ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

enap.ca

Évaluation du Plan d'action 2019-2024

dans la *Politique régionale de développement social (PRDS)*

Rapport de la phase 1+

Cinq (5) années de mise en œuvre expérimentale d'une politique inédite

Gérard Divay, ENAP

Nassera Touati, ENAP

avec la collaboration des professionnelles du CISSS

et de la Ville de Laval

ISBN 978-2-89734-093-3 (PDF)

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

Bibliothèque et Archives Canada, 2025

Avant-propos

Remerciements

Un énorme merci à

Catherine Gagné — Chantal Goyette

Marguerite Simard-Thivierge — Jade Begin-Desplantie

Ce rapport n'aurait pas été possible sans la collaboration exceptionnelle de ces professionnelles du CISSS et de la Ville de Laval pour la fouille dans les archives, le rassemblement des documents, l'organisation de rencontres et la vérification de faits.

Un énorme merci aussi à

- toutes les personnes qui ont fait des témoignages sur le démarrage de leurs cellules,
- tous les fiduciaires et aux membres du comité d'analyse qui ont participé à des échanges individuels ou en groupes de discussion.

Sans leur contribution, ce rapport n'aurait pas été en mesure d'entrevoir la dynamique collective sous-jacente à la mise en œuvre du Plan d'action.

Cependant, les commentaires et opinions exprimés dans ce rapport relèvent uniquement de la responsabilité de l'équipe de recherche.

Avis aux lecteurs ne connaissant pas la Politique régionale de développement social de Laval

Cette note met en contexte le bilan factuel en rappelant ce qu'est la Politique régionale de développement social (PRDS) de Laval, les grandes étapes de son élaboration et de sa mise en œuvre[1]. Elle expose aussi les modalités de préparation de ce bilan.

La démarche PRDS

En 2016, les directions générales de la Ville de Laval et du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS), les deux en contexte de changement organisationnel, amorcent une démarche collective pour élaborer une politique régionale de développement social[2]. Un Comité de pilotage multipartite est constitué, avec un triple mandat : élaborer la Politique, définir un Plan d'action et mettre en place sa gouvernance.

La *Politique*. https://www.laval.ca/wp-content/uploads/2025/02/politique-developpement-social.pdf

Le Comité de pilotage l'élabore en un an, avec d'intenses consultations sous diverses formes auprès des organismes du milieu et des citoyen.ne.s. Elle est solennellement lancée en juin 2017. Après avoir défini le développement social, proposé une vision et des valeurs, la Politique propose six grandes orientations qui couvrent toutes les grandes thématiques de l'amélioration des conditions de vie et de l'action collective.

Le *Plan d'action 2019-2024*. https://www.laval.ca/wp-content/uploads/2025/02/plan-action-politique-developpement-social.pdf

Après le dévoilement de la *Politique*, le comité de pilotage poursuit sur sa lancée et prépare le Plan d'action, selon une démarche collaborative avec la tenue de plusieurs ateliers. Le Plan d'action est lancé en 2019, en même temps qu'étaient conclues des ententes avec le ministère des Affaires municipales et avec la Fondation Lucie et André Chagnon qui ont permis le financement de sa mise en

[1] Une documentation abondante est disponible sur le site https://prdslaval.ca/

[2] Pour une analyse du contexte de lancement de la démarche : *Divay, G. (2021). « L'intersectorialité et l'évolution de la collaboration entre organismes publics territorialisés »*, Chapitre 9 dans A. Bazinet, C. Boudreau et M. Charbonneau (dirs), *La collaboration interorganisationnelle. Conditions, retombées et perspectives en contexte public,* Québec, Presses de l'Université du Québec.

œuvre. Le comité de pilotage a effectué une priorisation entre les 31 objectifs énoncés dans la Politique, en a retenu un tiers tout en en gardant au moins un dans chacune des six orientations. Pour chacun des objectifs retenus, il a prévu des actions. La mise en œuvre de chacune de ces actions serait effectuée par une cellule. Une cellule est définie comme « un collectif de partenaires multiréseau et intersectoriel qui se mobilise pour l'atteinte d'un projet commun qui contribue à la mise en œuvre du plan d'action de la Politique régionale de développement social (PRDS) ». Pour voir la liste des cellules actuellement en action, avec un bref descriptif pour chacune : https://prdslaval.ca/documentation/

La gouvernance de la PRDS. Le troisième mandat du Comité de pilotage était de concevoir une gouvernance partagée. Ce mandat n'est pas encore terminé. La gouvernance initiale de la démarche a été reconduite avec des ajouts pour la mise en œuvre du Plan[3]. Au Comité de pilotage secondé par un comité de coordination a été ajouté un Comité régional transitoire appuyé par un comité d'analyse pour recommander aux instances de la Ville de Laval les projets qui peuvent bénéficier des programmes de financement identifiés à la PRDS.

La réalisation de ce bilan factuel

Ce bilan a été réalisé dans le cadre d'une entente contractuelle. Il a été supervisé par le Comité d'évaluation de la PRDS, une des cellules pour la mise en œuvre du Plan, aux différentes phases : la définition du mandat, le suivi des travaux, la discussion sur les principaux constats préliminaires. Ceux-ci ont aussi été présentés au Comité de pilotage.

Les professionnelles du CISSS et de la Ville impliquées dans la mise en œuvre de la PRDS ont joué un rôle clé dans la réalisation de ce bilan, notamment en retrouvant et mettant à la disposition de l'équipe de recherche les documents pertinents sur une période de cinq ans et en facilitant les rencontres avec les artisan.ne.s des cellules.

[3] L'historique de la réflexion sur la gouvernance est présenté dans Divay, G, N. Touati, P. Smiths avec la collaboration de Sandrine Lapointe et Frédérik Gagnon (2023). *Bilan évaluatif de la politique de développement social de Laval 2015-2022. Un élan collectif novateur…au défi de ses promesses, de ses ambiguïtés et du temps long,* Montréal, ENAP. Le diagramme p. 57 synthétise les relations entre les différentes instances.

Table des matières

Avant-propos 3

Avis aux lecteurs ne connaissant pas la Politique régionale de développement social de Laval 4

Portée et limites de ce rapport 8

Les ambiguïtés dans la démarcation des 2 phases de l'évaluation 8

Les imprévus et les ajustements apportés à la démarche 9

Le plan du rapport 10

Première partie. Une mise en œuvre largement conforme à ce que le Plan d'action prévoyait 11

1.1. L'entonnoir de l'opérationnalisation de la PRDS 11

1.2. Des avancées sur les objectifs priorisés 12

1.3. Un démarrage des cellules échelonné sur 5 ans et facilité par des dynamiques préexistantes de concertation 16

1.4. Une composition des cellules et des instances, conforme aux attentes du Plan 20

1.5. Une mobilisation fluctuante, mais persistante 27

1.6. Les actions dans la mise en œuvre du *Plan d'action* 28

1.7. Une mise en œuvre sans frein financier 34

1.8. Une allocation de ressources concentrée sur 3 orientations. 36

Récapitulatif. Les faits saillants dans la mise en œuvre du plan 38

Deuxième partie. Une stratégie questionnée et des retombées à valider 40

2.1. Les trois composantes de la PRDS dans ses propres mots 40

2.2. L'organisation des collectifs de travail et la stratégie de cellule. 42

2.3. Les apports des collectifs de travail 45

2.4. Nostalgie et ré-énergisation du mouvement collectif 46

2.5. Une gouvernance en gestation continue, en quête d'intégration et d'une instrumentation appropriée 48

2.6. La PRDS en mouvement à travers la mise en œuvre de son Plan : trois impressions synthétiques 51

Troisième partie. Questionnements pour clarifier les flous d'expérimentation 53

Annexe 1. Note synthèse des échanges dans les deux groupes de discussion de fiduciaires 57

Annexe 2. Note synthèse des échanges dans le groupe de discussion du comité d'analyse 66

Annexe 3. L'intersectorialité au hasard des secteurs. 72

Annexe 4. Liste provisoire des activités d'accompagnement 75

Annexe 5. Liste non exhaustive des activités menées dans les cellules 76

Portée et limites de ce rapport

Ce bilan factuel expose les constats et les questionnements faits jusqu'à maintenant dans la démarche d'évaluation du Plan d'action. Il explicite et détaille les présentations synthétiques faites au Comité d'évaluation et au Comité de pilotage en janvier 2025. Il déborde de ce qui avait été prévu dans le premier livrable de l'Entente de service.

Les ambiguïtés dans la démarcation des 2 phases de l'évaluation

Le comité d'évaluation avait envisagé au départ une évaluation du Plan en trois temps :

> – un bilan factuel et descriptif sur les réalisations : projets, initiatives et activités;
>
> – une évaluation de l'efficacité : degré de réalisation des objectifs : rapport entre les objectifs et les résultats en termes d'extrants à court terme (résultats obtenus, souhaités, transitoires et intangibles). Effet de produits et effets levier;
>
> – une évaluation de la mise en œuvre : cellules et autres instances. Travaux réalisés, outils utilisés, dynamiques internes et externes, facteurs favorables et défis. Rôle des accompagnateur.trice.s. Expériences des parties prenantes. Forces et points à améliorer. Recommandations sur le fonctionnement et sur le contenu.

Les échanges sur la finalisation du contenu de l'Entente ont mis en évidence la difficulté de respecter un tel découpage dans la conduite de l'évaluation d'une démarche collective avec de multiples projets, étalée sur 5 ans. Néanmoins, il a été convenu de procéder en 2 phases, en partant d'une prémisse à l'effet que la documentation écrite serait suffisante pour établir les « faits » et d'une volonté de limiter les sollicitations auprès des organismes sur le terrain.

- Phase 1. « Produire un bilan descriptif et factuel des réalisations du plan d'action à partir d'une base de données documentaires, assemblée notamment par les professionnel.le.s de la Ville de Laval et du CISSS. Ce bilan portera sur 12 objectifs de la politique, avec une supervision de la collecte de données et *une analyse des avancées collectives, de la synergie dans la mobilisation des ressources, du renforcement des capacités, du passage à l'action, des collaborations, et de la valeur ajoutée impulsée par la concertation.*

- Phase 2. Le bilan factuel servira à alimenter la phase 2 du mandat d'évaluation et à nourrir les travaux d'élaboration du deuxième plan d'action de la politique ».
  - Il est à noter que cette phase 1 dans l'Entente de service comprenait des éléments évaluatifs (en italique dans la citation ci-dessus), en supposant que la documentation écrite serait assez précise et détaillée pour détecter des marqueurs de ces éléments évaluatifs.

Les imprévus et les ajustements apportés à la démarche

Deux imprévus sont venus modifier la démarche.

D'abord, la documentation écrite s'est révélée insuffisante pour comprendre tout ce qui s'était déroulé dans et en dehors des diverses instances (cellules, COCO, CP), sous chacun des objectifs priorisés, et ce, malgré une collaboration intense et soutenue des professionnel.le.s de Laval et du CISSS… (2,4 GO d'informations colligées, rétrospectivement depuis 2019 !…). Notamment, un document majeur pour reconstituer le fil des événements, le rapport d'activités, n'existe que pour certaines cellules, pour la bonne raison que la plupart sont trop récentes pour avoir dû en produire un.

Pour pallier cette insuffisance d'information, deux opérations, non prévues, ont été lancées :

- Un appel à témoignage des promoteurs de cellules sur leur genèse. Neuf (9) ont volontairement enregistré une petite vidéo ou envoyé un texte.
- Des entretiens avec 15 personnes accompagnatrices.

Par ailleurs, l'été dernier, le Comité régional transitoire (CRT) a mandaté un comité ad hoc pour examiner les processus de financement dans le cadre de la PRDS. Comme l'évaluation doit prendre en compte divers aspects du financement (processus et outils), il a été convenu avec ce comité, pour ne pas trop solliciter les organismes, de mutualiser la collecte de données, auprès des fiduciaires et du comité d'analyse ; nous avons rédigé des notes synthèses des échanges, anonymisées, lors de groupes de discussion et d'entrevues (16 personnes y ont participé). Ces notes synthèses ont été partagées avec le comité de financement. Elles sont mises en annexe de ce rapport.

Ces imprévus n'ont toutefois pas été une surprise complète, compte tenu de nos travaux sur la gouvernance, car l'évaluation de la mise en œuvre du Plan s'avère un exercice particulièrement complexe, en raison du nombre de dimensions et de circonstances à prendre en considération, dans une « ligne » du temps qui n'a rien de linéaire, à savoir :

- Un contexte inhabituel, avec notamment un épisode de COVID qui a drainé des énergies sur près de 2 ans et des changements significatifs dans le milieu.
- Un écosystème en transformation avec notamment un accroissement des effectifs publics en développement social (DS), une forte mobilité parmi les responsables d'organismes communautaires, une affirmation progressive du rôle de la Ville de Laval.
- Une politique inédite et très ambitieuse, élaborée dans une conjoncture particulière propice à un sursaut d'affirmation des porteurs du développement social et qui ne s'est pas définie au départ comme un programme de financement.
- Une mise en œuvre progressive, étalée sur 5 ans (et plus, certains chantiers antérieurs ont préfiguré les cellules). Les initiatives en sont à des stades bien différents de maturation et de déploiement.
- Un grand nombre d'initiatives à documenter. Les objectifs et sous-objectifs priorisés commandaient 67 actions, portées par des sous-ensembles différents d'organismes. Et une évaluation détaillée aurait supposé la confection de 67 petites monographies, ce qui n'était pas envisageable dans le mandat donné.
- Un grand nombre de parties prenantes dans les divers réseaux, avec un engagement sous différentes modalités.

Le défi de ce bilan évaluatif est de dégager une vue d'ensemble sur les principales dimensions de la mise en œuvre, sans escamoter la diversité des expériences.

Le plan du rapport

Le rapport comprend 3 parties :

1. Des constats sur le déploiement du Plan d'action, appuyés surtout sur des données documentaires. **Qu'est-ce qui a été fait ? Et ce qui a été fait, est-ce conforme à ce que le Plan prévoyait ?**
2. Une série d'observations préliminaires sur la dynamique de mise en œuvre et ses effets, tirées d'un croisement entre des informations obtenues lors d'entretiens et des indications documentaires sur le déroulement des activités. **Dans quelle mesure ce qui était recherché a-t-il commencé à se produire ? Et comment mieux le documenter ?**
3. Une esquisse de suite « logique » de questionnements qui découlent des deux parties précédentes et pourraient faciliter une structuration de l'élaboration du 2e Plan, prenant en compte certains flottements observés dans la mise en œuvre du 1er Plan.

Première partie. Une mise en œuvre largement conforme à ce que le Plan d'action prévoyait

Le Plan d'action avait pour objectif de rendre effective l'ambitieuse Politique régionale de développement social (PRDS).

1.1. L'entonnoir de l'opérationnalisation de la PRDS

Sa configuration actuelle résulte de deux phases de priorisation, une formelle et l'autre au gré des circonstances. Le Comité de pilotage (CP) était conscient de l'ampleur de la PRDS et a décidé de mettre l'emphase sur certaines composantes. À l'automne 2017, il a mené un exercice de priorisation entre les objectifs selon une démarche rigoureuse. Cinq critères ont été choisis : effet levier, pertinence, importance, faisabilité et mobilisation. Les membres du CP ont coté chaque objectif selon ces critères. Les objectifs qui ont obtenu le consensus le plus fort ont été retenus, soit 11 dans les 5 premières orientations.

Ces objectifs prioritaires ont ensuite été détaillés en 21 sous objectifs, auxquels se sont ajoutés 8 autres sous-objectifs pour les actions transversales.

Tableau 1. Entonnoir de l'opérationnalisation de la PRDS

Politique		*Plan d'action*			N Sous-objectifs avec cellules	N Cellules
Orientations	N Objectifs	N Objectifs retenus	N Sous-objectifs	N Actions		
Première	8	2	2	5	1	1
Deuxième	4	2	7	10	1	1
Troisième	5	2	3	9	2	8
Quatrième	7	4	6	18	3	2 (+ 6*)
Cinquième	4	1	3	4	2	4
Actions transversales						
Cohérence des politiques	3		2	3	0	0
Pédagogie et communication			2	3	2	1
ADS+			1	4	1	1
Évaluation			2	7	2	1
Observatoire			1	4	0	0
	31	11	29	67	14	19 (+6*)

*Concertations locales

Pour chaque sous-objectif, des actions ont été proposées. Des partenaires pour la cellule de travail chargée de le réaliser ont même été identifiés. Au total, le Plan énumère 67 actions.

Le deuxième processus de priorisation n'a pas été planifié. Il s'est opéré de fait, au gré des initiatives pour constituer des cellules sur les sous-objectifs priorisés. Ce processus fait en sorte que les sous-objectifs priorisés et les cellules ne sont pas étroitement appariés et que les cellules sont inégalement réparties entre les orientations. Au total, à peine la moitié des sous-objectifs priorisés se retrouvent avec une cellule. Mais, à contrario, 7 cellules ont bourgeonné sur le sous-objectif du Plan d'action 3.2.2. « Favoriser l'implantation ou la consolidation de services ou de projets collectifs ou concertés qui répondent à des besoins pour lesquels les citoyennes et citoyens en situation de vulnérabilité ne peuvent obtenir de services sur le territoire de Laval ». Si on traite les concertations locales comme des cellules, une situation similaire avec 6 cellules prévaut pour le sous-objectif 4.2.2. « Soutenir la concertation locale et régionale afin d'améliorer la qualité et les conditions de vie des populations relativement à des enjeux priorisés par le milieu ».

1.2. Des avancées sur les objectifs priorisés

Pour apprécier le degré d'avancement dans la mise en œuvre du Plan, il ne faut pas s'arrêter au constat qu'à peine la moitié des sous-objectifs priorisés ont fait l'objet de cellules (tableau 1). La reconnaissance d'une cellule par le dépôt d'un plan de travail et ensuite par l'octroi d'un soutien financier couronne tout un processus de maturation d'un projet collectif. Les travaux préparatoires sont à prendre en compte. Le tableau 2 donne un aperçu plus complet, en distinguant 5 phases dans la maturation d'une cellule :

1. État de dormance. L'intention est là, mais n'enclenche pas une suite de rencontres pour explorer la possibilité de constituer une cellule. Quatre (4) objectifs priorisés sont dans cette situation, de même que l'orientation 6.

- 2,3. Expertise en mobilisation et participation citoyenne et 2,4 Entraide et éducation populaire. Il est un peu surprenant que ces deux objectifs n'aient pas suscité d'initiatives, alors que les organismes communautaires sont une des parties prenantes principales de la PRDS et que la participation citoyenne en est un des thèmes majeurs. Un constat sur la participation citoyenne sera fait par la suite.

