de la MRC Papineau qui sont dans une phase d'appropriation de l'outil.

Tableau 7 : transformations engendrées par l'utilisation de l'outil

1^{er} niveau de transformation amené par le portrait des communautés
Meilleure gestion du temps de travail
Meilleures connaissances des territoires et des besoins des communautés
Soutien au développement de partenariats
2^e niveau de transformation amené par le portrait des communautés
Vision plus globale sur le développement des communautés
Processus d'apprentissage social

Aussi la prise en considération de ces états de modifications dans les pratiques, nous amène à nous questionner sur les moyens de dépasser les problèmes rencontrés par les acteurs du territoire, et ainsi parvenir à faire vivre le portrait dans le temps, sur le territoire de l'Outaouais, à travers une dynamique durable.

Importance de la mise à jour de la plateforme internet

Ici, les répondants ont affirmé, à l'unanimité, que le plus gros blocage rencontré dans l'utilisation de l'outil était l'ancienneté des données qui y sont présentées. L'ensemble des données quantitatives du portrait date des données du recensement de l'année 2006, quant aux données qualitatives, elles ont été récupérées lors de l'élaboration du portrait. L'ancienneté des données constitue ainsi le plus grand risque de désuétude du portrait, c'est pourquoi il s'avère important de le prendre en considération et de l'intégrer dans un plan d'action. Comme nous l'avons dit précédemment, l'accent est mis sur la mise à jour des données quantitatives, mais l'importance des données qualitatives ne doit pas être sous-évaluée. Les entrevues ont majoritairement souligné, l'importance de mettre à jour les organismes en présence sur les territoires parce que cela permettra de faciliter la mise en place de partenariat entre les différents acteurs regroupés sur un même territoire. Ce développement du partenariat local entre les organismes est essentiel pour parvenir à initier une dynamique locale basée sur l'approche du portrait des communautés en facilitant l'accès à l'information.

Parmi les mises à jour nécessaires, il a été suggéré à plusieurs reprises qu'un moyen de renforcer le portrait en tant qu'outil de planification soit d'y intégrer des portraits déjà existants, comme le portrait de la santé ou le portrait économique de l'Outaouais. En effet, y intégrer des portraits auxquels se réfèrent déjà régulièrement les acteurs en développement dans le cadre de leur mandat de travail, permettrait de renforcer l'utilité et l'efficacité du portrait des communautés. Cela permettrait également d'accompagner le partenariat entre les acteurs, en se dotant d'un outil commun, composés de plusieurs autres. Pour rester dans la même thématique, nous pouvons souligner que lors d'une entrevue, un acteur a suggéré d'introduire de nouvelles variables dans le portrait des communautés : des variables environnementales, tout comme des variables économiques. Cela permettrait de diversifier les utilisateurs du portrait et permettrait alors de renforcer le réseau d'acteurs gravitant autour du portrait.

Il s'agira également dans la mise à jour d'intégrer les demandes de modifications faites par les acteurs concernant les fonctionnalités de l'interface : élargir les options du regroupement géographique, introduction du portrait de la santé de l'Agence, Etc. Il s'agirait également de pouvoir rendre les cartes plus interactives ainsi que certaines mises à jour par exemple celle du recensement des organismes.

Tableau 8 : Récapitulatif des mises à jour nécessaires pour l'appropriation de l'outil

Mises à jour essentielles
Mise à jour des données quantitatives
Mise à jour des données qualitatives
Ajouts de nouveaux découpages géographiques
Introduction de portraits déjà existants
Introduction de données environnementales et économiques
Interface interactive

Offrir un système de formation adaptée aux différents besoins

Les entrevues ont mis de l'avant la nécessité de travailler à la mise en place de formation, soutenue et adaptée, aux besoins des acteurs du développement de la communauté. Cela passera nécessairement par le constat de deux impératifs. D'une part, il s'agira de travailler à la création d'une dynamique autour du processus de formation. Puis, il s'agira de travailler au maintien et au renfort du réseau de personnes de références quant à l'utilisation de l'outil.

- **Création d'une dynamique dans la formation**

Les entrevues, dans la grande majorité, soulignent qu'il serait opportun d'être capable d'offrir une formation soutenue dans le temps. Il apparaît incontestable que de disposer d'une formation d'initiation au portrait, telle que proposée à l'automne 2012 sur le territoire de l'Outaouais, permettrait entre autres, de faire vivre le portrait des communautés de l'Outaouais dans les pratiques individuelles des acteurs. Cette appropriation de l'outil, à l'échelle individuelle, pourrait ainsi permettre d'initier la mise en place d'une dynamique opérant dans la transmission de l'utilisation de l'outil. Il est important que divers acteurs soient sensibilisés au portrait des communautés de l'Outaouais pour que celui vive et prenne de l'importance lors de rencontres entre partenaires. Il semble opportun de rappeler qu'une formation soutenue permettrait de dépasser une des difficultés actuelles du territoire de

l'Outaouais auprès des acteurs en développement : celle du changement et de la rotation du personnel.

