



AMÉLIORER NOS INTERVENTIONS

Utiliser le portrait des communautés pour planifier, intervenir et évaluer

Résumé du contenu théorique

1. DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS	1
2. ANALYSER LA COMMUNAUTÉ OU LA LECTURE COMMUNE DE LA COMMUNAUTÉ	3
3. PLANIFIER LES ACTIONS	4
3.1. PLANIFICATION STRATÉGIQUE OU SUR QUOI ON TRAVAILLE?	4
3.2. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE OU COMMENT ON TRAVAILLE?	5
3.3. PLANIFICATION DE LA GOUVERNANCE DU PROJET OU COMMENT ON TRAVAILLE <i>ENSEMBLE</i> ?	6
4. ÉVALUER LES RETOMBÉES DES ACTIONS	7
4.1. PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION	7
4.2. APPROPRIATION DES RÉSULTATS PAR LA COMMUNAUTÉ	8

1. Développement des communautés

L'approche du développement des communautés vise à faire un portrait différencié des communautés selon leurs caractéristiques, besoins et potentiels afin de réduire les inégalités globales et d'améliorer les conditions de vie sur les plans physiques, sociaux et économiques. Cette approche passe par la collectivisation des problématiques et par la mobilisation une variété d'acteurs du milieu qui partagent une vision commune des actions à entreprendre pour y répondre.

2. Analyser la communauté ou la lecture commune de la communauté

Modèle logique de questionnement stratégique

1

Dresser l'état actuel de la situation

-----> Décrire des **faits**, présenter des données et des expériences vécues s'il y a lieu, par : des savoirs professionnels, des savoirs citoyens, des connaissances « terrain », le Portrait des communautés et d'autres sources de données.

Que se passe-t-il?

Que sait-on sur la situation actuelle?

Comment est vécue la situation actuelle?

2

Définir l'état souhaité

-----> Décrire des **désirs**. **Ici, c'est permis de RÊVER !**

Quel changement voudrait-on?

Quelle serait la situation idéale?

3

Déterminer les obstacles potentiels entre l'état actuel et l'état souhaité

-----> Décrire des **hypothèses** basées sur des données et des expériences vécues s'il y a lieu, par : des savoirs professionnels, des savoirs citoyens, des connaissances « terrain », le Portrait des communautés et d'autres sources de données.

Pourquoi la situation actuelle est-elle ainsi?

Quelles sont les causes potentielles du problème?

4

Formuler un objectif en fonction des données et des savoirs utilisés

-----> Sélectionner un obstacle potentiel à éliminer et le formuler en un objectif qui répond à ces questions :

Que veut-on faire spécifiquement?

Comment va-t-on mesurer le résultat?

Quelles ressources seront nécessaires?

Le résultat à atteindre est-il réaliste?

Combien de temps cela prendra-t-il?



3. Planifier les actions

3.1. Planification stratégique ou sur quoi on travaille?

Pourquoi?

- **Se brancher sur le sens et établir l'essentiel**
Les acteurs qui priorisent ensemble leur but et s'y collent ont moins de chance de faire un projet qui part dans toutes les directions et dont on perd le sens initial.
- **Diminuer la perception de lourdeur ou de complexité**
Les enjeux socioéconomiques sont souvent complexes et multifactoriels, ce qui peut décourager l'action. Cibler un ou deux objectifs principaux fait en sorte que l'on a moins l'impression de devoir attaquer une montagne. *Manger un éléphant, une bouchée à la fois.*
- **Ouvrir l'espace de négociation, se recentrer sur l'action et diminuer les tensions potentielles**
S'entendre au préalable sur des éléments de principe et sur des objectifs à court, moyen et long terme permet de s'y référer en cas de désaccord sur les marches à suivre.
- **Développer l'adhésion**
Clarifier le but de la démarche et le sentiment de partager une vision commune permet aux acteurs de savoir dans quoi ils s'embarquent, pourquoi ils s'embarquent, et qu'ils ne s'embarquent pas seuls.
- **Ouvrir la discussion sur les chemins possibles**
Se centrer au préalable sur l'objectif permet de réfléchir « hors de la boîte » et d'imaginer d'autres moyens d'y arriver plutôt que sur les moyens que l'on veut mettre en place.

Comment faire?

- **Se baser sur une lecture commune de la collectivité**
Utiliser le modèle logique de questionnement stratégique et le compléter en consultant la population, en utilisant nos savoirs expérientiels et en utilisant d'autres rapports ou ressources.
- **Adopter une vision commune du changement souhaité**
Les acteurs s'entendent sur les objectifs qui sont ressortis de la lecture commune de la collectivité. Pour déterminer l'idéal souhaité, des exercices et des discussions informelles réalisés peuvent aider à faire émerger la vision commune.
- **Faire ressortir des éléments de principe, d'approche ou des valeurs partagées**
Se questionner sur les valeurs ou des approches d'intervention que nous voulons absolument intégrer durant la démarche pour déjà les inclure dans la planification de l'action. Veut-on une démarche participative? Veut-on inclure les communautés autochtones? Veut-on une démarche environnementalement durable?
- **S'entendre sur des cibles à court, moyen et long terme**
Les démarches collectives prennent souvent du temps et leurs résultats ne sont pas nécessairement immédiats. Des cibles à différentes échelles temporelles permettent de diminuer le découragement et de stimuler l'adhésion des acteurs. Une démarche qui aura une continuité dans le temps peut aussi être une source d'engagement des acteurs.