- 3,1. Agir tôt. Un atelier de travail a été tenu fin 2018, sans suite dans le cadre de la PRDS. Mais on peut supposer que le déploiement du programme gouvernemental du même nom ait réduit l'intérêt de développer une initiative dans le cadre de la PRDS.

– 6. L'action transversale sur la cohérence des politiques est restée présente en arrière-plan, mais elle n'a pas fait l'objet de constitution d'une cellule à proprement parler. Cependant, on peut estimer que les instances qui se sont voulues partenariales (comité d'analyse et CRT) mises en place pour le financement en ont tenu lieu. En outre, dans le cadre de l'élaboration du nouveau Plan d'action gouvernemental visant la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 2024-2029, son arrimage avec la PRDS a fait l'objet d'échanges au CP.

2. Exploration*.* Des rencontres ont été organisées pour échanger sur l'intérêt et la possibilité de constituer une cellule, sans qu'il y ait eu de suite. Trois objectifs sont dans cette situation.

- 1,8. Aménagement. Un déblayage entre les services de la Ville de Laval a eu lieu en septembre 2018 sur la notion de quartier à échelle humaine, mais il n'y a pas eu de suite, du moins dans le cadre de la PRDS.
- 4,3. Valoriser les OCA et 4.4. Valoriser les entreprises d'économie sociale. Des échanges ont eu lieu avec des membres du COCO, sans que le processus de constitution d'une cellule soit enclenché. Une raison mentionnée dans les CR du COCO pour un des cas est le manque de disponibilité des ressources.
- 10,1. Observatoire. Cet objectif n'a pas généré de cellule. Cependant des actions ont été menées, dans le cadre de la mise à jour du *Portrait en développement social,* et même avant, dans des collaborations professionnelles entre la Ville de Laval, le CISSS et Centraide sur les bases données ; une entente a aussi été conclue pour l'utilisation de la plateforme CurbCut. Ces actions sont tout à fait conformes au sous-objectif, tel qu'il est formulé : « Développer un projet partenarial et participatif de partage, de gestion et de production de données/connaissances relatives au développement social de Laval ».

  En outre, on nous a mentionné dans des entrevues que trois autres organismes s'étaient enquis des possibilités de faire une cellule sans qu'il y ait eu de suite. Ces initiatives si elles avaient pris vie se seraient sans doute inscrites sous l'objectif 3.2.2.

3. Maturation*.* À cette phase, un groupe de personnes se réunit à quelques reprises pour produire une stratégie qui permettrait de déployer des initiatives pour atteindre un objectif ou sous-objectif, sans que le travail de conception soit terminé et permette le dépôt d'un plan d'action et d'une demande de soutien financier. Selon les informations disponibles, tel semble être le cas du sous-objectif 5.1.2. PDCN. Grâce à un financement provenant d'autres sources que la PRDS, un diagnostic a été fait et un plan d'action est en cours de parachèvement ; la mise en œuvre est prévue à l'automne.

Tableau 2. État des cellules selon les objectifs au 30 janvier 2025

Orientations/objectifs	dormance	exploration	maturation	dépôt	déploiement
1.2. Logement					
1.8 Aménagement					
2.1.Transition écologique					
2.3 Expertise participation					
2.4. Valoriser entraide					
3.1. Agir tôt					
3.2. Soutenir personnes vulnérables					
3.2.1 Accompagnement					
3.2.1 IVM					
3.2.2. Réponses besoin					
3.2.2. Bureau de projets					
3.2.2. Centre santé mentale					
3.2.2. ENVIE					
3.2.2. Santé sexuelle					
3.2.2.Itinérance					
4.1. Réussite éducative					
4.2.1. Conditions de concertation					
4.2. 2. Soutien aux concertations locales					**6**
4.3. Valoriser OCA					
4.4. Valoriser écosociale					
4.6 Culture-communauté					
5.1.1. Épicerie ambulante					
5.1.2 Plan de développement d'une communauté nourricière[1]					
5.1.3. Marigot agricole					
5.4. Laval alliée					
Actions transversales					
6.0 Harmonisation des politiques					
7.1 Communications et pédagogie					
8.1. ADS					
9.1. et 2 Évaluation					
10.1. Observatoire					
	4	**4**	**1**	**2**	**17+ 6**

1. en voie de parachèvement

4. Dépôt d'une demande de soutien financier*.* La cellule est constituée selon les critères multiRS ; elle a convenu d'un plan d'action et soumet une demande de soutien financier qui est examinée par le comité d'analyse. Il arrive que celui-ci demande des bonifications avant de l'accepter pour recommandation positive au CRT. Deux objectifs sont dans cette situation.

5. Déploiement. La cellule obtient un soutien financier et démarre les activités prévues dans la demande. Dix-sept (17) cellules sont rendues à ce stade, ainsi que les 6 concertations locales.

Par ailleurs, il est à noter que 3 cellules ne font pas partie des objectifs priorisés dans le Plan ; elles s'inscrivent cependant dans des objectifs non priorisés de la Politique et sont donc en phase avec l'introduction du Plan d'action qui soulignait que celui-ci se voulait « évolutif ».

Tableau 3. Cellules dans des objectifs non priorisés

Cellule	Objectifs dans la Politique
2.1.Transition écologique	*Soutenir des structures, des lieux et des initiatives favorisant la participation et la mobilisation citoyenne.*
4.6 Culture-communauté	*Valoriser l'apport de la culture et des arts dans le renforcement du potentiel et l'épanouissement des personnes et des communautés*.
5.4. Laval alliée	*Soutenir et appuyer le développement de milieux de vie sécuritaires, assurant l'intégrité des personnes, renforçant le sentiment d'appartenance et contribuant à briser l'isolement*.

Bref, si tous les objectifs priorisés ne sont pas encore couverts par des cellules, il faut noter la multiplication des cellules (7) pour le sous-objectif 3.2.2. « Favoriser l'implantation ou la consolidation de services ou de projets collectifs ou concertés qui répondent à des besoins pour lesquels les citoyennes et citoyens en situation de vulnérabilité ne peuvent obtenir de services sur le territoire de Laval ».

Que peut signifier cette concentration d'initiatives ? Une piste de réflexion peut être lancée, à triple considération. Premièrement, l'implantation ou la consolidation de services ou de projets collectifs au bénéfice de personnes en situation de vulnérabilité fait partie de la mission de la plupart des organismes communautaires. Elles constituent leur champ d'expertise. Deuxièmement, les organismes communautaires excellent dans le concret, l'opérationnel, la relation

directe avec les citoyen.ne.s. Troisièmement, ils soulignent le déséquilibre entre les besoins et leur capacité d'y répondre en raison des limites de leurs ressources. Il n'est donc pas surprenant qu'ils soient créatifs pour soumettre des projets qui peuvent bénéficier de cette source additionnelle de financement qu'est la PRDS. Par ailleurs, ces projets rejoignent des groupes qui font aussi partie des programmes de lutte à la pauvreté, ce qui soulève la problématique d'articulation de la PRDS avec d'autres politiques gouvernementales, ce qui sera examiné ultérieurement.

1.3. Un démarrage des cellules échelonné sur 5 ans et facilité par des dynamiques préexistantes de concertation

Remarque préliminaire. La période sous analyse couvre formellement un peu plus de 5 ans, d'octobre 2019 à janvier 2025. Mais pour apprécier ce qui s'est passé, il faut tenir compte de tout l'épisode de la COVID. De mars 2020 à janvier 2022, le personnel du CISSS a été monopolisé par les opérations liées à l'épidémie et les organismes communautaires, concentrés sur les services de première ligne, avaient peu de disponibilité pour des activités PRDS. Néanmoins, les travaux dans le cadre de la PRDS se sont poursuivis, comme le montre le tableau 4, mais à un rythme moins soutenu. La période sous analyse compte donc en fait plutôt trois années normales de fonctionnement.

Le tableau 4 fait ressortir six constats principaux.

Premièrement, le dépôt des demandes de soutien financier qui marque la fin du processus de maturation d'une cellule s'est échelonné sur toute la période. Cet échelonnement témoigne d'une différence majeure entre la PRDS et d'autres politiques publiques. Ces dernières procèdent habituellement par appel de projets pour une date fixe et donc les demandes se font en même temps. La PRDS ne fait pas d'appel de projets ; elle a plutôt voulu respecter le rythme de regroupement de partenaires, au sein du format de cellule multiréseau et intersectorielle. Les trois dates possibles de dépôt par année et le fait qu'il n'y avait pas, à chaque dépôt, une enveloppe fermée de disponibilité financière ont laissé plus de place pour une maturation plus lente des projets.

Deuxièmement, compte tenu des constats répétés par les organismes du milieu sur le manque de ressources, il est un peu surprenant que dès l'annonce des deux enveloppes financières disponibles pour la PRDS (entente sectorielle et FLAC), il n'y ait pas eu d'empressement pour faire des demandes de soutien financier. Une des raisons vient sans doute de ce que le modèle de cellule était nouveau, peu paramétré, en dehors de sa caractéristique fondamentale et distinctive d'être multiréseau et intersectorielle. En outre, il semble y avoir eu au départ, selon des

informations d’entrevues, une incompréhension sur le rôle des organismes qui coordonneraient une cellule ; certains ont cru qu’ils ne pourraient pas eux-mêmes déposer de projet, ce qui a été rectifié par la suite. Dans ce contexte, certains organismes se sont portés volontaires pour fonder une cellule, mais sans empressement, plutôt par sens du service à la collectivité.

Troisièmement, le travail de gestation a été idiosyncratique ; chaque cellule a son histoire. Dans certains cas, le processus a été condensé ; peu de temps s’est écoulé entre les premiers échanges entre le porteur éventuel de la cellule et des membres du COCO et le dépôt de la demande. Dans d’autres cas, le processus de gestation a été saccadé, avec une période de dormance suite aux premiers échanges, suivi d’un temps de finalisation de la demande assez rapide ; c’est notamment le cas pour la cellule 1.2. Dans quelques cas, des porteurs de cellules se sont sentis un peu bousculés pour respecter une date de dépôt.

Tableau 4. Chronologie des cellules

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025-01
1.2 Logement social et communautaire							
2.1 Transition socioécologique							
3.2.1 Accompagnement							
3.2.1 IVM							
3.2.2 Bureau de projets							
3.2.2 Santé mentale							
3.2.2 Réponse aux besoins							
3.2.2 ENVIE							
3.2.2 Santé sexuelle							
3.2.2 Itinérance							
4.1 Réussite éducative							
4.6 Culture et Communautés							
5.1.1. Épicerie ambulante et jardins communautaires							
5.1.3. Marigot agricole							
5.4. LACVCAS							
8.1. ADS+							
N dépôts 1re demande		2	3	4	2	5	1
N dépôts 1re demande et renouvellement		2	3	4	5	6	4

NB. Les deux cellules d'actions transversales ne sont pas incluses dans ce tableau. Leur porteur est un organisme public, ce qui les situe dans une autre dynamique. La cellule 4.2 est particulière ; elle est traitée avec les instances. Les concertations locales ne sont pas incluses non plus.

Lancement du Plan — période COVID entre les traits

Premiers échanges entre membres du COCO et concertation ou organisme *

Échanges plus intenses pour préparation

Dépôt de demande Obtention du financement $

Quatrièmement, compte tenu de cet échelonnement et du fait que la durée des financements accordés varie selon les cellules, elles sont à des stades différents de déploiement. 10 restent dans leur première demande, 4 ont obtenu un premier renouvellement et 2 sont rendues à leur troisième.

Pour leur part, les concertations locales ont fait une première demande de manière regroupée dès janvier 2021. Ensuite, elles ont procédé à des demandes individuelles de premier renouvellement, chacune à leur rythme ; en 2022, 2 l'ont fait en janvier, 3 en avril, 1 en octobre. Les deuxièmes demandes de renouvellement s'échelonnent aussi dans le temps, 1 en avril 2024, 1 en janvier 2025.

Cinquièmement, la grande majorité des cellules s'est développée à partir d'une dynamique préexistante de concertation. Le tableau 5 montre cette proximité entre cellules et concertations, sans que les relations soient précisées dans ce rapport phase 1. Les concertations sont très variées, notamment dans leur composition, leur statut, leur mandat.

Tableau 5. Proximité cellules-concertations

Cellules	**Concertations**
1.2. Logement	TROCALL
2.1. transition écologique	Laval Zen
3.2. Soutenir personnes vulnérables	
3.2.1 Accompagnement	Comité terrain. (TRIDIL)
3.2.1 IVM	Comité de liaison
3.2.2. Réponses besoin	
3.2.2. Bureau de projets	TRACL
3.2.2. Centre santé mentale	COSML
3.2.2. ENVIE	
3.2.2. Santé sexuelle	
3.2.2.Itinérance	ROIIL
4.1. Réussite éducative	RPPRE
4.2. Concertation cellule	
4.2. Concertations locales	Déjà en formation, sous différentes formes, selon les quartiers
4.6 Valoriser culture	Culture Laval
5.1.1. Épicerie ambulante UNIO	Concertation avant de s'incorporer (aussi lien avec CASAL)
5.1.2. PDCN	
5.1.3. Marigot agricole	Concertation a démarré avant-projet PRDS
5.4. *Violence sexuelle*	TCVCASL
8.1. ADS	TCLCF

Seulement trois cellules en phase de déploiement n'ont pas de proximité avec une concertation antérieure. Elles sont portées par des organismes qui, avec la cellule, ont élargi et consolidé les relations qu'elles avaient avec d'autres organismes.

Sixièmement, le constat précédent amène à se poser une question sur l'apport de la PRDS. Il n'est pas à rechercher uniquement dans les nouveautés qu'elle aurait introduites dans l'écosystème, mais aussi dans les continuités et les renforcements qu'elle a permis de supporter. Les concertations locales et les activités d'autres cellules sont probantes à cet égard. Ce constat ne déroge pas aux intentions du Plan d'action. La notion de consolidation de ce qui existe y est présente dans 5 sous-objectifs, celle d'amélioration dans 2 autres. Le soutien peut aussi s'adresser à des pratiques qui existent. Il est mentionné dans 7 sous-objectifs.

1.4. Une composition des cellules et des instances, conforme aux attentes du Plan

La composition des cellules est analysée[4] pour fin de ce rapport seulement pour celles qui ont déjà déposé une demande.

La caractéristique essentielle des cellules est d'être multiRS, multiréseaux et intersectorielles. Pour vérifier si leur composition effective respecte cette caractéristique, il faut être en mesure d'identifier les réseaux et les secteurs. Idéalement, pour comprendre la dynamique de l'écosystème, il faudrait aussi croiser ces deux dimensions avec une troisième : les groupes de citoyen.ne.s concerné.e.s par la mission de l'organisme ; mais elle n'a pas été approfondie dans le cadre de ce rapport. L'identification des réseaux et des secteurs et leur codification pour fin d'analyse quantitative sont confrontées à deux défis : le premier conceptuel, le deuxième méthodologique :

- Conceptuellement, qu'est-ce qu'un réseau ? Dans le langage particulier de la PRDS, un réseau regroupe des entités ayant un statut semblable et qui sont soumises à une même logique organisationnelle. Les réseaux ont été classés en 7 catégories : Ville, CISSLAV, centres de services scolaires, ministères, concertation-regroupement, OBNL, philanthropie
- Conceptuellement, qu'est-ce qu'un secteur ? La notion d'intersectorialité est très souvent utilisée. Mais pour qu'il y ait intersectorialité, il faut qu'il y ait au moins deux secteurs… et qu'il y ait une compréhension commune de ce qu'est un secteur. Or, tel n'est pas le cas dans les innombrables utilisations de l'expression intersectorialité (voir Annexe. Intersectorialité au hasard des secteurs). Pour les fins de ce bilan, un secteur regroupe les organismes ou personnes qui détiennent une expertise semblable, quel que soit le réseau

[4] Nous remercions l'étudiante Fatmagul Dedek pour sa contribution à l'analyse de la composition.

dans lequel elles travaillent, expertise reconnue plus ou moins formellement dans la façon dont s'organise l'action publique et collective. Avec une double logique, professionnelle et thématique, la carte des secteurs se redéfinit constamment ; même l'action intersectorielle devient un secteur dans cette perspective évolutive. Sont considérés comme secteurs dans ce bilan :

  - Les « domaines » d'action publique auxquels on réfère couramment et qui sont l'objet d'une organisation administrative et d'une responsabilité politique, ou du moins de politiques particulières : Santé, éducation, culture, environnement, habitation, sécurité, économe-emploi, économie sociale, agriculture (en y rattachant la sécurité alimentaire) vie communautaire au niveau municipal ;
  - Des ensembles d'expertises professionnelles qui font moins directement l'objet d'une appellation courante : l'intervention psychosociale et l'accompagnement personnalisé (plus large que les services sociaux, surtout liés à un domaine d'action publique), la facilitation de l'action collective (regroupant tous les professionnel.le.s et organismes qui concourent à la structuration de l'action collective : OC, concertations locales, personnes accompagnatrices).
  - Des regroupements qui parlent au nom de groupes particuliers sur diverses problématiques « sectorielles » qu'ils vivent.

- Les choix méthodologiques sur le nombre de catégories et pour l'attribution d'un code sectoriel à un membre d'une cellule influencent le profil multiRS de celle-ci. Il va être plus diversifié s'il y a plus de catégories et si un même membre est codé dans plus d'un secteur, à la fois selon le mandat de son organisme et selon son expertise personnelle (voir Annexe. Intersectorialité au hasard des secteurs). Les tableaux suivants sont faits avec le double codage (mandat de l'organisme et expertise personnelle).

L'analyse de la composition, autant des cellules que des instances en fonction de ces codes, montre que le critère multiRS, plusieurs réseaux et plusieurs secteurs dans l'organisation de la mise en œuvre du Plan, a été respecté, de manière plus ou marquée.

Les moyennes par cellule, présentées dans le tableau 6, le montrent.

Tableau 6. Les chiffres clés du critère multiRS, moyenne par cellule

Organismes	Personnes	Réseaux	Secteurs
10,1	13,3	4,6	6,5

Composition des cellules.

Sur l'ensemble des 16 cellules qui s'inscrivent dans les cinq premières orientations de la *Politique,* les 7 réseaux sont présents, à divers niveaux.

Tableau 7. Nombre de présences des représentant.e.s de réseaux dans toutes les cellules

Ville	CISSLAV	centres services scolaires	Ministères	Concertations Regroupements	organismes communau-taires, OBNL	Philanthopie
37	33	13	5	40	84	2

Les représentant.e.s du milieu communautaire sont majoritaires, 58 % du total.