Rappelons que de façon majoritaire, les participants ont insisté sur la nécessité de disposer de formations permettant d'une part l'accès à une formation dite de base (celle initialement donnée par Mr Letarte), mais également en offrir une pour les plus avancés. Cette formation pourrait permettre d'utiliser le portrait des communautés comme un outil d'analyse et non un simple outil pour le montage de projets et la découverte du territoire. Cela pourrait notamment fonctionner en offrant une formation à l'analyse statistique appliquée au développement des communautés. Cet élément de diversification dans la formation est très important, car rappelons que comme il a été souligné dans le présent rapport, deux dynamiques de territoire s'installent en Outaouais, et il est important de les alimenter conjointement.

Il est également opportun de rapporter que quelques personnes ont soulevé le problème de la pertinence de la mise en contexte lors de la formation. Mieux adapter les cas présentés aux acteurs aux réalités du territoire semble être un facteur important à considérer.

- **Effort pour soutenir le réseau d'échanges autour du portrait**

La dynamique qui se met en place au sein des employés de la ville de Gatineau ainsi que chez les acteurs en développement dans la MRC Papineau semble s'établir sur la base d'un réseau local, fonctionnant sur un modèle de réseau. Ce réseau se matérialise par la mise en place de personnes ressources à l'utilisation de portrait. Ainsi ces personnes sont capables de former à l'utilisation du portrait et ainsi favorisent la diffusion et le partage d'informations.

Cette notion de réseautage est très intéressante et se doit d'être développée et même étendue à l'ensemble de l'Outaouais. Comme on le sait plus le réseau social est fort et plus il permettra alors d'impulser une dynamique de transformations des pratiques sur le territoire, et ce non seulement à l'échelle individuelle des acteurs, dans leur quotidien de travail, mais aussi à l'échelle du milieu, pris dans sa globalité. Ainsi le réseau permettra l'apprentissage social nécessaire aux transformations des pratiques (2^e boucle).

Enfin pour terminer sur le réseau, il est important de voir que le système de réseautage doit s'élargir aux domaines des décideurs politiques et ainsi éviter que la méfiance se développe et finisse par diviser les acteurs sur les méthodes de développement. Le développement des communautés nécessite un changement de mentalité, il s'agit donc de le faciliter en l'accompagnant là où cela est nécessaire. Cette étape ici pourrait permettre d'amorcer le passage vers la 3^e boucle du processus d'apprentissage social.

Tableau 9 : transformations nécessaires pour optimiser le recours au portrait

Transformations nécessaires
Formation continue sur le territoire de l'Outaouais
Formation soutenue à deux vitesses : nouveaux utilisateurs et avancés
Formation plus spécifique aux secteurs d'activités des acteurs concernés par la formation
Soutien du modèle en réseau
Travail de légitimité auprès de décideurs politiques

Conclusion

Cette évaluation, six mois après la formation reçue, portant sur le degré d'appropriation de l'outil du portrait des communautés de la part des intervenants, on constate que le portrait est devenu pour plusieurs acteurs (et plus précisément pour deux MRC) un outil de référence sur lequel se développe des stratégies et des actions concertées pour le développement socioéconomique de certaines communautés de l'Outaouais.

Comme le montre l'analyse des entrevues, deux tendances se retrouvent sur le territoire : d'un côté, des acteurs qui utilisent l'outil dans une volonté d'appropriation, de dépassement de celui-ci, c'est à dire qui s'affaire à travailler sur la création de nouveaux indicateurs croisés ou bien encore sur de l'analyse statique approfondie, et ce dans une perspective d'anticipation des problèmes des communautés. À l'inverse, on retrouve une tendance tout autre dans les trois autres MRC, qui se limite à la simple utilisation du portrait des communautés au même titre qu'un autre outil. On n'essaye pas de réfléchir sur son utilisation maximale, on l'utilise simplement dans le cadre de nos fonctions, soit pour monter des projets.

Aussi les raisons de cet écart de dynamiques entre les MRC de l'Outaouais sont dues principalement, à l'implication des acteurs à l'échelle individuelle. Les territoires où les acteurs ont développé des transformations de pratiques (ou en tout cas de perception sur le développement des communautés), notamment à travers un effort de continuité dans les formations, ainsi que des réflexions sur l'appropriation du portrait dans les pratiques quotidiennes de travail.