3.2. Planification opérationnelle ou comment on travaille?

Pourquoi?

- **Traduire la vision et les intentions en capacité d’agir concrètes**
Ancrer les objectifs vus précédemment dans la réalité, les rendre concrets, palpables et atteignables. *Pelleter plus que des nuages.*
- **Favoriser la mobilisation des individus, organisations et ressources**
Les acteurs voient où ils contribuent à la démarche et voient l’échéancier concret. Prendre conscience du réalisme de l’objectif est stimulant pour l’engagement des acteurs.
- **Favoriser l’appropriation des cibles communes**
Sentir que les contributions de notre organisation mènent à la réalisation de quelque chose de plus gros est encourageant. Voir où on se situe par rapport aux cibles également.

Comment faire?

- **Préciser les objectifs spécifiques, les indicateurs de réalisation et les échéanciers souhaités**
Les objectifs spécifiques découpent le changement souhaité en petites bouchées selon le principe du général (ou la priorité) vers le particulier (ou les objectifs et les moyens). *Les moyens de l’ONU seront peut-être les priorités d’un organisme.*
Les indicateurs de réussite répondent à la question « *Nous saurons que l’objectif est réalisé lorsque....?* ». Les échéanciers doivent être assez précis pour être stimulants tout en étant assez flexibles pour faire face à un imprévu.
Préciser les indicateurs de réalisation et les échéanciers permet de rendre l’objectif « SMART ».
- **Définir les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires et disponibles**
Planifier les opportunités de combler les manques de ressources (têtes, bras, argent, matériel, espace) ou comment faire sans ces ressources. Ici il est payant d’être précis. Dans le plan d’action, les ressources qui manquent peuvent devenir un moyen.
- **Partager les rôles**
Faire ressortir les forces et les expertises de chacun et valoriser les diverses missions des différents acteurs. C’est le moment de faire briller les collaborateurs. Il faut aussi valider la charge de travail des acteurs. Le rôle endossé par chacun est-il réaliste compte tenu de ses engagements, ses ressources et sa capacité?
- **Identifier les compétences requises et les moyens de les acquérir au besoin**
Le projet nécessite-t-il des expertises que les acteurs ne maîtrisent pas? Par exemple : le design graphique, l’urbanisme, les aspects légaux, etc. Comment acquérir ces compétences? Par des formations, inclure de nouveaux acteurs, utiliser des ressources externes, etc.

3.3. Planification de la gouvernance du projet ou comment on travaille *ensemble*?

Pourquoi?

- **Assurer la cohérence dans la démarche**

Se porter garant collectivement des objectifs qui sont définis lors de la planification stratégique et s'assurer qu'un mécanisme permet de rester cohérents même lorsque le projet ou les acteurs évoluent.

La capacité de faire évoluer les cibles, moyens, ressources nécessaires, etc. est un gage de succès qui témoigne de l'agilité des projets.

Avoir un espace de réflexion pour rester agiles et cohérents avec les objectifs.

- **Clarifier les contributions et stimuler l'implication**

Les acteurs doivent savoir où commence et où s'arrête leur contribution. Pour certains acteurs, il est plus stimulant d'être impliqué dans la prise de décision du projet. D'autres acteurs qui n'ont pas beaucoup de disponibilité peuvent se sentir rassurés de savoir que leur implication n'ira pas au-delà de leur capacité d'engagement. Il faut adapter le mécanisme en fonction de ces réalités.

- **Faciliter la communication**

Prendre soin du partenariat est tout aussi important que de prendre soin des cibles à atteindre. Il faut avoir un lieu où partager les informations nécessaires et avoir les discussions importantes. Prendre collectivement des décisions est un gage de réussite. « *Seul, on va plus vite, mais ensemble, on va plus loin.* »

Comment faire?

- **Définir les rôles des organisations/individus**

Avoir un espace où les acteurs puissent communiquer leur implication et leur rôle. On peut se baser sur les rôles pris dans le plan d'action, et aller plus loin.

- **Identifier les mécanismes de prise de décision, de suivi et de communication**

La division des tâches (ex. en sous-comités) et la fréquence, l'organisation, l'animation des rencontres ainsi que le mode de communication.