Sur l'ensemble des personnes présentes dans les cellules, les treize secteurs sont présents, mais à des niveaux très différents (tableau 8).

Sans surprise, les secteurs habituellement les plus associés au DS sont les plus présents soient : facilitation de l'action collective, intervention psychosociale et accompagnement, santé, représentation de groupe et vie communautaire.

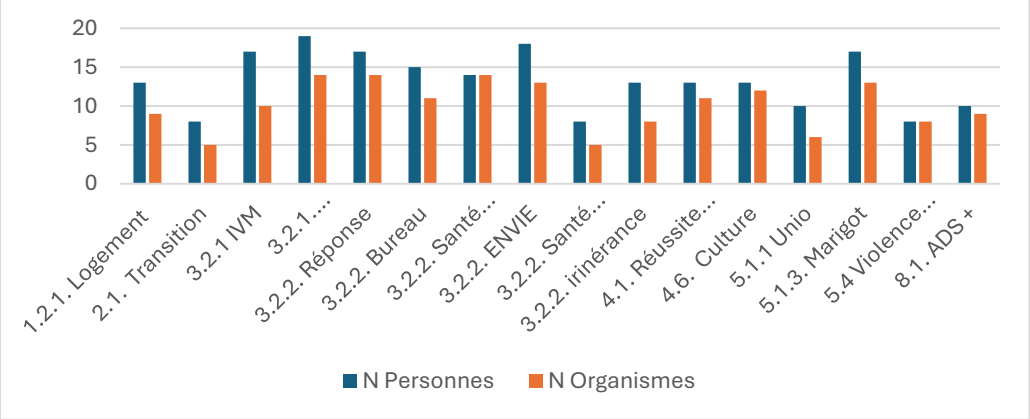
Tableau 8. Part (%) des divers secteurs dans l'ensemble des présences sectorielles dans les cellules

Facilitation de l' action collective	Habitation/ logement	Environnement	Santé	Éducation	Culture	Vie commu-nautaire	Sécurité en général	Intervention psychosociale et accompa-gnement	Agriculture et Sécurité alimentaire	Emploi Économie	Économie sociale	Représentation de groupe
18	7	2	11	5	3	11	3	16	7	2	4	11

Chaque cellule a une composition particulière qui varie selon le nombre d'organismes et de personnes, selon le nombre de réseaux et de secteurs représentés. Les tableaux 9 et 10 synthétisent tous les profils selon ces 4 dimensions.

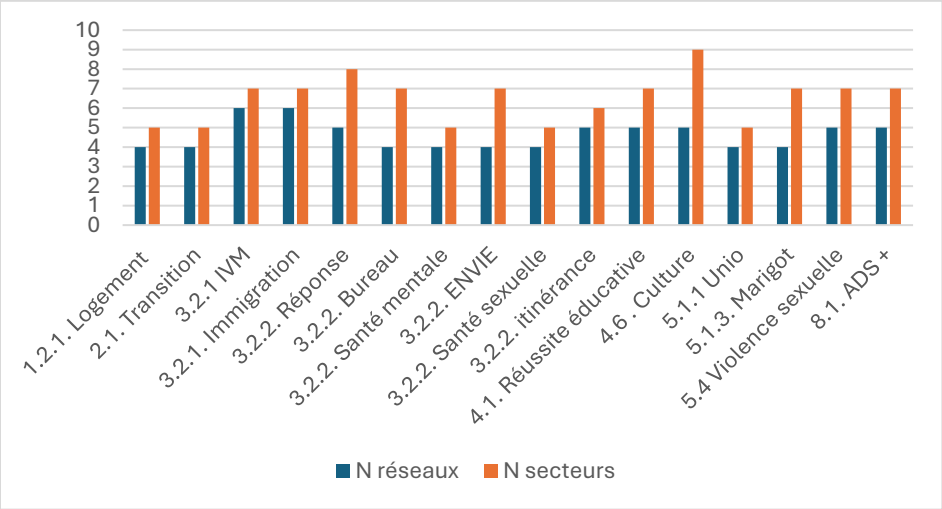
Dans le tableau 9, l'écart entre le nombre d'organismes et le nombre de personnes dénote l'importance de l'investissement en ressources humaines que certains organismes font dans la cellule. Les deux nombres sont égaux (chaque organisme a un.e seul.e représentant.e) dans seulement deux cellules.

Tableau 9. Profil des cellules selon le nombre d'organismes et de personnes



Dans le tableau 10, l'écart entre le nombre de réseaux et le nombre de secteurs suggère des différences d'intensité intersectorielle (diversité plus ou moins grande d'expertises sectorielles). Certaines cellules regroupent une forte proportion de membres qui viennent du même secteur (jusqu'à près de la moitié), alors que dans d'autres cette concentration est moins forte (voir Annexe. Intersectorialité au hasard des secteurs).

Tableau 10. Profil des cellules selon N réseaux et secteurs



Toutes les cellules répondent donc au critère de diversité de secteurs et de réseaux, mais avec une intensité fort variable selon les deux dimensions. Ce constat doit cependant être interprété avec prudence, pour plusieurs raisons.

Premièrement, étant donné que les secteurs ne font pas l'objet d'une nomenclature standardisée, la mesure de l'intersectorialité reste délicate ; elle varie selon les catégories retenues et selon la méthode de codage.

Deuxièmement, les données à partir desquelles ces tableaux ont été faits proviennent des plans de travail élaborés par la cellule, avant le dépôt d'une demande d'aide financière et la composition peut évoluer par la suite. Troisièmement, l'intensité intersectorielle, de fait et non sur papier, est fonction de l'apport spécifique de chaque membre de la cellule au progrès de ses travaux. La simple présence à une rencontre ne représente qu'un apport limité, ce qui, dans des propos entendus, est perçu comme de « l'intersectorialité-tapisserie ». Il faudrait donc tenir compte de la diversité des apports des membres (diversité d'expertises et/ou de points de vue).

Enfin, l'intersectorialité devrait aussi être appréciée en fonction du mandat de la cellule qui détermine la portée de ce sur quoi elle porte attention et donc des expertises qu'il serait pertinent de mobiliser. Cette portée d'attention se définit en croisant deux dimensions : l'étendue des groupes concernés et la diversité des problématiques traitées. Le tableau suivant en esquisse une typologie.

Tableau 11. Portée d'attention des cellules

Population			
		Toute	Groupes spécifiques
Problématiques	Multiples	2.1. Transition écologique 3.2.1. IVM (un territoire) 4.1. Réussite éducative 4.6. Culture et société	3.2.1. Accompagnement. Immigrant.e.s 3.2.2. ENVIE 3.2.2. Itinérance
	Particulières	3.2.2. Santé mentale 3.2.2. Santé sexuelle 5.1.1. UNIO 5.4. LACVS 8.1. ADS+	1.2.1. Logement social 3.2.2. Réponse aux besoins 3.2.2. Bureau de projets 5.1.3. Marigot

Cette esquisse devrait être (in)validée par une analyse des groupes effectivement rejoints.

Cette portée d'attention est au cœur des malentendus et divergences de perceptions du DS. Le DS concerne l'ensemble de la société dans ses finalités de renforcement de la capacité d'agir collectivement et d'amélioration des conditions de vie. Mais spontanément il évoque le plus souvent une concentration de l'attention sur les populations vulnérables et leurs problématiques particulières.

Composition des instances[5]

Les instances comprennent le CP et les comités qui soutiennent ses travaux : COCO, cellule 7,1 Communication et Pédagogie et cellule 9,1 Évaluation.

La cellule 4.2. est incluse dans cette section et non dans celle des autres cellules, pour les raisons suivantes :

- Le nombre de participant.e.s est sans commune mesure avec la moyenne des autres cellules ; 64 personnes contre 12,8 en moyenne pour les autres cellules.
- Surtout le mandat de la 4.2 a une portée différente. En cherchant à définir les principes des relations entre les composantes organisationnelles de la PRDS, elle contribue au travail institutionnel de structuration de l'écosystème.

Toutes les instances de la PRDS se sont voulues partenariales, à la fois multiréseaux et intersectorielles. Les nombres de réseaux et de secteurs attestent que tel est le cas.

Tableau 11. Composition des instances

	N organismes	N personnes**	N réseaux	N secteurs
Cellule 4.2	40	64	5	10
CP	27	45	7	11
CRT	10 (12)*	11	6	7
COCO	6	12	4	4
Cellule 7.1-2.	8 + 1 citoyenne	6 actuellement	4	7
Cellule.9.1— 2.	9	9	6	4

*2 organismes se sont retirés **sont incluses, les personnes de soutien régulier.

Mais quelques nuances doivent être apportées. Le retrait de deux membres du communautaire du CRT (un seul reste) affaiblit nettement son caractère de multiréseaux. Par ailleurs, les données concernent l'année 2024. Or, certaines fluctuations se sont produites au cours des cinq années de mise en œuvre du Plan d'action, notamment dans la participation des travaux du COCO, en dehors du noyau trinitaire qui est resté constant (Ville, CISSS, CDC).

La ventilation des membres selon les réseaux montre une différence majeure entre le CP et la 4.2. Du réseau communautaire, le CP compte des représentant.e.s de concertations, conformément à sa constitution. La 4.2. réunit un peu plus d'organismes communautaires que de concertations ; cette diversité est de mise, puisque le mandat de cette « cellule » concerne directement les relations des organismes entre eux et avec les autres instances.

[5] Nous remercions l'étudiante Fatmagul Dedek pour sa collaboration dans le traitement des données sur la composition.

Tableau 12. Nombre de présences des représentant.e.s de réseaux dans les instances

	Ville	CISSLAV	Université	Ministères	Concertations Regroupements	Organismes communautaires OBNL	Philanthropie
Cellule 4.2	9	4			23	26	2
CP	9	4	4	1	23	1	2
CRT	4	1	1	4	3 (au début)		2
COCO	4	3			4		1
Cellule 7.1-2	1	1			3	3	
Cellule.9.1 - 2	1	1	3		2	1	1
Total	28	14	8	5	58	31	8

La proportion des représentant.e.s du milieu communautaire dans les instances est la même que dans les cellules (58 %).

Les poids respectifs des divers secteurs sont un peu différents dans les instances par rapport aux cellules. La facilitation de l'action collective y est nettement plus affirmée (33 % versus 18 % pour toutes les cellules et 45 % pour le COCO et cellule Communication), ce qui souligne son rôle clé dans le déploiement du Plan d'action et le poids des ressources à consacrer au fonctionnement des instances.

Tableau 13. Part (%) des divers secteurs dans l'ensemble des présences sectorielles dans les instances

	Facilitation de l'action collective	Habitation/ logement	Environnement	Santé	Éducation	Culture	Vie communautaire	Sécurité en général	Intervention psychosociale et accompagnement	Agriculture et sécurité alimentaire	Emploi économie	Économie sociale	Représentation de groupes
4.2.	33	3		4			23	1	23	4	1	2	5
CP	25	6	4	4	10	4	2		2		2	8	35
CRT	32	16		5	5				11		16		16
Comités soutien	45			9	9				6		3	3	24
Total des instances	33	5	1	5	5	1	11	1	13	2	3	4	17

1.5. Une mobilisation fluctuante, mais persistante

Dans l'élaboration du Plan, le CP avait identifié les organismes qui pourraient être des partenaires dans chacune des cellules à mettre en place pour chacun des sous-objectifs. Tous ceux qui avaient été identifiés se retrouvent associés, à divers titres au travail des cellules ou des instances, à l'exception d'un qui n'existe plus.

Au total, 46 organismes différents l'ont été, en ne comptant la Ville de Laval et le CISSS qu'une seule fois (les services pertinents avaient aussi été nommés).

La liste des membres des cellules et instances est près de 3 fois plus longue que celle prévue au Plan d'action : 128 organismes au lieu de 46.

237 personnes ont été impliquées dans les travaux sur les objectifs (pas seulement dans les cellules en déploiement) ou dans le cadre des instances. Les deux institutions qui ont initié la démarche ont fourni des contingents importants ; 40 participant.e.s travaillent à la Ville de Laval dans 5 services différents (CLSDS, Urbanisme, Environnement et Écocitoyenneté, Police, développement économique), 28 au CISSS dans 5 directions différentes. Mais 71 % des participant.e.s à la mise en œuvre du Plan viennent du milieu communautaire.

Ces 237 personnes ont participé aux rencontres de mise en œuvre du Plan de manière plus ou moins régulière.

La participation aux instances (CP, COCO, CRT) a été analysée dans le *Rapport évaluatif de la gouvernance transitoire,* Annexe B, de décembre 2023 et les constats qui ont été faits il y a un an et demi paraissent encore d'actualité.

Les informations sur la participation effective aux cellules ne sont pas systématiques et ne permettent pas de produire un portrait chiffré. À partir des informations fragmentaires dans les documents et des propos entendus, il est permis d'avancer que la préparation du Plan de travail a dans certains cas nécessité plusieurs rencontres de tous et toutes. Une fois le soutien financier obtenu et les opérations de la cellule démarrées, la participation serait moins régulière. La balise souvent avancée de 3 ou 4 rencontres de cellule par année ne semble pas respectée dans toutes les cellules.

Des statistiques existent sur plusieurs années pour les inscriptions à la cellule 4.2., la cellule souche pour l'avenir des relations entre organismes : 40 en novembre 2019, 53 en mars 2020, 62 en janvier 2021 et 42 en avril 2023. La participation fluctue, mais y reste substantielle. Ce niveau de participation persistant soulève une interrogation fondamentale. Qu'est-ce qui la motive ? Habituellement, une personne ne continue à participer à quelque chose que si elle en retire des bénéfices, de quel qu'ordre que ce se soit. Alors quels sont les avantages perçus ?

Comme, selon des propos entendus, le taux de roulement dans les postes de direction des organismes communautaires a été particulièrement élevé, ces dernières années, on peut faire l'hypothèse qu'un des avantages de participer à la 4.2 vient de sa capacité à faire connaitre le milieu et établir des connexions. Une liste préliminaire d'avantages est présentée dans la deuxième partie.

1.6. Les actions dans la mise en œuvre du *Plan d'action*

Pour atteindre chaque sous-objectif, des actions ont été identifiées dans le Plan. Les actions y sont conçues comme des opérations générant des extrants qui concrétisent la réalisation du sous-objectif. Chaque action nécessite l'accomplissement d'une ou plusieurs activités-opérations. Ce bilan s'intéresse aux actions et non aux activités[6] et cherche à répondre aux questions suivantes d'ordre quantitatif et qualitatif :

Les actions planifiées (inscrites dans le Plan) ont-elles été mises en œuvre ?

Dans le *Plan*, les actions des cellules sont numérotées. Ce n'est pas le cas pour les cellules. Le repérage des actions y est embrumé par des différences de mots selon les documents. La demande de soutien financier a une rubrique « actions et activités prévues » ; elle reprend, plus ou moins selon les cellules et selon le fait qu'il s'agit d'une première demande ou d'un renouvellement, les termes du plan de travail qui, après une rubrique sur le « mandat », demande d'expliciter les « objectifs de l'initiative ». Le repérage des actions des cellules a pris en compte ces deux documents. Il est alors inapproprié d'établir un score chiffré. Mais le constat est clair.

Pour les sous-objectifs sous lesquels s'inscrivent une ou plusieurs cellules, les actions planifiées (inscrites dans le Plan) sont toutes reprises dans les cellules, à quelques exceptions près. Le sous-objectif 3.2.1. préconisait une collaboration entre le 811, le 211 et le 311; jusqu'à maintenant seul un répertoire des organismes a été fait. Pour le 4.1, sous objectif le plus détaillé dans le Plan d'action, les 8 actions planifiées initialement ont été condensées sous trois thèmes principaux. Pour le 5.1.1, les efforts se sont concentrés sur UNIO, sans toucher à l'autre volet mentionné dans le plan action « améliorer la qualité de l'offre alimentaire dans les commerces existants ». Pour le 7e objectif, le deuxième sous-objectif : « Favoriser l'intégration de la PRDS au sein des organismes partenaires » n'a pas encore été travaillé comme tel par la cellule. Ce constat est peu surprenant ; il fait écho aux discussions et hésitations que la notion d'engagement avait suscitées dès le début des travaux du CP. L'information sur la prise en compte de la PRDS au sein des organismes partenaires est ténue.

[6] Voir exemple en annexe

Le nombre de représentant.e.s de services différents de la Ville de Laval et du CISSS dans les travaux des cellules laisse entendre qu'elle a commencé à se faire à des degrés divers, notamment à la Ville ; selon certains propos d'entretien, la prise en compte ne serait pas généralisée, notamment au CISSS.

Les divers types d'action

Les actions sont diversifiées. Nous en avons répertorié 15 types différents, en regroupant divers termes qui font référence à un même extrant général.

Les actions identifiées dans le Plan et celles qui sont repérables dans les plans de travail des cellules et leurs demandes de soutien financier ont été codées selon ces 15 types.

Cette analyse permet de dégager une vue d'ensemble sur les travaux de cellules et de vérifier leur adéquation par rapport aux spécificités de la PRDS et aux finalités du DS.

Tableau 13. Codification des types d'action

Communication	Informer. Stratégie ou plan de communication, de diffusion. Vitrine
Conception	Développer vision, compréhension commune. Élaborer cadre ou plan ou document de référence. Prioriser. Choisir. Formuler des recommandations. S'assurer d'une cohérence.
Diagnostic	Vigie. Produire portrait, inventaire. Collecter données. Identifier mesures, enjeux.
Rencontres	Espace ou occasions de rencontres. Journée d'échanges. Événement rassembleur. Rassemblements. Rendez-vous annuels.
Organisation	Mise en place de comité, groupe de travail, panel. Gouvernance.
Collaboration	Communauté de pratique. Pratiques de référencement. Partage information, expertises. Pratiques collaboratives. Concertation.
Mobilisation	Stratégie de mobilisation. Engagement. Adhésion.
Habilitation	Formation. Développement d'outils. Vulgarisation. Campagne de sensibilisation. Activités pédagogiques.
Services	Aide. Accompagnement individualisé. Activités. Aide alimentaire.
Projet	Montage dans toutes les dimensions. Mise en œuvre. Suivi.
Soutien	Soutien à des organismes
Maillage	Liaison. Arrimage. Présence dans comité
Représentation	Interpeller acteurs. Rôle d'influence
Promotion	Faire rayonner. Portrait citoyen. Campagne, stratégie de promotion. Événement de reconnaissance
Appropriation du milieu	Mise en valeur espace commun. Tour de quartier. Parcours patrimonial.

Quels types d'action avaient été privilégiés dans le Plan ?