Pour soutenir ce processus de transformations des pratiques des communautés, les entrevues ont révélé toute une série de blocages existants et de recommandations pour améliorer l'outil et faciliter son appropriation. Il sera donc important de les prendre en considération et de travailler à les intégrer dans les prochaines réflexions autour du portrait des communautés. En 1^{er} lieu, nous rappellerons qu'une importante mise à jour s'avère nécessaire. En effet, il est incontestable que les acteurs du développement critiquent la fiabilité des données datant de 2006 pour permettre un développement répondant aux besoins des communautés. De plus, la mise à jour des données qualitatives, surtout celles portant sur la recension des organismes, est essentielle et perçue comme telle par les acteurs, qui parlent de tremplin pour accompagner de nouveaux partenariats locaux. Toujours dans le registre des mises à jour, il a été souligné que l'introduction de portraits déjà existants tout comme l'introduction de nouvelles variables (environnementales et économiques) permettraient une plus grande autonomie dans son utilisation, mais également d'élargir le portrait des utilisateurs du portrait, et ainsi développer l'intérêt des

agents en développement économique et même celui de ceux qui interviennent sur l'environnement. Il a également été suggéré de revoir les modalités du découpage géographique et ainsi permettre des regroupements géographiques de communautés jusqu'ici impossibles. Ce portrait des communautés de l'Outaouais est capable de regrouper un ensemble d'informations essentielles pour le développement des communautés, il est donc opportun d'y réfléchir de façon commune. En second lieu, nous insisterons sur la nécessité de mettre en place un système de formations continues et adaptées aux besoins des agents de développement. D'une part, offrir un accès à l'utilisation de l'outil par le biais de personnes-ressources s'avérerait être une stratégie prometteuse qui permettrait de faire vivre le portrait. D'autre part, offrir des formations pour les personnes avancées dans l'utilisation de l'outil, permettrait de répondre pleinement aux besoins des agents, mais également d'adapter le portrait à leurs propres besoins. Le portrait des communautés pourrait donc devenir l'outil de référence dans la planification du développement de la région. Mais parvenir à cela nécessitera un grand travail de sensibilisation auprès des décideurs politiques. Ce travail de sensibilisation et de partage des savoirs pourrait ainsi permettre d'asseoir la légitimité du portrait, quelque peu absente actuellement, dans certaines municipalités de l'Outaouais.

Aussi l'analyse des transformations de pratiques dues à l'utilisation du portrait des communautés met en avant la capacité d'adaptation des acteurs de l'Outaouais. Cette capacité d'adaptation est très importante puisqu'elle correspond au processus par lequel les acteurs s'adaptent aux nouvelles conditions environnantes à leur nouveau contexte. L'adaptation pouvant se définir comme un processus d'assimilation ou d'accommodation qui « (...) peut permettre aux personnes et aux organisations de faire le lien entre l'analyse et l'adaptation qu'elles entreprennent » (Sorgenfrei et. Wrigley, 2005). Concernant les acteurs en développement pour l'Outaouais, ils ont montré, pour certains, une capacité d'adaptation à travers la mise en place d'un réseau de personnes de références, permettant ainsi d'offrir une continuité dans le recours au portrait des communautés. Ainsi, la mise en place de ce réseau a permis de maintenir le portrait actif au sein de certaines communautés et donc de faciliter son appropriation individuelle pour certains des acteurs. Le défi aujourd'hui sera donc de se servir de cette expérience probante et de parvenir à sa généralisation à l'échelle de l'Outaouais.

Annexe 1

Thèmes et types de questions que nous aborderons lors de la rencontre :

L'utilisation du Portrait des communautés et la transformation de vos pratiques

- Depuis cette formation utilisez-vous le portrait des communautés dans votre travail?
 - Si oui, comment? Pour faire quoi? Rencontrez-vous des difficultés?
 - Si non? Pourquoi? Quelles sont les difficultés rencontrées ?
- Avez-vous participé à la formation de vos collègues de travail à l'utilisation du portrait? À l'extérieur de votre milieu de travail?
 - Si oui, comment cela s'est-il passé?
 - Sinon, pourquoi?
- Pensez-vous qu'un accompagnement est nécessaire quant à l'utilisation de cet outil?
- Cet outil a-t-il modifié vos pratiques de travail? Comment?

L'utilisation du Portrait des communautés dans le milieu

- À votre connaissance, le recours au portrait est-il fréquent dans votre entourage?
 - Quel usage en fait-on?
 - Que dit-on à propos de cet outil?
- Comment peut-on en augmenter l'usage dans le milieu?

L'avenir du Portrait des communautés

- Six mois après votre formation, quelle est votre compréhension de l'approche en développement des communautés?
 - A-t-elle évolué?
 - Quels sont vos besoins à cet égard?
- Quel avenir voyez-vous à cet outil?
- Que faut-il faire dans le futur pour en améliorer la portée sur vos pratiques de travail?
- Que faut-il faire dans le futur pour en améliorer la portée sur les utilisateurs potentiels?

- Pensez-vous qu'il serait nécessaire de compléter le portrait avec d'autres outils (qu'ils existent ou pas)?

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.

Boisvert, R. (2007). « Les indicateurs du développement des communautés : vers le déploiement d'un dispositif national de surveillance ». Rapport général, disponible sur <http://www.agencesss04.qc.ca>

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.

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.

Robitaille M. et E. Plassin (2013). « Évaluation du portrait des communautés. Phase 1 : rapport d'évaluation sur le partenariat ».

Pahl Wostl, 2009. «A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes». *Global Environmental Change* 19, p.354–365

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,n.2, p.160-177.

Sorgenfrei, M. et R. Wrigley (2005). « Renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation pour une meilleure efficacité organisationnelle ». *Praxis Paper 7*, INTRAC