- **Vérifier que tous les acteurs pertinents soient autour de la table**

S'assurer que la population que l'on désire rejoindre est représentée et valider la pertinence d'ajouter un partenaire supplémentaire.

4. Évaluer les retombées des actions

Pourquoi?

- **Faire le point sur la progression du projet**
À plusieurs moments de la démarche, prendre le temps d'observer où on en est par rapport aux cibles.
- **Faire un lien avec nos objectifs et la reddition de compte**
L'évaluation est souvent initiée pour des raisons externes, il est important de s'assurer d'être prêts à faire la reddition de compte.
- **Favoriser la pérennité du projet et son amélioration constante**
La démarche doit être flexible, faire face aux changements ou imprévus et évoluer avec la communauté. Un exercice d'évaluation fréquent permet de faire face à l'évolution constante des communautés.
- **Dégager des effets connexes et créer de nouvelles connaissances**
Les actions collectives ont souvent des effets imprévus, positifs ou négatifs. Identifier les effets connexes du projet permet de faire ressortir des forces supplémentaires dans les communautés.
- **S'outiller collectivement**
Évaluer, c'est aussi prendre état des apprentissages et les partager collectivement. La communauté apprend en même temps que la démarche et les initiatives peuvent être une source d'inspiration pour d'autres. Il s'agit aussi de prendre en compte les opportunités d'apprentissage et de prendre des moyens pour créer de nouvelles expertises.

4.1. Planification de l'évaluation

- **Définir les objets d'évaluation et les indicateurs qui y sont liés**
Que veut-on savoir? Par exemple : Les résultats atteints par rapport aux objectifs? Le choix de la stratégie? Le fonctionnement du groupe? Les résultats du travail de sensibilisation et de mobilisation? Nos apprentissages? L'impact médiatique des communications?
Comment va-t-on le savoir? Par des données statistiques quantitatives (ex. les personnes rejointes, l'étendue de la distribution, etc.), des données sur la satisfaction, l'atteinte d'objectifs dans la communauté, les commentaires recueillis dans un sondage ou dans un groupe de discussion, un état des apprentissages, etc.
- **Identifier les outils d'évaluation et pour chacun identifier les procédures pour obtenir nos données, les rôles et les échéanciers**
Ex. une grille de réflexion individuelle avec mise en commun par la suite, retour en groupe sur le plan d'action avec un tableau synoptique, discussions en sous-groupes, ateliers de cueillette des résultats connexes, etc.
Choisir les types d'outils (ex. observations, sondages, entrevues, groupes de discussion, statistiques, etc.).
Déterminer le meilleur moment pour procéder (en fin de parcours, en continu, etc.), le temps disponible pour le faire et l'endroit le plus propice.
 - **L'évaluation peut être continue**
 - **Nommer les risques et écueils**
Respecter le temps dont le groupe peut consacrer à l'évaluation et porter attention à ne pas survaloriser les résultats au prix du processus.
 - **Recourir à une évaluation externe ou interne**
Pour des questions d'indépendance, de crédibilité, d'expertise, de temps ou de ressources, déterminer la pertinence de faire appel à un évaluateur externe.

- **Rester souple**
- **S'adapter aux pratiques existantes**
L'évaluation peut s'intégrer aux processus déjà en place, pas besoin de créer une intervention en parallèle.
Ex. ajouter un point supplémentaire à nos rencontres déjà prévues, faire une activité en groupe lors de nos journées de réflexions, demander une rétroaction informelle à la fin de nos activités, etc.

4.2. Appropriation des résultats par la communauté

Pourquoi?

- **Intégrer les résultats dans les futures prises de décision**
Apprendre de nos expériences pour mieux réfléchir les actions à entreprendre pour la suite.
- **Stimuler l'apprentissage collectif et le partage de connaissances**
Permettre à la communauté de participer à l'évaluation permet de recueillir le plus d'informations possible et par la même occasion de diffuser le projet et d'apprendre collectivement sur les forces de la communauté. Il peut être utile pour les acteurs des autres communautés d'avoir accès aux évaluations pour être guidé dans l'implantation de leur propre initiative. Avoir une mémoire collective des actions permet d'en assurer la pérennité.

Comment faire?

- **Rapports ou présentations**
Ex. Rapports annuels ou de fin de projet, présentations dans des forums ou colloques, présentation à d'autres groupes, etc.
- **Réalisations d'activités collectives**
Activité de cueillette des effets, production d'une ligne du temps, discussions de groupes, etc.
- **Diffusion ou affichage**
Ex. : dépliants, affiches, production de nouvelles connaissances (articles, etc.), capsules Youtube, etc.



**Observatoire
du développement
de l'Outaouais**

Avril 2021



283, boulevard Alexandre-Taché
C.P. 1250, succursale Hull, Bureau C-0330
Gatineau Qc J9A 1L8



819 595-3900, poste 2304



odo@odooutaouais.ca



odooutaouais.ca



www.facebook.com/odooutaouais