Les deux types d'action les plus fréquents dans le Plan reflètent bien l'état d'esprit lors de son élaboration. Les intentions présentes dans la formulation des objectifs et sous-objectifs étaient claires ; mais les moyens de les atteindre restaient à inventer, dans un contexte où la vue d'ensemble sur l'écosystème était peu développée, même si des ateliers avaient été tenus sur les états de situation par rapport aux objectifs. Une première phase de diagnostic sur la situation apparaissait nécessaire afin de concevoir des actions adaptées et pertinentes. À cette fin, il était nécessaire de s'organiser, notamment de créer des comités (troisième action la plus fréquente). La plupart de ces comités ont pris la forme de cellules.

Tableau 14. Fréquence des types d'action dans l'ensemble des sous-objectifs du Plan d'action (avec ou sans cellule)

Diagnostic	9
Conception	5
Organisation	5
Collaboration	5
Communication	4
Rencontres	4
Mobilisation	4
Habilitation	4
Soutien	3
Services	2
Projet	1
Promotion	1

Les types d'action dans les travaux des cellules

Dans les travaux des cellules, le diagnostic reste l'action la plus fréquente. Certains propos entendus laissent poindre un brin d'impatience devant cet état de fait, estimant souhaitable une priorisation sur l'action plutôt que sur les portraits, compte tenu de l'ampleur des besoins.

La collaboration est la deuxième action la plus fréquente, sans être spécifiée dans tous les cas. Elle est parfois mentionnée comme un objectif majeur. Dans d'autres cas, elle est utilisée comme un moyen d'atteindre un autre objectif, notamment un

continuum de service. ou une mutualisation de ressources. Dans d'autres cas, elle est évoquée concrètement avec mention des partenaires qui permettent la réalisation d'activités. Enfin, deux cellules se proposent d'identifier les pratiques collaboratives et les enjeux de collaboration.

La mobilisation des citoyen.ne.s est la troisième action la plus fréquente. Certes elle est une préoccupation omniprésente dans la PRDS. Le plan de travail qu'une cellule doit obligatoirement remplir contient une rubrique sur la participation citoyenne comme un des principes à respecter. Cependant, dans les demandes de soutien financier, les citoyen,ne.s sont mentionné.e.s surtout comme usager.ère.s bénéficiaires des activités. La mobilisation est le plus souvent présente de manière incidente, via la vie associative des organismes membres de la cellule ou dans des opérations de consultation et de cueillette d'information. La mobilisation vise d'abord les organismes. La cellule ENVIE se démarque par l'importance accordée à la mobilisation des citoyen.ne.s avec une ressource dédiée à cette action

Tableau 15. Fréquence des types d'action dans les travaux des cellules

Diagnostic	10
Collaboration	9
Mobilisation	8
Conception	8
Rencontres	7
Habilitation	7
Projet	7
Communications	6
Maillage	6
Services	5
Promotion	4
Organisation	3
Soutien	3
Représentation	2
Appropriation	1

Par rapport à la liste des actions dans le Plan (Tableau 14), trois actions additionnelles apparaissent dans les travaux des cellules : le maillage (établissement de nouvelles relations, entretien de celles qui existent), la représentation auprès de diverses instances et l'appropriation du milieu dans les concertations locales.

Comme dans le Plan, la conception tient une place importante ; mais d'autres actions arrivent presque avec la même fréquence, marquant clairement une transition du registre idéation vers un registre pratique : montage de projets ou organisation de diverses occasions de rencontres. L'habilitation sous forme de formation ou de développement d'outils est aussi bien présente ; elle est d'ailleurs une des finalités du DS.

Les types d'action varient selon les cellules et leurs mandats. Certaines sont centrées surtout sur un type, notamment la dispensation de services ou d'activités. D'autres cumulent plusieurs types comme le montre le diagramme 1.

Il est remarquable que les 15 types d'action se retrouvent tous uniquement dans les concertations locales qui pour les fins du graphique ont été traitées comme une seule cellule. Ceci dénote leur polyvalence et leur rôle d'intégrateurs territoriaux. Ils sont un peu les symboles de la vision holistique de la PRDS à l'échelle locale.

Idéalement, cette grille de types devrait être utilisée pour caractériser les actions effectivement réalisées, mais compte tenu du fait que plusieurs cellules sont récentes, peu de rapports d'activités sont disponibles. Les concertations locales en ont réalisé chacune au moins un. Et les informations qu'ils contiennent ont d'ailleurs aussi été utilisées pour cerner leurs types d'action.

Diagramme 1. Profil des cellules selon leurs types d'action

	Communications	Conception	Diagnostic.	Rencontres	Organisation	Collaboration	Mobilisation.	Formation	Services	Montage projet	Soutien	Maillage	Représentation	Promotion	Appropriation
1.2. LSA	■	■	■	■		■								■	
2.1. Transition socioécologique		■		■			■					■			
3.2.1. Accompagnement			■			■		■	■						
3.2.1. IVM			■	■	■	■			■			■			
3.2.2 Réponse aux besoins		■	■			■				■					
3.2.2. Bureau de projets			■							■	■				
3.2.2. Centre santé mentale						■			■						
3.2.2. Envie			■				■			■					
3.2.2. Santé sexuelle			■	■						■					
3.2.2. Itinérance			■	■				■		■					
4.1 Réussite éducative	■	■	■	■		■	■					■			
4.2. Concertation cellule	■	■		■	■		■					■			
4.2. Concertations locales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.6 Culture-communauté		■	■			■						■			
5.1.1. Unio										■					
5.1.3. Marigot agricole						■		■	■						
5.4. Laval Alliée	■	■	■	■		■		■							
8.1. ADS+							■	■			■				

Une case en vert signifie que ce type d'action est présent dans les travaux de la cellule.

Il est à noter que certaines de ces actions visent directement les finalités du DS :

- développement de la capacité d'agir par l'habilitation,
- amélioration des conditions de vie par les services et le montage de projets.

Les autres actions concernent les modalités d'organisation collective pour poursuivre efficacement ces finalités.

1.7. Une mise en œuvre sans frein financier

De 2019 à 2025, la mise en œuvre du Plan d'action n'a pas été freinée par un manque de disponibilité financière ni par une trop grande rigidité des bailleurs de fonds. En tenant compte de l'épisode de la COVID, les bailleurs ont d'ailleurs accepté que l'échéance initiale des ententes soit reportée à 2025.

Les enveloppes disponibles dans le cadre de la PRDS ont permis de répondre à toutes les demandes de soutien financier, jugées conformes aux critères établis. Il n'a donc pas été nécessaire d'effectuer des arbitrages entre les demandes.

Fin janvier 2025, 91 % des sommes disponibles étaient engagées. Ces sommes provenaient de la Ville de Laval (entente sectorielle avec le MAMH pour le Fonds FRR et entente avec la FLAC) et du CISSS. L'entente sectorielle permettait de financer tout projet qui s'inscrivait dans le Plan d'action et la Politique. L'entente avec la FLAC ciblait dans le cadre de la mise en œuvre de ce Plan, cinq objets plus spécifiques : le soutien aux initiatives locales, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication, la production et le partage des connaissances, la mise en œuvre et la consolidation de l'analyse intersectionnelle selon les sexes, l'Implantation d'un plan d'évaluation. Ces deux ententes ont été traitées en fait comme des vases communicants. Les modalités administratives d'octroi des fonds (procédures et formulaires) ont été laissées à la discrétion régionale ; elles ont été travaillées au COCO, présentées au CP qui les a entérinées et soumises au comité de gestion de l'Entente (MAMH, CISSS et Ville).

La disponibilité et la souplesse relative des fonds disponibles n'ont donc pas contraint le rythme de mise en œuvre et des engagements financiers. D'autres considérations sont à prendre en compte : bien évidemment, les presque deux ans de COVID qui ont réduit, sans toutefois l'éteindre, la capacité de mener du travail collaboratif pour la constitution des cellules, l'apprivoisement du modèle cellule, nouveau dans ses exigences organisationnelles et procédurales et un contexte où les fonds disponibles pour le DS ont augmenté.

Ce contexte se caractérise pour la période 2019-2025 par deux évolutions divergentes, augmentation des ressources financières et difficultés de recrutement de ressources humaines dans le milieu communautaire.

L'augmentation des ressources financières se manifeste par une augmentation des contributions aux organismes communautaires.

Tableau 16. Évolution du soutien financier gouvernemental en action communautaire. Région Laval

	2019-2020	2022-2023	Δ
Total. Tous les ministères	44 M	59 M	34 %
N organismes	131	134	
MSSS Santé et services sociaux	26 M	36 M	39 %
N Organismes	93	93	

Source : SACAI (2024). *Répartition régionale du soutien financier gouvernemental en action communautaire*. Période 2013-2014 à 2022-2023.

De son côté, la Ville de Laval, en dehors des programmes des ministères dont elle est fiduciaire, a augmenté les montants mis à la disposition des OBNL pour le développement social.

Tableau 17. Fonds municipaux en développement social. Montant annuel en Million

2019	2024
0,6 M	4,3 M

Les ressources humaines dédiées au développement social dans les organismes publics ont été substantiellement augmentées pendant la période. De 2019 à 2024, les effectifs de la Division du développement social de la Ville sont passés de 9 à 19, l'équipe des organisateurs communautaires du CISSLAV de 11 à 15et les autres équipes de la DSP de 14 à 26. Par contre, le milieu communautaire souligne les difficultés de maintien des ressources humaines et un fort taux de roulement pendant cette période. `

Dans ce contexte, quel a été l'apport spécifique du soutien financier de la PRDS ?

Sur le plan des ressources humaines, les soutiens financiers octroyés jusqu'à maintenant supportent environ une trentaine de postes nouveaux ou maintenus, sans que l'information disponible permette de spécifier s'il s'agit de personnes-années.

Cependant il est difficile d'évaluer l'effet de levier qui était escompté. La seule information disponible vient de la différence entre le montant du soutien et le coût total du projet. Or cette différence englobe une estimation des ressources propres de l'organisme investies dans le projet et des financements d'autres sources.

Le rôle spécifique du soutien financier PRDS ne pourrait être évalué avec précision qu'avec des informations sur le montage financier de chaque projet.

Tableau 18. Indication sur effet de levier

	Total du projet
7.8 M	12.7 M

1.8. Une allocation de ressources concentrée sur 3 orientations.

La répartition des fonds disponibles entre les 6 orientations et leurs objectifs et sous-objectifs a fait l'objet au départ d'une hypothèse de répartition qui a évolué au rythme des initiatives. Cette répartition a été à l'ordre du jour des premières rencontres du CP à la suite du lancement du Plan d'action (octobre 2019 et juin 2020). Le COCO a examiné la répartition de l'enveloppe FLAC à deux reprises. Le CR de la rencontre du 2 octobre 2020 mentionne

> « Il est spécifié que l'objet 1 (Soutien aux initiatives locales territoriales) et l'objet 3 (Production et partage des connaissances, analyse et veille sur la réalité des territoires lavallois) représentent, en fonction des prévisions établies, les axes d'intervention les plus sollicités sur le plan financier. Ce sont également ces axes qui ont la plus grande marge de manœuvre financière.
>
> Pour assurer une bonne répartition des fonds et renforcer le sentiment de confiance, il est proposé de revenir régulièrement auprès des partenaires sur le sujet et de réaliser des bilans annuels. »

Le CR du 13 mai 2021 indique

> « La proposition de répartition de l'enveloppe PRDS est présentée aux partenaires. Il est mentionné que l'entente avec la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) est modulée en 5 objets. Dans le but de faciliter l'exercice, les montants de l'entente FLAC et de l'entente sectorielle PRDS sont combinés. À l'issue des discussions, les partenaires s'entendent sur les éléments suivants :
> → Comme l'objet 2 (communication), l'objet 3 (production et partage de connaissance, analyse et veille), l'objet 4 (ADS+) et l'objet 5 (évaluation) solliciteront moins d'investissement que prévu, transférer les sommes excédentaires dans l'objet 1 (soutien aux initiatives locales et territoriales) ;

→ Réaliser une grille d'analyse du financement offert dans le cadre de la PRDS afin d'assurer une veille de la répartition du financement en fonction des secteurs et domaines, en vue de corriger la stratégie pour un partage équitable. Ce bilan permettra de mettre en lumière certains angles d'analyse tels que les populations, les secteurs d'activités ou les quartiers ciblés par le financement ».

Cette hypothèse de répartition a été soumise à la FLAC et au CRT Les CR subséquents du COCO et du CP ne permettent pas de voir si des suivis réguliers ont été faits à ce sujet auprès des partenaires, selon le souhait exprimé à la rencontre d'octobre 2020 ni si des analyses ont été réalisées selon la grille mentionnée à la rencontre de mai 2021.

La répartition effective s'est faite selon deux processus différents. Pour les concertations locales, objet majeur dans l'entente FLAC, il a été convenu dans la cellule 4.2. que chacune des concertations locales se verrait octroyer deux ressources humaines. Jusqu'à maintenant, 42 % des fonds PRDS leur ont été octroyés.

Pour les autres cellules, les fonds ont été octroyés au fur et à mesure qu'elles présentaient des demandes.

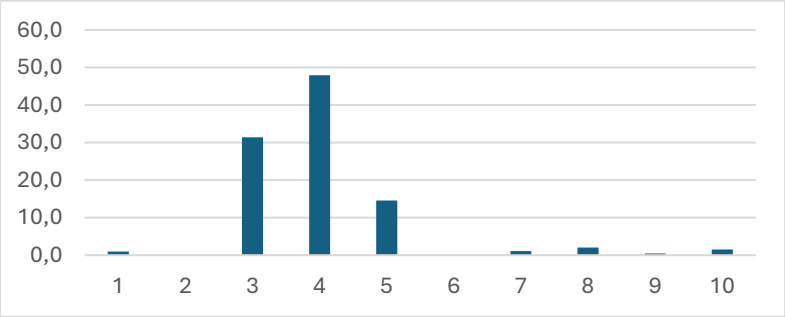
Jusqu'à maintenant, les montants investis se concentrent majoritairement sur 3 orientations

Orientation 4. Stimuler la vitalité sociale et le développement économique socialement responsable. La plus grande partie des montants est allouée au sous-objectif 4.2 « Favoriser la concertation intersectorielle et multiréseau pour répondre de manière intégrée aux besoins des personnes et des communautés », c'est-à-dire au soutien des concertations locales.

Orientation 3. Soutenir l'intégration et l'inclusion des personnes en situation de vulnérabilité ou à risque de l'être. Le sous-objectif 3.2.2. a été le plus travaillé : « Favoriser l'**implantation** ou la **consolidation** de services ou de projets collectifs ou concertés qui répondent à des besoins pour lesquels les citoyennes et citoyens en situation de vulnérabilité ne peuvent obtenir de services sur le territoire de Laval ». Les cellules financées poursuivent l'un ou l'autre des deux finalités d'implantation ou de consolidation. Il est à noter que les besoins visés par ce sous-objectif et dont l'ampleur est reconnue sont aussi la cible d'autres programmes gouvernementaux dans le cadre de la lutte à la pauvreté. Cet entrecroisement de programmes serait à considérer dans des travaux sur l'orientation 6.

Orientation 5. Stimuler la création et voir au maintien de milieux de vie sécuritaires et favorables à la santé et au bien-être des personnes. Un peu plus des deux tiers des montants de cette orientation vont à des projets concernant la sécurité alimentaire.

Tableau 19 Part des montants octroyés par orientation



Récapitulatif. Les faits saillants dans la mise en œuvre du plan

Le Plan d'action avait, en 2019, priorisé 11 des 31 objectifs fixés dans les 6 orientations de la Politique, en en retenant au moins 1 par orientation. Pour atteindre ces objectifs, il les avait précisés en sous-objectifs, assortis chacun d'une ou plusieurs actions qu'une cellule avait pour mandat de mettre en œuvre.

Cinq ans plus tard, il appert que ce qui a été fait est largement conforme à ce que le Plan prévoyait, aussi bien dans le nombre et la nature des actions que dans leurs modalités de réalisation, comme en témoignent les faits suivants.

- 19 cellules ont déjà un plan de travail et 6 concertations locales ont été renforcées. Seulement 4 objectifs n'ont pas encore de cellules actives. Par contre, le sous-objectif de soutien aux personnes vulnérables 3.2.2. a inspiré 7 cellules.
- Les cellules se sont constituées au fil des ans et se trouvent à des stades différents de développement. Leur génération s'est souvent inscrite dans des dynamiques partenariales préexistantes.
- Les cellules regroupent, dans des proportions variables, des personnes de différents réseaux et de différents secteurs, conformément à ce qui était recherché.
- Les instances de la PRDS (CP, COCO, CRT) restent partenariales, même si moins de personnes venant du milieu communautaire en font maintenant partie.

- Plus d’organismes ont été mobilisés à un moment ou un autre que ce que le Plan prévoyait (128 au lieu de 46).
- Plus de 200 personnes ont participé, à un titre ou un autre, aux activités de la PRDS.
- Les actions mentionnées dans le Plan d’action pour les sous-objectifs qui ont suscité une ou plusieurs cellules se retrouvent dans sa mise en œuvre, presque toutes et avec des contenus similaires à ce qui avait été prévu. La mobilisation directe des citoyen.ne.s dans les cellules se révèle néanmoins dans les faits, peu élevée par rapport à ce qui était escompté dans les textes.
- La constitution et le fonctionnement des cellules et des instances ont requis des efforts souvent considérables de la part du milieu communautaire et un support majeur et continu de la part de la Ville de Laval et du CISSS.
- Les ententes avec le MAMH et la FLAC ont fourni un financement qui a été suffisant et assez flexible pour soutenir le rythme de constitution et de travail des cellules.

Les partenaires de la mise en œuvre peuvent être fiers et fières de ces accomplissements réalisés au cours d’une période grevée pendant presque deux ans par les contraintes de la COVID et sous le mode opératoire des cellules qui n’a pas allégé une certaine fatigue partenariale, après 10 ans de vie de la PRDS.

Deuxième partie. Une stratégie questionnée et des retombées à valider

Cette deuxième partie regroupe une série d'observations qui constituent des éléments de réponse partielle à la question : dans quelle mesure ce qui était recherché a-t-il commencé à se produire ? Et comment mieux le documenter ?

De manière spécifique, ce qui était recherché a été formulé dans les indicateurs de résultats mentionnés à côté de chacune des actions listées dans le Plan d'action. Compte tenu de leur formation récente, la plupart des cellules n'ont pas encore remis de rapport d'activités. La mise en relation des réalisations avec les résultats attendus ne donnerait, à ce stade-ci, qu'une vue partielle. Par ailleurs, l'attente générale sur les apports de la PRDS ne peut pas être réduite à la somme des résultats attendus des actions programmées. Elle était liée à l'ambition générale de la PRDS qui transpire dans le paragraphe suivant dans le mot du comité de pilotage en exergue du Plan d'action :

« L'entraide, la solidarité, la collaboration, la reconnaissance de l'autre, la mise en commun des forces et des ressources, l'inclusion : toutes ces valeurs que nous incarnons dans nos organisations ont été mises au service de ce projet d'envergure qui nous portera et nous permettra de faire face ensemble aux défis complexes et diversifiés de notre collectivité ».

Dans un premier temps, nous allons décortiquer cette ambition générale telle qu'elle se dévoile dans le texte même de la PRDS. Ensuite le déploiement du Plan d'action sera examiné en fonction des trois grandes composantes de cette ambition : collectif de travail, mouvement collectif et orchestration collégiale.

2.1. Les trois composantes de la PRDS dans ses propres mots

Il est essentiel de bien saisir l'ambition de la PRDS ; la mise en œuvre de son Plan d'action devrait témoigner de son effectivité.

Une analyse des occurrences de mots clés dans le texte de la Politique permet d'en saisir la richesse et la complexité, comme le montre le tableau 20. Elle est de nature trinitaire. Elle a trois composantes en interaction dynamique :

- Elle se veut un mouvement collectif, au sens où elle souhaite mettre en mouvement, mobiliser toutes les parties prenantes au DS en les faisant partager une vision et des valeurs communes, en les valorisant individuellement et collectivement en faisant la promotion du DS.
- Elle se propose d'organiser toutes ces parties prenantes en un collectif de travail[7], soucieux d'efficacité collective évaluée, privilégiant la collaboration, attentive à la disponibilité des ressources éventuellement mutualisées. Cette

[7] En général, un collectif de travail se distingue d'un simple groupe de travail par le fait que ses membres sont solidaires dans la réalisation d'un objectif commun, convenu ensemble.

notion de collectif fait partie du vocabulaire de la PRDS, notamment dans la définition d'une cellule : « Une cellule de travail est un collectif de partenaires multiréseau et intersectoriel qui se mobilise pour l'atteinte d'un projet commun… ».

- Elle préconise une orchestration collégiale des deux premières composantes, en insistant sur le faire ensemble, en créant divers comités et mettant en place une gouvernance partagée.

Tableau 20. Fréquence des mots clés dans la *Politique*

Mots clés	Mouvement collectif		Collectif de travail à		Orchestration collégiale	
Vision	**12**	**14**				
Mobili…	**16**	**35**				
Promo…	**4**	**12**				
Valo…	**7**	**15**				
Collabo…			**9**	**30**		
Collecti…			**16**	**40**		
Mutu... **Mise en commun**			**3**	**5**		
Ressources			**14**	**13**		
Impact-Évaluation			**7**	**13**		
Ensemble					**12**	**9**
Comité					**23**	**30**
Gouvernance					**10**	**6**

En noir dans la *Politique*, en rouge dans le *Plan d'action*

Seules les racines des mots sont indiquées dans ce tableau. Ce sont les occurrences des mots qui ont la même racine qui ont été comptabilisées. ex promo-tion, promo-uvoir.

NB. Même si elle ne fait pas directement référence à la théorie de l'impact collectif, la PRDS en partage plusieurs composantes.

2.2. L'organisation des collectifs de travail et la stratégie de cellule.

Selon le texte même de la Politique, il ne semblerait pas abusif de considérer toutes les parties prenantes à la PRDS comme un collectif de travail. En effet, la Politique touche toutes les grandes dimensions du DS et souligne que tous et toutes devraient y contribuer. En outre le CP réunit les partenaires les plus directement impliqué.e.s dans les actions en DS. À cet égard, la PRDS repose sur une approche écosystémique.
Certaines actions transversales retenues dans le Plan d'action laissaient penser que cette approche écosystémique amènerait la constitution de toutes les parties prenantes en un véritable collectif régional de travail. Certaines composantes étaient en place : ralliement autour d'une vision commune, déclaration forte sur l'importance de travailler ensemble, définition d'actions prioritaires. Deux moyens étaient même proposés pour y arriver : l'harmonisation des politiques pour assurer une cohérence et la mise en place d'un Observatoire.

L'harmonisation des politiques , ambition que la constitution et la composition du CRT visaient à favoriser, est restée en chantier à venir. Pour l'observatoire, des travaux ont été amorcés, notamment la création de la plateforme CurbCut, qui s'inscrit clairement dans le sous-objectif énoncé dans le Plan d'action : « Développer un projet partenarial et participatif de partage, de gestion et de production de données/connaissances relatives au développement social de Laval ». Ils ont permis de mettre à jour le portrait du DS. Mais ils n'ont pas encore débouché sur la mise au point d'un instrument de suivi qui permettrait aux parties prenantes d'examiner collectivement l'évolution des problématiques et les effets combinés des actions[8]. L'organisation du collectif régional de travail écosystémique en DS reste donc encore pour le moment un projet en devenir.

Par contre, l'organisation de collectifs de travail sous-régionaux, territoriaux ou thématiques, s'est structurée selon une stratégie de cellule.

Au niveau des quartiers, les concertations locales ont été soutenues et se sont consolidées selon des modalités propres à l'histoire locale de chaque concertation. Elles ont pu être considérées comme des cellules, notamment dans leur première phase de financement. Mais elles se développent presque toutes comme organismes autonomes à membrariat partenarial, ce qui est très différent de l'organisation du travail qui a été généralisée pour tous les autres objectifs : le modèle cellulaire.

La notion de cellule n'était pas présente dans la Politique. Le modèle de cellule a été développé pour assurer une mise en œuvre du Plan totalement imprégnée de l'esprit de la Politique soucieux de créer une plus-value par un travail en collectif.

[8] Par exemple, à l'instar de ce que la collectivité montréalaise fait pour la transition écologique.

Il a été exposé dans le *Cahier de propositions* pour le Forum sur la gouvernance partagée de la PRDS du 10 décembre 2018 :

« Cellules de travail et mandataires : Ce sont les représentants des parties concernées par une action qui assurent sa réalisation, et mobilisent les acteurs et actrices et leurs ressources ». Dans le Cahier, le mandat des cellules, ainsi que celui de leurs mandataires est précisé pour chacune des 4 grandes balises des instances de la PRDS (p.9) :

''

Respect des orientations, des objectifs, des valeurs et principes et de la vision de la PRDS	Coordination du plan d'action régional associé à la PRDS et d'en assurer la mise en œuvre	Mobilisation des actrices et acteurs du développement social à Laval	Promotion du développement social à Laval

La première cellule qui apparait dans les CR du CP est la 4.2. Lors de sa séance du 16 janvier 2020, le CP a convenu d'une définition de la cellule :

« Les membres précisent la définition d'une cellule de travail, soit : *un collectif de partenaires multiréseau* ***et/ou*** *multisectoriel qui se mobilise pour l'atteinte d'un projet commun qui contribue à la mise en œuvre de la PRDS et de son plan d'action ».*

Les précisions sur les modalités de fonctionnement d'une cellule ont été reportées à une date ultérieure. Mais par la suite, les CR ne font pas mention de telles précisions.

Les cellules se sont multipliées, comme la première partie l'a montré. Cependant, le modèle cellulaire est fortement questionné dans sa pertinence et sa fécondité, selon certaines indications documentaires et des propos d'entretien, notamment lors des groupes de discussion avec les fiduciaires et le comité d'analyse dont les synthèses sont mises en annexe. Les réserves et les critiques qui lui sont adressées sont de plusieurs ordres, entre autres :

- La lourdeur de tout le processus de constitution et de préparation des documents pour faire reconnaitre la cellule, ultimement par un octroi de soutien financier.
- La réduction de la cellule à une formalité administrative pour pouvoir obtenir du financement. La cellule est perçue d'abord comme un véhicule financier dans le cadre d'une perception (dominante ?) à l'effet que la PRDS est seulement un autre programme de financement, avec des exigences particulières.
- Les ambiguïtés dans les rôles et le partage des responsabilités entre les membres de la cellule et l'organisme fiduciaire avec son CA.
- L'ampleur du support d'accompagnement, notamment lors de la constitution.

- Le rapport entre le temps que les partenaires doivent y consacrer et la valeur ajoutée de leur participation.
- La redondance par rapport aux multiples autres formes de collaboration et concertation dans le milieu et donc un questionnement sur la spécificité de l'apport de la cellule.
- L'effet réel de la présence des réseaux publics dans les cellules sur leur façon d'interagir dans l'ensemble de leurs relations avec les organismes communautaires
- L'influence réelle du travail en cellule sur les comportements collaboratifs quotidiens des membres.

Certaines de ces réserves et critiques semblent largement partagées. D'autres sont avancées de manière nuancée. Elles ne distinguent guère ce qui relève des mérites ou lacunes du modèle cellulaire multiRS et ce qui tient à ses modalités de fonctionnement.

Dans ce contexte, il est clair que le modèle cellulaire doit faire l'objet d'une réflexion collective et d'une prise de position subséquente sur son abandon ou son maintien dans certaines circonstances et à certaines conditions.

Pour être productive et pragmatique, cette discussion devrait, selon nous, partir des expériences des partenaires et tenir compte des considérations suivantes :

- Le type d'action menée par la cellule. L'intérêt et la nature de l'apport des différents types de partenaires (réseau ou secteur) ne sont pas les mêmes selon le mandat que se donne la cellule : vigie, idéation, montage de projet… La section 1.6 en a esquissé une nomenclature.
- La phase de développement de la cellule. La contribution des partenaires et l'accompagnement semblent avoir été plus appréciés en période de démarrage.
- Les modalités et les objets du travail collectif : définition et suivi du travail confié à une ressource (interne ou externe ; ce qui est la figure la plus courante pour l'action diagnostic) ; coproduction d'un service, intériorisation de nouveaux comportements organisationnels ou de pratiques de coopération (référencements, notamment).
- Le type de contribution attendue et effective de la part des représentant.e.s des divers réseaux : lancement de l'initiative, co-construction d'orientation ou de projet, regard externe, mise en relation, expertise technique.
- La nature du lien entre la cellule et la concertation existante sur la même thématique ou pour un même groupe, en tenant compte des configurations différentes de concertation (mandat et types de membres), avec notamment pour objectif de clarifier le rôle de support accordé à la cellule par rapport au mandat de la concertation.

- Le nombre de projets parrainés par la cellule et de fiduciaires pour permettre notamment de spécifier le rôle de la cellule par rapport aux porteur.euse.s de projets.

La discussion sur les mérites du modèle cellulaire devrait tenir compte des différentes configurations que prennent les cellules. Elles se révèlent actuellement très diversifiées, ce qui peut être un bon indice d'adaptation aux circonstances. Mais utiliser le même mot pour des réalités bien différentes peut être source de confusion dans les échanges. La spécificité de la PRDS par rapport à d'autres programmes en DS ne devrait pas, selon nous, être réduite à l'utilisation obligatoire du véhicule standard de la cellule, ce qui nous parait être la perception dominante actuellement. Certes, ce véhicule fournit un critère administratif simple et uniforme d'admissibilité au soutien financier ; mais il risque de mettre l'emphase sur le contenant au détriment du contenu des propositions.

La spécificité de la PRDS devrait plutôt être reconnue par ce qu'elle apporte dans l'écosystème et pour les parties prenantes. Les informations recueillies suggèrent quelques observations préliminaires sur les diverses manifestations de cet apport.

2.3. Les apports des collectifs de travail

Comme le montre tout le courant de recherche sur le sujet, une collaboration ne se maintient que si elle procure des avantages collaboratifs aux partenaires, c'est-à-dire des réalisations profitables qui ne pourraient être accomplies si chacun.e avait continué à agir séparément. Ces avantages sont de diverses natures (matérielle, opérationnelle, financière, sociale, politique, symbolique…). Et ils peuvent se manifester à divers niveaux, individuel (la personne participante), organisationnel (organisme membre), collectif (le groupe d'organismes participants) et écosystémique (l'ensemble des parties prenantes à l'écosystème, en l'occurrence du DS). Dans cette première phase du bilan, sans que cette question ait été approfondie, divers indices laissent entrevoir que la mise en œuvre du Plan par les cellules et les instances en a effectivement procuré. Il resterait à en vérifier l'étendue, l'intensité et la durée.

Au plan individuel, elle aurait fourni à certaines personnes la possibilité d'élargir leur réseau de relations, d'obtenir plus de reconnaissance de leurs pairs et de mieux connaitre les diverses parties prenantes au DS. Le travail en cellule peut avoir une fonction de formation, connexe à la réalisation de son mandat.

Sur le plan organisationnel, le soutien financier accordé dans le cadre de la PRDS a permis à certains organismes de maintenir et renforcer leur capacité de fournir des services.

Sur le plan des collectifs de travail que sont les cellules, les actions de la cellule Pédagogie et communication leur ont donné une certaine notoriété, notamment via le site internet de la PRDS.

Sur le plan de l'écosystème DS, les avantages collaboratifs auraient commencé à se manifester de diverses façons :

- Le soutien financier aux concertations locales a été stabilisé pour la période du Plan. Y a-t-il eu aussi un support indirect éventuel à certaines concertations via une cellule ?
- L'arrimage opérationnel entre l'équipe des OC du CISSS et la DDS de la Ville de Laval s'est poursuivi.
- Une proximité plus grande entre les professionnel.le.s des organismes publics et les organismes communautaires facilitent le partage d'information et le montage financier de projets.
- Les travaux de diagnostic au menu principal de plusieurs cellules ont permis de dégager des vues d'ensemble sur des sous-écosystèmes thématiques.
- Les rencontres populaires de la cellule 4.2. ont pu permettre à des personnes nouvellement en fonction dans des organismes de se familiariser avec les diverses parties prenantes.
- De manière plus diffuse, il est possible que la multiplication des interactions dans les cellules et les instances ait instillé dans tout l'écosystème une ambiance collaborative, ie un climat d'ouverture à la collaboration grâce à une bonne connaissance interpersonnelle. La facilité avec laquelle se sont organisées les collaborations lors de la crise de la COVID est donnée en exemple.
- Cependant, cette multiplication des interactions a un coût pour les parties prenantes et pour l'ensemble de l'écosystème, venant de l'hyperconcertation que la mise en œuvre de la PRDS aurait encore alourdie, selon certains propos entendus, alors qu'un allègement était attendu.

Ces avantages collaboratifs de nature plus intangible orientent l'attention vers la deuxième composante de la PRDS, celle de se projeter aussi comme un mouvement collectif.

2.4. Nostalgie et ré-énergisation du mouvement collectif

Comme le tableau 20 le montre, certains mots clés de la Politique apparentent sa mise en œuvre à l'animation d'un mouvement collectif : vision commune, valorisation, mobilisation, promotion. Un mouvement collectif joue simultanément sur plusieurs plans : les idées, les engagements, les émotions. L'élaboration de la Politique et du Plan d'action s'est déroulée dans une ambiance d'élan collectif

énergisant toutes les parties prenantes dans leurs efforts pour définir une nouvelle façon de travailler en DS. Dans certains entretiens, un brin de nostalgie s'est pointé, même si tou.te.s reconnaissent que le contexte a profondément changé et que la fatigue partenariale s'intensifie.

Dans une perspective d'analyse d'une action collective locale, la force d'un mouvement collectif peut être repérée par une combinaison de cinq V : vision, visibilité, valorisation, vibration et volonté. Un diagnostic préliminaire peut être esquissé sur chacun de ces V :

Vision. La vision générale de la Politique n'est pas remise en cause.

Visibilité. La cellule Pédagogie et communication a fait un travail remarquable, selon les orientations données par le CP pour la mise en œuvre du sous-objectif 7.1 du Plan d'action : ouverture du site internet, dont le contenu s'est progressivement enrichi, développement d'une trousse pédagogique, diffusion d'une infolettre. Un choix stratégique a été fait de cibler surtout les parties prenantes actives dans les cellules et instances de la PRDS. Depuis la mise en œuvre du Plan, la PRDS n'est pas très présente dans les médias traditionnels ni les médias sociaux, comme une recherche l'a montré (Smits et autres, 2024), alors que durant la phase d'élaboration, divers événements et activités de consultation l'avaient mise en lumière. Cependant, la planification d'un événement rassembleur en mai 2025 renoue avec la pratique de la phase d'élaboration.

Valorisation. Compte tenu de la stratégie de communication, la valorisation des parties prenantes et des initiatives se fait de manière informelle à l'intérieur du cercle des parties prenantes actives dans les activités des cellules et instances. Il est à noter que l'absence de rapport annuel pour l'ensemble des activités diminue les occasions de valorisation.

Vibration. La stratégie de préparation de la Politique et du Plan avait beaucoup misé sur la corde de l'émotion collective, notamment avec les grands rassemblements. La distance sociale obligée de la période covidienne est venue ralentir ce rythme, malgré les échanges et rencontres à distance. Mais toute organisation formelle et informelle a besoin de rythme et de rites pour maintenir l'intérêt et l'adhésion de ses membres. L'événement rassembleur prévu pour mai 2025 peut apporter une nouvelle vibration.

Volonté d'engagement. Un mouvement collectif se nourrit de l'engagement de ses membres, pas seulement par leur adhésion à ses idées et ses valeurs, par leur maîtrise de son vocabulaire particulier, par leur présence dans des rencontres ou des rassemblements, mais surtout au quotidien dans leurs comportements. À cet égard, les chiffres sur la mobilisation des personnes et des organismes

mentionnés dans la première partie démontrent un certain niveau d'engagement par la présence aux rencontres. Mais des propos entendus dénotent un certain scepticisme sur l'intensité des contributions des divers réseaux et sur les changements de pratique, plus ou moins marqués selon le type d'action menée par la cellule et sa phase de développement.

2.5. Une gouvernance en gestation continue, en quête d'intégration et d'une instrumentation appropriée

La façon dont la troisième composante de la PRDS s'est vécue, l'orchestration collégiale en mode de gouvernance partagée, illustre bien le caractère expérimental de la mise en œuvre d'une politique inédite. On y observe trois dynamiques qui influencent les relations entre les diverses instances présentes au cours de la période étudiée : CP, COCO, CRT avec son comité d'analyse et cellules (y compris les concertations locales). Les deux premières se déploient presque en parallèle : d'une part, la réflexion collective sur un design institutionnel novateur au sein du CP et de la 4.2., d'autre part la mise en place des cellules avec une instrumentation classique de programme. La troisième dynamique de recherche d'intégration anime les travaux du COCO.

Rôle limité du CP dans la mise en œuvre du Plan. Les travaux du CP ont surtout été centrés sur l'élaboration d'un modèle de gouvernance. Comme ils ont été analysés dans le rapport sur la gouvernance, ils ne sont pas abordés ici, si ce n'est pour souligner que la réflexion collective semble s'être accélérée en 2024. Le Plan d'action n'avait pas d'objectif spécifique sur la gouvernance, puisque cette question devait être réglée avant.

Le CP a abordé la mise en œuvre du Plan d'action à partir de certaines de ses composantes, sans avoir une vue d'ensemble (par exemple dans des rapports annuels). Le Plan comme tel n'a été traité rapidement que pour convenir de sa prolongation, en concordance avec l'extension des financements.

L'encadrement général de la mise en œuvre (conception des plans de travail, procédure de cheminement des demandes) a été abordé et validé en début de déploiement.

Le CP a été mis au courant de l'évolution des cellules, avec parfois des présentations plus détaillées, dans un peu plus de la moitié des 17 séances qu'il a tenu entre fin 2019 et janvier 2025.

Il n'est donc pas surprenant que plusieurs partenaires non publics aient l'impression de ne pas avoir été vraiment parties prenantes à toute la mise en œuvre du Plan, en tant que collectif, même si individuellement ils pouvaient avoir

accès à certaines informations diffusées par la cellule Pédagogie et communication.

Selon les intentions initiales de la PRDS, le CP devait disparaître une fois son triple mandat réalisé (élaboration de la Politique, du Plan d'action et du modèle de gouvernance). Dans cette perspective lors de la mise en œuvre du Plan, le CRT a été mis sur pied avec une double tâche : faire des recommandations aux instances décisionnelles de la Ville de Laval sur les demandes de soutien financier et « Assurer un regard transversal et stratégique » sur le déploiement du Plan d'action. Il s'est bien acquitté de sa première tâche ; mais la seconde reste un projet en devenir.

L'attention épisodique du CP et l'absence de regard transversal du CRT ont fait que la mise en œuvre du Plan n'a pas fait l'objet d'une supervision d'ensemble soutenue, en dehors de sa dimension financière par le CRT.

Déploiement des cellules selon un encadrement de programme ordinaire. Dans l'interrogation usuelle pour résumer le contenu de la gouvernance, qui décide quoi et comment, il importe de souligner que l'appareillage de mise en œuvre (ensemble des instances et des instruments, processus d'approbation, formulaires de demandes et de reddition de compte) doit être considéré comme une composante majeure du quoi et du comment. Pour que l'appareillage soit au service d'une vision, il faut qu'il soit conçu et utilisé en fonction de cette vision. L'appareillage n'est pas neutre. On ne peut pas enraciner une vision nouvelle avec n'importe quel appareillage.

Pour des raisons d'efficacité de démarrage, le processus de traitement des demandes de soutien financier dans le cadre de la PRDS s'est fait de façon conventionnelle comme dans des programmes avec appel de projets. Une saveur PRDS a cependant été introduite de deux façons : des plans de travail fortement chargés en rubriques de conformité aux diverses dimensions de la Politique et un souci de composition partenariale dans le comité d'analyse et le CRT.

Cet appareillage a été fonctionnel. Des recommandations ont été faites, des soutiens financiers, accordés. Il a fourni aux instances décisionnelles une assurance de rigueur dans la gestion des fonds.

En pratique, une certaine dissonance s'est manifestée entre les caractéristiques de la démarche PRDS et cet appareillage. Dans la démarche PRDS, tout est accompli en co-construction : la Politique, le Plan, les propositions des cellules. La conception de l'appareillage l'a moins été, même si le CP a entériné les propositions du COCO. Lors de l'analyse des demandes, il n'y a pas de dialogue entre les analystes et les proposeurs. Contrairement à certains comités d'analyse qui donnent un verdict final (oui ou non ; ou ordonnancement des projets selon leur

qualité globale), le comité d'analyse n'a pas jusqu'à maintenant rendu de verdict de refus final, laissant place plutôt à de nouvelles soumissions améliorées (dans le contexte de non-contrainte financière, mentionné précédemment). Par ailleurs, les demandes des concertations locales, lors de leur renouvellement, ont été soustraites de l'étape du comité d'analyse. Tous ces éléments différencient le processus d'examen des propositions des cellules par rapport à des appels de projets standards. Il en résulte un malaise chez les parties prenantes au processus et une attente d'ajustement.

Le COCO, apprenti artisan de cohérence. Dans ce contexte d'ambiguïté sur la supervision générale et de multiplication des cellules, le COCO a joué un rôle clé. Son mandat a été défini de manière assez vague en 2020 : « Contribuer à la mise en œuvre et au suivi du plan d'action, Accompagner les cellules de travail dans la mise en œuvre des initiatives du plan d'action. Mettre en place des mécanismes de mobilisation et de suivis. Contribuer à l'évaluation et au bilan annuel des travaux du plan d'action ». Par ses diverses activités, il a, comme collectif, assumé trois fonctions principales.

- *Par rapport à la démarche de la PRDS*, il a maintenu une continuité partenariale. Son noyau tripartite (Ville, CISSS, CDC) est resté stable avec une présence assez constante des mêmes personnes de chacun de réseaux et une collaboration occasionnelle d'autres personnes. Il a aussi eu recours fréquemment à des comités ou sous-comités pour travailler certaines questions.
- *Par rapport au CP*, le COCO a joué un rôle hybride qui combine ce qui, dans une gouvernance classique d'organisation relèverait d'un comité exécutif, d'un secrétariat administratif et d'un comité stratégique. CP et COCO ont œuvré dans une relation de codépendance. Certain.e.s membres du CP ont participé régulièrement ou occasionnellement aux travaux du COCO ou de ses comités. Le COCO a assuré un support au CP par la préparation de ses rencontres, tant au niveau du contenu, de l'animation que de la logistique. Parfois le CP a donné des mandats clairs, par exemple poursuivre les réflexions sur la gouvernance, création d'un comité gouvernance. Mais il n'y a pas eu de suivi méthodique de la mise en œuvre du Plan, notamment par un bilan annuel (prévu dans son mandat général).
- *Par rapport au déploiement des cellules,* le COCO a joué des rôles d'encadreur et de facilitateur. Au niveau de l'encadrement, il a notamment entériné la définition opérationnelle des cellules (avec la conjonction du multiréseau et de l'intersectoriel), le format des plans de travail et l'encadrement des demandes de financement. Il a aussi examiné l'hypothèse d'un soutien financier à la participation des cellules, hypothèse non retenue en raison des critères d'admissibilité acceptables pour les bailleurs. En tant que facilitateur, il a veillé à la diffusion de l'information sur la démarche à suivre pour constituer une cellule.

Il a fait certains commentaires sur les ébauches de plans de travail, sans que le projet de chaque cellule fasse l'objet d'un examen approfondi. Il a mis en place un réseau de personnes accompagnatrices.

Il est à noter qu'en plus de ces actions menées par le COCO, en tant que collectif, certain.e.s membres du COCO ont individuellement exercé une influence décisive auprès de certains organismes pour enclencher le processus de constitution de cellules.

***Une adaptation continue*.** Au centre d'une gouvernance non clarifiée, le COCO a défini son rôle en même temps qu'il le jouait, dans un processus d'adaptation continue, sur plusieurs plans. Sur le plan de son fonctionnement, ses modalités de travail ont évolué. Après examen rétrospectif, il est revenu selon un CR de mai 2023 aux règles initiales de fonctionnement qu'il s'était donné. Il a aussi ajusté certaines de ses actions, après analyse des difficultés rencontrées. Sa contribution dans l'analyse des demandes des cellules en amont de celle du comité d'analyse a été revue en 2024. Les personnes accompagnatrices ont été incitées à partager leurs expériences très diversifiées et essayer de mieux définir ce rôle nouveau.

Dans les témoignages recueillis jusqu'à maintenant, il appert que l'accompagnement a été apprécié dans la phase de démarrage des cellules où il fallait mettre les intentions et ambitions en format PRDS. Ensuite, il reste apprécié s'il respecte les attentes des partenaires et s'il apporte une expertise spécifique au projet ; sinon, il risque d'être perçu comme une forme de contrôle. Les observations préliminaires laissent penser qu'il y a plusieurs types d'accompagnement : stratégique, d'animation-organisation, administratif, d'expertise spécifique. Cette piste de réflexion serait à creuser étant donné que l'accompagnement est une des contributions des réseaux publics.

2.6. La PRDS en mouvement à travers la mise en œuvre de son Plan : trois impressions synthétiques

À partir de ces observations préliminaires, il est bien téméraire de dégager, de manière très synthétique, une vue d'ensemble sur l'effectivité de la PRDS, telle qu'elle se révèle dans la mise en œuvre du Plan. Mais comme la PRDS est assez souvent associée à des images réductrices (un programme financier comme un autre, une machine lourde et chronophage), il ne parait pas inutile d'essayer d'en illustrer schématiquement le parcours dans ses trois composantes pour en suggérer une vue nuancée.

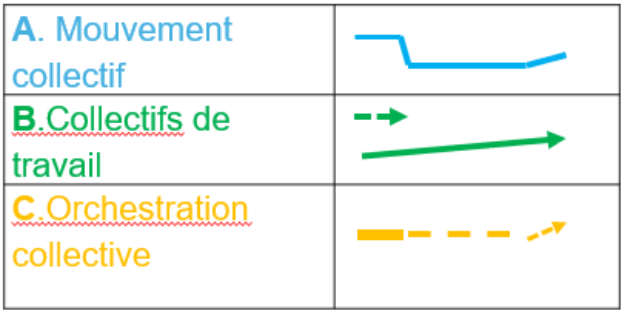
Le Plan a permis la mise en place progressive de plusieurs collectifs de travail très variés, thématiques (les cellules) ou territoriaux (les concertations locales). Leur courte expérience de vie pour la plupart ne permet guère de jauger leurs retombées en voie de se manifester, alors que leurs difficultés sont plus aisément

ressenties. Par ailleurs, tout l'écosystème lavallois en DS balbutie encore dans sa constitution comme collectif régional de travail.

L'élan de mouvement collectif qui avait animé la phase de conception de la Politique et du Plan s'est attiédi dans le courant des expériences assujetties à l'apprivoisement du nouveau modèle d'organisation cellulaire et à son formatage administratif particulier, dans un contexte inhabituel pendant les deux ans de COVID. Néanmoins, la PRDS mobilise encore, malgré une fatigue partenariale de plus en plus palpable. Et l'élaboration d'un second Plan avec une perspective de financement assurée semble raviver le goût de poursuivre, après une mise au point sur plusieurs aspects.

L'orchestration collégiale a suivi deux chemins, parallèles plus qu'interreliés : la conception de sa future architecture d'ensemble (les instances et leurs relations) et les pratiques de mise en œuvre du Plan. Pour la conception architecturale, la réflexion collective sur le modèle de gouvernance et sur les principes de structuration régionale des relations entre organismes s'est étirée. En parallèle, des mécanismes transitoires pour la mise en œuvre du Plan ont été testés. L'élaboration du second Plan offre une occasion d'arrimer les deux. Les parties prenantes s'y préparent, en tirant des leçons sur les pratiques de mise en œuvre et en accélérant la conception de l'architecture d'ensemble.

Diagramme 2 Tendances dans l'évolution des trois composantes de la PRDS



Les trois composantes ont besoin de synchronisation. En interaction synchronique, elles peuvent se nourrir mutuellement, ce qui suppose que l'orchestration trouve les moyens de stimuler le mouvement par des actions de valorisation et de promotion, tout en encadrant de manière appropriée le travail des collectifs. Le mouvement est source d'énergie collective, comme la phase de préparation l'a montré. Cette énergie stimule les collectifs pour générer des résultats significatifs qui améliorent les conditions de vie tout en suscitant un sentiment d'efficacité collective, fruit d'une perception d'harmonie entre les trois composantes.

Troisième partie. Questionnements pour clarifier les flous d'expérimentation

En vue de l'élaboration du 2e Plan d'action, et même si le bilan évaluatif n'est pas complété, il nous apparait opportun d'exposer certains questionnements qui découlent des constats et observations provisoires. Les réponses que les partenaires conviendront d'y apporter détermineront le contenu de ce deuxième Plan et sa gouvernance. Ces questionnements sont proposés en cascade logique, et schématisés dans le diagramme ci-dessous. Ils sont à deux niveaux : le premier plus général sur les objets de gouvernance et le second sur les priorités à mettre pour chacun de ces objets. Chaque questionnement constitue un choix stratégique qui conditionne les actions à mener.

Le constat le plus fondamental tient au fait que le premier Plan a eu tendance à être vécu comme un programme additionnel de financement dont la spécificité est d'être lié à l'utilisation obligatoire d'un véhicule particulier, la cellule multiRS. Les actions pour réaliser les objectifs du Plan ont dû être réalisées dans le cadre de cellules et leur déploiement (en y incluant les concertations locales) a monopolisé le plus gros des efforts des partenaires et des fonds disponibles. Certes des efforts collectifs ont aussi été consacrés à l'élaboration de la gouvernance par le CP et des principes de relations entre concertations de différents niveaux dans la 4.2. Pour le second Plan, n'y aurait-il pas lieu de repenser le financement des objectifs retenus dans une problématique plus large ?

Comment les financements disponibles pour le développement social à Laval peuvent-ils contribuer davantage à l'atteinte des objectifs identifiés par les acteurs de la région dans le plan d'action de la PRDS? Ce questionnement serait d'ailleurs une des façons d'opérationnaliser la mise en œuvre de l'orientation 6 de la Politique.

Le deuxième questionnement porte sur les objets de la gouvernance.

Quels doivent être les objets sur lesquels travaillera le second Plan et auxquels sa gouvernance portera attention ?

Selon nous, la mise en œuvre de la Politique devrait en faire ressortir trois principaux :

- L'évolution de l'écosystème lavallois en DS, puisque la Politique couvre l'ensemble des parties prenantes et des problématiques de DS.
- Les actions concertées, toutes celles qui incluent des collaborations multiRS. Cette collaboration est dans la Politique la stratégie générale privilégiée pour accroitre l'efficacité collective dans la poursuite des deux finalités de base du DS : amélioration des conditions de vie et de la capacité d'agir.

- La promotion-valorisation des actions en DS. Le premier Plan avait souligné son importance. Mais elle a été concentrée sur les activités menées uniquement dans le cadre des instances PRDS.

Ces trois objets sont-ils à retenir et le troisième avec quelle étendue ?

Quelles priorités d'attention et quelles priorités de soutien financier spécifique à la PRDS dans chacun des trois foyers ?

Important : les deuxièmes (priorités de soutien financier) pourraient être plus restreintes que les premières (priorité d'attention). L'attention portée n'implique pas forcément des déboursés additionnels spécifiques, par exemple si elle est faite à même les ressources des organismes.

Promotion-valorisation. En plus des activités menées dans le cadre des instances PRDS, pourrait-elle s'étendre à des contributions remarquables en DS, de la part d'entrepreneurs sociaux ou de citoyen.ne.s ?

Actions concertées. Elles peuvent être regroupées en trois sous-ensembles avec sur chacun des questionnements particuliers :

- Le réseau de supports aux actions concertées. Le diagramme en liste certains, déjà à l'œuvre dans l'écosystème et dans les activités PRDS.
    - La poursuite du soutien aux concertations locales semble acquise
    - Un soutien aux autres concertations est-il envisageable ?
        - Pour leurs activités en général ?
        - Pour la mise en œuvre de certains sous-objectifs de la PRDS ?
        - Spécifiquement pour leur interface avec les organismes publics ?
- Les collectifs de travail. Lesquels ?
    - La cellule dans sa configuration actuelle en est une des formes possibles. Quand peut-elle rester pertinente ? La section 2.1 offre des éléments de réflexion pour travailler cette question.
    - D'autres formes de collectif de travail sont possibles avec les divers types de *task force*. Est-il possible qu'ils fassent partie de l'arsenal de la Politique et du Plan d'action ? La coordination dans le cadre de la COVID en a été un exemple.
    - Si un soutien est envisagé pour les collectifs de travail, quelques questionnements d'opérationnalisation se posent ; ils ne l'ont pas été dans le premier Plan :
        - Quelles thématiques ?
        - Quels types d'action ?
        - Quelle durée ?
        - Quelles modalités d'organisation ?

        - Pour de l'Innovation et/ou du renforcement d'activités existantes ?

- Les pratiques collaboratives dans les activités courantes des organismes, sur divers plans : circulation de l'information, référencements, mutualisation, etc.
    - Est-ce que la PRDS veut souligner et encourager ces pratiques collaboratives ?

Évolution de l'écosystème. Une vue compréhensive en examinerait cinq facettes :

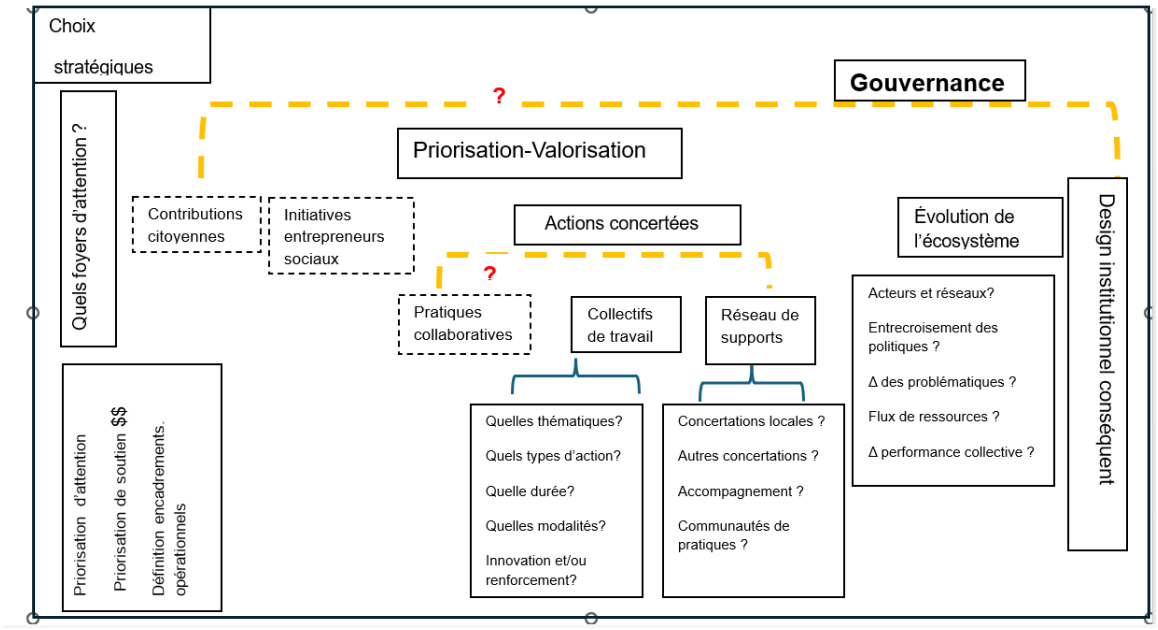
- L'entrecroisement des politiques-programmes, saisi dans leur interdépendance fonctionnelle entre thématiques et leur coprésence dans les groupes-cibles
    - Il s'agirait d'une opérationnalisation de l'orientation 6 de la Politique.
- La cartographie des acteurs et actrices ainsi que des réseaux d'interactions dont les divers types de concertation sont un des éléments.
    - Notamment dans la cellule 4.2. des réflexions ont été amorcées.
    - Des attentes spécifiques ont déjà été formulées, notamment pour faciliter opérationnellement le travail de terrain.
- L'évolution des principales situations, conditions problématiques
    - La mise à jour du Portrait en fait partie.
    - De manière plus courante, l'intérêt pour une vigie a déjà été exprimé.
- Les flux de ressources de diverses sources
    - L'absence d'une vue d'ensemble notamment par des rapports annuels a été déplorée.
    - Le suivi de l'évolution des financements ferait normalement partie du premier point sur l'entrecroisement des politiques et programmes.
- L'amélioration de la performance collective sur divers objectifs
    - Elle pourrait être documentée par le croisement des deux questionnements précédents.
    - Elle pourrait faire l'objet d'une rencontre périodique, annuelle ou bisannuelle, où les partenaires de la PRDS discuteraient de l'évolution de la performance collective en DS. La performance collective résulte de la combinaison des actions des divers organismes (publics, communautaires, privés, philanthropiques), dans le cadre de leur mission propre, des actions conjointes qu'ils peuvent supporter et des contributions citoyennes.

Tous ces questionnements demandent des choix stratégiques qui relèvent de l'instance principale de gouvernance

Ils conditionnent la conception d'un dispositif institutionnel conséquent qui facilite l'exercice et le suivi de ces choix, y compris dans leur opérationnalisation. À cet égard, à la lumière de ce bilan factuel, soulignons l'importance d'un examen et d'une décision collective sur tout l'appareillage administratif pour le traitement des demandes de soutien financier.

Le diagramme suivant synthétise ces questionnements.

Diagramme 3. Questionnements pour la structuration du deuxième plan



Annexe 1. Note synthèse des échanges dans les deux groupes de discussion de fiduciaires.

Pour éviter de sursolliciter les partenaires, le comité ad hoc portant sur le financement de la PRDS, issu du Comité régional transitoire (CRT) et l'équipe de recherche sur l'évaluation du Plan d'action ont convenu de mutualiser la collecte de données sur l'expérience des fiduciaires et des membres du comité d'analyse.

Pour les fiduciaires, l'équipe de recherche a animé un groupe de discussion, réalisé une entrevue avec une personne qui n'avait pas pu participer à ce groupe de discussion. Cette annexe 1 fait une synthèse des échanges. Elle a été partagée avec le comité ad hoc portant sur le financement de la PRDS.

Avertissement. Cette note n'est pas qu'un simple résumé des propos échangés. Elle essaie d'en dégager, par la façon de les regrouper, des constats et des problématiques d'ensemble[9].

1. Mise en contexte préliminaire

Douze fiduciaires se sont exprimés sur leur expérience[10]. Pour mettre en perspective les propos échangés, il importe de souligner la diversité de leurs expériences à plusieurs points de vue :

- ancienneté dans le poste : plusieurs ou peu d'années de familiarité avec la PRDS;
- âge de la cellule : depuis le tout début de la PRDS versus un an. Donc, expérience de tous les cycles administratifs (plan de travail, demande de soutien financier, reddition de comptes, renouvellement de la demande de soutien) versus seulement les premières étapes;
- organisation et fonctionnement de la cellule : composition et rôle d'un COCO ou équivalent par rapport à la cellule, fréquence variable des rencontres de la cellule;
- genèse : dynamique partenariale antérieure à la constitution formelle de la cellule ou enclenchée par la constitution de la cellule;
- diversité de configuration dans la relation cellule-concertation-organisme-projet. Comme cette configuration est centrale pour la discussion du rôle de fiduciaire, voici un essai de typologie :

[9] Nous reprenons les termes souvent utilisés de projet PRDS ou financement PRDS, même si ces termes diffusent une conception très réductrice de la PRDS, en la ramenant à un simple programme de financement.

[10] Une entrevue a aussi été réalisée avec une fiduciaire qui n'avait pas pu participer au groupe de discussion. Aucune concertation locale ne faisait partie des groupes de discussion.

- organisme fiduciaire-porteur[11] de cellule et de concertation avec un projet PRDS dans ses opérations courantes,
- organisme fiduciaire-porteur de cellule avec un projet PRDS dans ses opérations courantes,
- organisme fiduciaire avec un projet PRDS parrainé par une cellule.

- type de mandat de la cellule et nature des activités de l'organisme financées par la PRDS. Pour simplifier : diagnostic et idéation de projet (conception de ce qui aurait besoin d'être fait) versus déploiement opérationnel de services ou d'activités.

Au fur et à mesure des échanges, les personnes participantes — qui ne se connaissaient pas toutes — ont pris encore davantage conscience de la diversité des situations, ce qui n'a fait que renforcer un constat général et central pour l'analyse de la dynamique dans la mise en œuvre du Plan : la difficulté de se comprendre quand les mêmes mots (notamment cellule, porteur, projet) sont utilisés pour parler de réalités différentes.

2. Le rôle de fiduciaire et ses ambiguïtés

Ce rôle ne semble pas toujours être compris au sein d'une cellule, même s'il a été formalisé par écrit, ce qui n'est pas toujours le cas. Dans les discussions de certaines cellules, il fait l'objet de mises au point assez régulières.

En synthétisant les propos, il nous semble que les précisions données sur le rôle de fiduciaire dans l'Annexe 2 du Guide de demande de soutien financier sont dissonantes par rapport à la conception que plusieurs CA des organismes qui reçoivent le soutien financier se font de leurs responsabilités pour les projets PRDS. Le guide indique « Le fiduciaire assume la responsabilité légale, administrative et financière liée au protocole d'entente concernant l'octroi d'une aide financière pour un projet dont elle n'est pas la principale promotrice ». Les fiduciaires présents dans les groupes de discussion sont aussi les promoteurs de projets[12]. Comme certaines personnes l'ont fait remarquer, dans d'autres programmes de financement, ces organismes avec cette configuration de rôles ne se font pas appeler fiduciaires. Ils sont des promoteurs qui reçoivent une subvention.

[11] Porteur semble être un mot souvent utilisé pour désigner l'organisme qui rassemble les partenaires pour constituer une cellule et organiser-animer les rencontres. Mais le mot coordonnateur a aussi été entendu.

[12] Le bureau de projets est un cas particulier de support à des projets, mais peut aussi être considéré en soi comme un projet.

Mais comme certains organismes ont reçu un soutien financier pour un projet, grâce à la cellule, ce qui est en jeu, c'est l'imputabilité du (des) CA (s) porteur (s) de la cellule, par rapport au collectif cellule[13]. En plus du rôle spécifique que le Guide leur donne : « responsable du projet sur les plans légal, administratif et financier », les CA veulent assumer leur pleine responsabilité, notamment comme employeur, et donc se sentent aussi responsables des activités qui sont menées avec les ressources qui sont octroyées par la PRDS, grâce au parrainage de la cellule. À cet égard, la relation entre le CA et la cellule peut être confrontée à certaines problématiques :

- Des membres de la cellule, surtout dans le cadre d'un comité restreint (COCO ou équivalent) peuvent faire des remarques sur les activités des ressources humaines embauchées avec le soutien financier PRDS ou procéder à leur évaluation, au risque d'empiéter sur les responsabilités de la direction générale comme représentante de l'employeur.
- Le projet soutenu par la PRDS développe un projet d'envergure régionale, alors que l'organisme porteur est local ; le CA porte alors une attention particulière à la pression que cette portée régionale peut exercer sur ses ressources dédiées à la mission locale.
- En pratique, la ou le DG inclut le projet PRDS dans la liste de ses suivis réguliers d'activités auprès de son CA. Le rapport financier et le rapport qualitatif sur les activités PRDS sont soumis au CA ; mais le premier ne semble pas l'être à tous les membres de la cellule., alors que le second l'est.

Dans le cas d'un projet parrainé par la cellule, mais proposé par un organisme qui obtient un soutien financier qui lui est directement versé, le CA de l'organisme fiduciaire porteur de la cellule aurait-il une certaine responsabilité ? Les positions exprimées semblent différentes, entre une mise en retrait et le souci de garder pour la cellule un rôle de gardien de ses objectifs généraux à travers les projets indépendants qu'elle parraine.

Le rôle de fiduciaire de cellule n'a pas été spontanément recherché. Certains organismes n'ont levé la main pour l'assumer, que pour deux raisons : par obligation morale et sens du service à la collectivité (mandat de la cellule en lien direct avec la mission de l'organisme), et surtout pour pouvoir accéder au financement PRDS et avoir les moyens de réaliser leurs projets. Un autre facteur aurait joué dans la réticence à assumer ce rôle. Au tout début des discussions sur la mise en œuvre du Plan d'action par des cellules, il y aurait eu une hypothèse

[13] Cette problématique vaut aussi pour le cas, particulier jusqu'à maintenant, d'IVM avec trois fiduciaires au sein de la même cellule.

voulant que les porteurs de cellule ne puissent pas déposer de projets, pour mieux souligner l'ambition collaborative de cette façon de travailler. Façon de voir qui a disparu.

L'exercice du rôle de fiduciaire de la cellule a des effets directs et intangibles pour l'organisme, sur plusieurs plans, notamment financier (remarques dans la section sur l'accompagnement administratif), RH (gestion et éventuellement, intégration dans l'équipe en place), opérations administratives découlant des obligations de la fiducie et plus globalement, charge mentale (investissements dans les relations interpersonnelles pour réussir une œuvre collective, réputation). Les participant.e.s aux groupes de discussion ont notamment souligné son caractère énergivore et épuisant à la longue. Par ailleurs le bilan avantages/charge de ce rôle amène certain.e.s responsables à s'interroger sur la poursuite de leur implication.

Le changement de fiduciaire, après l'obtention du financement, est source de tracas administratifs plus ou moins importants selon l'état de la documentation et la possibilité d'échanges entre le précédent et le nouveau.

3. Les processus de demande de soutien financier et de reddition de compte

Ces deux processus sont traités dans la même section, car ils ont fait l'objet de commentaires similaires.

Comparativement aux interactions avec d'autres bailleurs, les processus de demande et de reddition de compte dans le programme PRDS sont jugés **encore plus** lourds et plus complexes (ce qui ne veut pas dire que les autres sont tous simples). Les raisons avancées en appui à ce jugement sévère sont de plusieurs ordres :

- une duplication partielle des rubriques dans les formulaires Plan de travail et demande de soutien qui donne l'impression d'avoir à répéter des informations qui devraient être déjà dans le système.
- L'absence de justification de certaines rubriques : en quoi les informations demandées sont-elles utiles pour l'appréciation d'une demande ? Et ce qui est recherché ne pourrait-il être obtenu par d'autres moyens ? Par exemple, sur la collaboration, les rapports annuels des organismes donnent habituellement des informations détaillées et d'autres bailleurs se contentent de lettres d'appui ou d'engagement de contribution.
- La difficulté de donner des prévisions quantitatives fiables, par exemple sur la contribution attendue des partenaires.
- Le nombre de rubriques pour démontrer la conformité aux balises générales de la PRDS.

- Des irritants bureautiques qui renforcent nettement le caractère pénible de ces démarches, notamment l'impossibilité de copier/coller, espace insuffisant pour certaines rubriques.
- Le temps accordé pour soumettre une demande. Certaines cellules ont été sollicitées pour soumettre une demande dans des délais très courts.

Une autre source de perception négative du processus de demande provient du style de verdict rendu par le comité d'analyse lorsqu'il ne recommande pas d'emblée l'octroi du soutien financier. Les justifications avancées pour le refus ou la demande d'informations complémentaires sont perçues comme sommaires et ne semblent pas tenir compte du travail partenarial (y compris avec des partenaires publics) dans la préparation de la demande. Une balise claire sur le nombre de partenaires de réseaux et de secteurs différents serait moins stressante que la simple incitation à rechercher plus de diversité de partenaires.

Les raffinements apportés aux formulaires, notamment sur les communications pour la préparation du Plan de travail et sur la nature de la contribution des partenaires, ne sont pas perçus comme des indications fiables sur tout le travail de mobilisation qui s'effectue surtout dans l'informel et au gré des multiples rencontres au cours desquelles les partenaires potentiel.le.s se croisent.

Du côté positif, la possibilité de soumettre des demandes à trois dates fixes est appréciée.

4. L'accompagnement administratif

Les échanges sur l'accompagnement administratif ont été teintés par la perception de grande lourdeur des processus mentionnée dans la section précédente. Les commentaires ont été de trois ordres, le premier spécifiquement sur l'accompagnement, les deux autres sur les modalités de financement.

- Les relations administratives avec la DDS. Les réponses à des interrogations spécifiques sont obtenues rapidement et succinctement. Une formation sur l'ensemble des processus administratifs serait appréciée, surtout pour les personnes qui n'ont pas encore d'expérience dans les relations administratives avec la DDS. Une telle formation serait aussi l'occasion d'exposer les contraintes auxquelles la DDS est elle-même confrontée, notamment dans la gestion des fonds provenant de bailleurs externes ; les contraintes sont un peu moins difficiles à supporter lorsque leur raison d'être est connue.
- Certaines règles administratives (notamment sur l'obtention d'un nouveau versement, sur les reports à une autre année) entrainent des difficultés opérationnelles, dans l'échéancier des réalisations, avec parfois la

nécessité pour un organisme de « fronter », ce que tous les organismes ne peuvent pas se permettre de faire.

- Toutes les personnes participantes s'entendent sur la nécessité, pour la plupart des projets, d'avoir un financement de moyen terme, d'environ 3 ans pour tenir compte de la durée du démarrage et pour concevoir et mettre en place des conditions de pérennisation.

L'attitude de compréhension de la DDS pour des situations particulières a été mentionnée.

5. L'accompagnement professionnel[14]

L'accompagnement professionnel dans le fonctionnement et les travaux des cellules ou la réalisation des projets est bien apprécié, surtout s'il tient compte des attentes des fiduciaires et membres de la cellule. Ces attentes varient selon les cellules et selon les étapes des travaux.

De manière générale, cet accompagnement est jugé fort utile dans la phase de démarrage : aide au repérage et à la mobilisation de partenaires et surtout traduction des idées dans le langage (le mot jargon a aussi été utilisé) de la PRDS.

Le formatage dans le plan de travail et la demande de soutien est parfois perçu comme un exercice d'élagage dans la richesse des intentions d'un projet, car la demande doit s'inscrire dans la poursuite d'un objectif spécifique du Plan, même si la réalisation du projet va avoir des retombées bénéfiques sur d'autres objectifs.

Pour la phase après obtention du financement, les attentes d'accompagnement sont très diversifiées, lorsqu'elles existent : ponctuel ou continu, aide à l'animation du travail partenarial ou apport d'une expertise spécifique ou contribution au positionnement stratégique. Si l'accompagnement ne répond pas à ces attentes, il risque d'être perçu comme une forme de contrôle. L'apport du développement de relations de proximité entre les organismes promoteurs et la DDS et la DSP a par ailleurs été mentionné.

6. La contribution des partenaires et le travail collaboratif

La contribution des partenaires, dans les travaux d'une cellule ou la réalisation d'un projet, est considérée positivement de manière générale, mais avec des nuances selon la phase des travaux.

En général, sa valeur ajoutée est appréciée et spécifiée sur plusieurs plans : mise à jour mutuelle constante sur l'évolution des enjeux de terrain, circulation de

[14] Le terme courant utilisé semble plutôt être celui de « répondant à la Ville » qui peut référer aussi bien à l'accompagnement administratif qu'à l'accompagnement professionnel.

l'information entre organismes, regard plus détaché et plus objectif sur l'évolution des travaux, pression pour faire avancer les dossiers.

Cependant, cette valeur ajoutée est plus perceptible dans la phase de démarrage des travaux que dans la phase de réalisation. Durant cette dernière, une difficulté de maintien de la mobilisation est signalée, lorsque cette mobilisation n'était pas déjà présente avant la constitution de la cellule ; si elle l'était, la cellule la fortifie. Le travail collaboratif y est confronté à des différences de rythme, à des contraintes de disponibilité, à des exigences d'expertise, à des incertitudes sur le degré réel d'engagement des partenaires dans l'action et à des divergences de vues sur la concertation.

Le rythme est différent en phase de réalisation ; des décisions opérationnelles doivent être prises rapidement et ne peuvent attendre les quelques dates de rencontre de tou.te.s les membres de la cellule (en principe, environ 3 par année).

Même lorsque cette contrainte est atténuée par la mise en place d'une forme quelconque d'instance de coordination, des problèmes de disponibilité surviennent avec des membres de milieux différents aux agendas chargés.

Une mise en œuvre efficace requiert souvent la contribution d'expertises spécifiques et si des membres de la cellule ne l'ont pas, leur présence est peu contributive ; eux-mêmes et elles-mêmes peuvent avoir des doutes sur leur propre valeur ajoutée.

Les engagements des partenaires dans la mise en œuvre ne sont pas forcément à la hauteur de ce qui était attendu lors du dépôt du plan de travail, autant de la part de partenaires communautaires que de la part de partenaires publics.

Enfin, des divergences de conception sur la concertation et sur les critères implicites d'évaluation de la mobilisation peuvent se manifester. Pour certain.e.s, le travail collaboratif en cellule supposerait que toutes les décisions, majeures ou micro, soient prises collégialement par tou.te.s les membres ; pour d'autres, il est tout aussi significatif si seulement les décisions majeures sont prises collégialement.

7. Apport de la cellule

Les propos échangés sur l'apport de la cellule révèlent une attitude un peu paradoxale.

D'une part, cet apport est jugé positivement, en raison de la qualité et de l'utilité de la contribution des partenaires, exposé dans la section précédente et surtout du fait qu'elle permet l'obtention de fonds (existence d'une cellule comme condition impérative). La cellule permet aussi aux partenaires de mieux se connaitre

individuellement, dans leur façon d'être et d'agir et de nourrir une confiance mutuelle [15]; elle est source de reconnaissance informelle.

D'autre part, des questionnements se posent sans avoir de réponses claires, à ce stade-ci. La cellule, imaginée comme un creuset de collaboration, va-t-elle entrainer en pratique plus de collaboration opérationnelle ? La cellule, avec son exigence de composition multiréseau et intersectorielle, est vue aussi comme un outil de renforcement du maillage entre organismes ; mais crée-t-elle effectivement de nouveaux liens, en sus des multiples entrecroisements informels qui se développent organiquement dans le milieu communautaire et avec les professionnel.le.s de la Ville de Laval et du CISSS ? Certaines personnes ont mentionné que les concertations remplissent déjà cette fonction.

En outre, l'ensemble de l'œuvre PRDS est perçu comme lourd et énergivore. Et une attente d'allègement a été fortement signifiée.

Une observation additionnelle a émané des échanges sur le rôle des cellules, prises individuellement et dans leur ensemble. Les cellules dans la PRDS permettent de développer une vue régionale sur les problématiques du DS et plus spécifiquement de concevoir des initiatives et des services de portée régionale. Or, ce travail repose essentiellement sur la contribution des organismes communautaires. Certes des représentant.e.s d'autres réseaux participent aux cellules et le support de la Ville de Laval et du CISSS est estimé indispensable pour maintenir le fonctionnement de la PRDS. Mais les organismes publics, hormis la fonction de support, sont perçus comme beaucoup moins actifs dans l'incubation de la vue et des initiatives à portée régionale, du moins au sein des projets de la PRDS. Il en résulte une perception d'asymétrie dans la contribution des réseaux et une observation selon laquelle le milieu communautaire rend un service à la collectivité régionale, en plus des services que chacun des organismes fournit. Selon les fiduciaires, ce service à la collectivité régionale n'est pas reconnu.

8. Impression d'ensemble

Du climat des échanges et du contenu des propos se dégage une impression d'ensemble sur la dynamique actuelle de la PRDS. Les membres des deux groupes ont été généreux et généreuses de leur temps, de leurs observations et opinions. Malgré les tâtonnements et les gros irritants, ils et elles portent un regard indulgent sur ce premier *Plan*, conscient.e.s de participer à une démarche innovatrice de mise en œuvre d'une *Politique* qu'ils et elles estiment encore d'actualité dans ses valeurs et ses orientations.

[15] NB. il est bien connu que l'interconnaissance personnalisée et la confiance mutuelle sont des éléments essentiels pour le développement de collaboration et la cohésion d'un milieu.

Cependant, et cette dernière remarque est cruciale, selon les propos entendus, le temps de la « construction de l'avion en vol » (pour reprendre une expression entendue à quelques reprises) devrait être révolu. Des clarifications et des allègements s'imposent, car le risque de décrochage a été nommé et souligné.

Gérard Divay et Nassera Touati, 3 février 2025

Annexe 2. Note synthèse des échanges dans le groupe de discussion du comité d'analyse

Pour éviter de sursolliciter les partenaires, le comité ad hoc portant sur le financement de la PRDS, issu du Comité régional transitoire (CRT) et l'équipe de recherche sur l'évaluation du Plan d'action ont convenu de mutualiser la collecte de données sur l'expérience des fiduciaires et des membres du comité d'analyse.

Pour les membres du comité d'analyse, l'équipe de recherche a été observatrice lors d'un groupe de discussion animé par une tierce personne. Elle a réalisé deux entrevues avec des membres qui n'avaient pas pu prendre part au groupe de discussion. Elle a fait cette note synthèse des échanges qui a été partagée avec le comité ad hoc portant sur le financement.

Cette note synthétise les points de vue exprimés par les membres du comité d'analyse lors du groupe de discussion auquel ont participé cinq représentantes d'organismes publics et une d'un organisme philanthropique, et lors des deux entretiens individuels avec des représentantes des organismes communautaires qui n'avaient pas pu prendre part au groupe de discussion. La même grille de questionnement a été utilisée dans les deux cas. Cette note ne résume pas les propos question par question. Elle dégage les principaux thèmes qui ont été abordés dans les commentaires.

Il nous apparait nécessaire, au départ, de donner une indication sur l'ambiance dans laquelle s'est déroulé le groupe de discussion. Les participantes n'ont pas le même niveau d'expérience dans les travaux du comité d'analyse, certaines depuis quelques années, d'autres récemment. Elles ont toutes manifesté leur intérêt à participer à cet exercice de réflexion collective, mentionnant au passage qu'il aurait dû se faire bien avant. Mais en même temps, elles ont semblé prises au dépourvu par cet effort d'introspection collective. Chaque question de l'animatrice a été suivie d'un bon moment de silence. Si parfois, les pensées ont pris du temps à s'articuler, elles ont été exprimées de manière franche. Dès le premier commentaire, la question de la pertinence du comité d'analyse a été soulevée et réitérée à quelques reprises, avec plus ou moins d'insistance selon les participantes[16]. Cette préoccupation est restée présente tout au long des échanges, aussi bien dans le groupe de discussion que dans les entrevues individuelles. Les commentaires ont ainsi croisé deux regards différents : les constats sur ce qui se fait dans les côtés positifs et les lacunes, les interrogations sur ce qui pourrait être fait pour que l'analyse des demandes de soutien financier

[16] Le groupe de discussion visait à recueillir les diverses opinions. Il ne cherchait pas à définir une position du groupe sur chaque question ni sur chaque suggestion ou proposition qui était faite. Parfois le non-verbal suggérait un large accord.

s’inscrive mieux dans la démarche PRDS. Cette note synthèse est structurée selon ces deux regards.

Regard évaluatif

Il a porté sur toutes les facettes de l’expérience du Comité : son fonctionnement, sa composition, les dossiers examinés, le travail individuel d’analyse, le travail du comité et son extrant.

Le fonctionnement du Comité. Une appréciation globalement positive ressort de divers constats :

- le respect mutuel dans les échanges ;
- l’attention portée aux disponibilités de chacun.e pour fixer les dates de rencontre ;
- une animation qui permet un traitement efficace des dossiers ;
- l’existence de règles éthiques et leur respect.

La composition du Comité. Une évidence a été soulignée : les représentant.e.s des organismes communautaires, réduit.e.s à deux, sont devenus minoritaires. L’esprit qui a inspiré le modèle initial a été rappelé : une présence au sein du Comité de toutes les parties prenantes de la PRDS comme dans toutes les autres instances. Mais l’expérience soulève des questions sur la justification de la présence des diverses catégories de membres. Selon les propos entendus, un processus d’analyse perspicace et efficace suppose la présence

- de personnes qui travaillent sur le terrain et connaissent les conditions dans lesquelles œuvrent les organismes communautaires ;
- de personnes qui, sans être du milieu communautaire, ont une expérience dans l’évaluation du travail de terrain.

À cet égard, des membres venant des ministères ont exprimé leur malaise à faire partie du comité d’analyse. Leur préoccupation principale concerne le respect des paramètres des ententes signées avec la fiduciaire, la Ville de Laval, et des programmes gouvernementaux dans lesquels elles s’insèrent. Pour ce faire, leur présence dans l’analyse détaillée de chaque demande ne leur apparait pas nécessaire, même si elle leur permet d’avoir de l’information sur ce qui se passe sur le terrain. Les dossiers présentés à l’instance décisionnelle, en l’occurrence le CRT, répondent suffisamment à leur préoccupation principale.

Les dossiers examinés. Des remarques ont été faites sur la nature des dossiers à examiner : premières demandes ou renouvellements, poursuites d’activités ou nouvelles initiatives. L’utilisation des mêmes outils et du même processus pour des propositions si variées ne parait pas adéquate et amène à revoir plus d’une

fois les mêmes documents. Par ailleurs, certaines personnes s'interrogent sur les raisons pour lesquelles tout le soutien financier accordé par la PRDS ne passe plus par le comité d'analyse, ce qui est devenu le cas pour le renouvellement des demandes des concertations locales.

Le travail d'analyste. Chaque membre du comité doit se faire une tête sur chaque dossier. À cette fin, il doit disposer d'une information suffisante, d'outils appropriés et consacrer du temps. Plusieurs commentaires ont identifié des besoins d'amélioration sur ces trois plans.

- Sur le plan de l'information disponible. Elle est parfois trop volumineuse, avec plusieurs annexes à la demande. Les dossiers ne présentent pas toujours des informations clés pour apprécier la demande, notamment lors de renouvellement.
    - L'apport particulier des opérations projetées dans l'ensemble des activités courantes de l'organisme est parfois difficile à cerner. L'analyste est alors amené à consulter d'autres sources, notamment les sites internet, pour comprendre la portée de la proposition[17].
    - L'effet de levier du soutien financier PRDS peut être difficile à évaluer par manque de précision sur les autres sources de financement mises à contribution dans la proposition.
    - Dans plusieurs demandes de renouvellement, quelques trous d'information — irritants — sont signalés : l'absence de rapport financier en annexe au bilan d'activités qui, lui, est présent ; l'absence d'un tableau clair permettant facilement de comparer les objectifs initiaux, leur degré de réalisation, les ajustements éventuels aux objectifs, les activités prévues dans la première demande et celles de la seconde…
- Sur le plan des outils, quelques insatisfactions ont été exprimées. La nécessité de consulter deux documents différents, mais en partie redondants, plan de travail et demande de soutien, ralentit la compréhension de la proposition et de son contexte. L'évaluation de chacun des éléments de la grille fait appel à plusieurs rubriques du plan de travail et de la demande de soutien financier. L'absence de balises sur les coûts réels des différentes ressources dans le milieu communautaire (salaires par catégorie d'emploi, loyers, équipements bureautiques) rend difficile l'appréciation des budgets proposés.

[17] Nous préférons utiliser le terme de proposition plutôt que de projet. Il a été mentionné que, dans le cas des dossiers PRDS, le comité s'est progressivement éloigné d'une analyse classique de projet. NB. Les cellules ne répondent pas à un appel de projets.

- Sur le plan de la charge de travail. Elle est qualifiée de considérable, moins en raison des trois heures de réunion du comité que de tout le travail d'analyse individuelle. Jointe aux insatisfactions sur la présentation des informations et sur les outils disponibles, elle nourrit une perception, semble-t-il partagée, de lourdeur du processus.

Le travail du collectif d'analyse qu'est le Comité. Il a été mentionné que le travail du comité était un « exercice d'intelligence collective ». À cet égard, les commentaires ont porté sur deux dimensions d'un tel exercice : l'enrichissement de l'information et la méthode de prise de position du groupe.

- En cours de séance, de nouvelles informations sont parfois apportées en complément des données documentaires, notamment sur le contexte de la demande, par des membres du comité ou par des personnes externes. Ces compléments sont appréciés. Toutefois, ils soulèvent chez certain.e.s membres une interrogation sur la liste des critères effectivement utilisés pour l'appréciation globale, dans une perspective d'équité de traitement de toutes les demandes.
- La prise de position du Comité sur une demande se fait en trois temps : sondage dès le départ sur l'appréciation globale de la demande, échange entre les membres, sondage final sur la recommandation. Cette méthode est jugée efficace. Cependant certaines personnes regrettent qu'au départ, il n'y ait pas une compilation des grilles individuelles remplies, faisant en sorte que tout le travail individuel de préparation ne semble pas valorisé. En outre, le caractère consensuel des recommandations serait à nuancer. L'absence de refus formel ne signifie pas une adhésion complète.

L'extrant du travail du comité et sa valeur ajoutée

Les membres du comité se sont spontanément questionnées sur le rôle du comité, à partir de ce qu'il produit : les recommandations dans leur contenu et dans leur suite.

Elles ont fait le constat que leur comité n'était pas vraiment de nature décisionnelle à la différence d'autres comités d'analyse dont le verdict (acceptable ou non acceptable) a une incidence directe sur le sort de la proposition. Plusieurs considérations appuient cette perception.

- Jusqu'à maintenant aucune demande n'a été refusée définitivement ; suite aux remarques du comité, quelques demandes ont dû être redéposées avec bonifications et informations additionnelles. Ceci s'explique sans doute en bonne partie par le contexte particulier d'une disponibilité de fonds qui n'a pas obligé le comité à faire des arbitrages.

- Certaines demandes ont été recommandées moyennant un respect de certaines conditions. Le Comité fait confiance à la DDS pour le contrôle de ces conditions, mais ne reçoit aucune rétroaction sur ce qu'il en est advenu. Le poids réel du Comité dans tout le processus d'approbation s'en trouve moins perceptible.

Les membres ont plutôt fait le constat que leur rôle s'apparentait à un accompagnement pour la bonification des demandes. Un tel constat a suscité des interrogations plus fondamentales sur le rôle spécifique d'un comité d'analyse pour les demandes de soutien financier dans le cadre de la PRDS.

Regard interrogatif

Ces interrogations appellent une réflexion collective qui est souhaitée. Si les réponses à ces questions restent à être débattues, un principe fondamental semble accepté de toutes.

Nécessité d'une analyse des demandes. Le principe d'une saine gestion des fonds a été réaffirmé, qu'ils soient d'origine publique ou philanthropique. L'analyse sert de « filet de sécurité », d'assurance de rigueur et de transparence dans le processus d'octroi du soutien financier. Ceci étant dit, plusieurs questions se posent sur les façons de la faire pour qu'elle tienne compte des particularités de la démarche collective PRDS. Sur quoi doit porter l'analyse ? Qui doit la faire ? Avec quels outils ? Selon quel processus ? La réponse à la première question conditionne les réponses aux autres. Sans que la conversation ait suivi l'ordre de ces questions, plusieurs remarques ou suggestions ont donné des pistes pour les aborder.

Sur quoi doit porter l'analyse ? Deux objets différents, mais liés, se dégagent des remarques.

- La pertinence de la proposition d'action par rapport au *Plan d'action* et à l'esprit de *Politique*. Permet-elle d'avancer dans la réalisation des objectifs priorisés ? Témoigne-t-elle d'une dynamique partenariale effective dans son élaboration et sa mise en œuvre ?
- La qualité intrinsèque de la proposition, ie la cohérence et le pragmatisme dans la relation entre les résultats attendus, les activités prévues, les ressources demandées et l'échéancier.

Lors d'une première demande, les deux objets sont à examiner. Lors d'un renouvellement, la pertinence n'aurait pas besoin d'être remise en question, à moins qu'il n'y ait plus d'indice de vitalité dans l'esprit partenarial. Par contre, la qualité intrinsèque reste tout aussi importante, ainsi que le suivi des résultats obtenus.

Qui doit la faire ? Pour la qualité intrinsèque d'une proposition, toutes les participantes semblent s'accorder pour la confier à un comité composé des deux catégories d'expert.e.s (connaissance du terrain et expérience d'évaluation), mentionnées dans la section sur la composition. Pour la pertinence de la proposition vis-à-vis la démarche de la PRDS, une hypothèse a été évoquée à l'effet de l'inclure dans les responsabilités du comité de pilotage.

Avec quels outils ? L'évaluation de la pertinence dans la PRDS peut difficilement se faire à partir des textes dans certaines rubriques du plan de travail qui apparaissent parfois comme des vœux pieux. Les informations verbales fournies en cours de séance sont jugées plus instructives. Une suggestion a été faite de retravailler les outils en collectif[18].

L'appréciation du bien-fondé du budget serait aussi facilitée par l'établissement de barèmes (fourchette de variations acceptables) pour certains postes budgétaires majeurs (notamment RH) afin d'assurer une équité de traitement et d'éviter des perturbations dans le fonctionnement des organismes.

Selon quel processus ? Dans les cas où le comité a renvoyé les organismes demandeurs à la planche à dessin, les réactions d'incompréhension de ceux-ci face aux demandes du comité ont été évoquées. Pour rendre le processus plus en phase avec l'esprit de co-construction dans la démarche de la PRDS, une suggestion a été avancée : accorder vingt minutes à chaque promoteur et promotrice de proposition pour qu'il et elle réponde directement aux préoccupations du comité et puisse notamment illustrer, au besoin, la dynamique partenariale.

Quelle suite à ces échanges ? Compte tenu des constats faits, des irritants nommés, des questionnements de fond esquissés, les participantes s'attendent à ce que des ajustements soient apportés, aussi bien dans le processus que dans les outils, pour à la fois alléger l'analyse et la rendre mieux ciblée et plus pertinente. Certaines participantes ne voient pas la valeur ajoutée de leur contribution dans la formule actuelle et donc de justification à poursuivre leur participation.

Gérard Divay et Nassera Touati, 3 février 2025

[18] NB. Nous comprenons de cette suggestion que toutes les parties prenantes (et donc les organismes demandeurs) participeraient à la conception de ces outils remaniés et se les approprieraient.

Annexe 3. L'intersectorialité au hasard des secteurs.

Comme la section sur la composition des cellules le mentionne, l'appréciation de l'intersectorialité est problématique, car elle dépend de la définition de secteur.

Dans le langage courant, le secteur renvoie souvent à la division de la société en grandes sphères d'activité selon le statut juridique des organismes qui en font partie : secteur public, secteur privé, secteur sans but lucratif. Dans le langage PRDS, ces secteurs au sens courant sont nommés réseaux.

Dans la Politique et dans le Plan d'action, la notion de secteur est utilisée

> – soit dans son sens géographique pour désigner des quartiers particuliers dans leurs caractéristiques patrimoniales ou surtout sociales (défavorisation)
>
> – soit pour désigner des groupes d'activités ou d'interventions. Dans la Politique, ils sont énumérés :
>
> « Les secteurs d'activité : santé, communautaire, emploi, éducation, développement local, économie sociale, philanthropie » (PRDS, p.12).
>
> *Le communautaire et la philanthropie ont plutôt été considérés par la suite comme des réseaux*.

Dans la Politique, les réseaux sont distingués des thématiques :

> « Les thématiques particulières : loisir et sport, culture, sécurité publique, aménagement du territoire, habitation et logement social, transport, environnement, organisations municipales, soutien aux organismes communautaires, sécurité alimentaire, santé mentale, participation citoyenne, égalité, communautés culturelles, saines habitudes de vie, lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale » (PRDS, p.12).

Un survol rapide des définitions de secteur dans les statistiques publiques peut aider à en donner une délimitation opérationnelle.

En développement économique, les secteurs sont bien codifiés. L*e Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada,* en propose vingt qui se subdivisent, dans une cascade de désagrégation, en sous-secteurs, puis groupes, puis classes.

À titre d'illustration, les activités qui sont directement identifiées au social sont regroupées dans un sous-secteur d'assistance sociale avec les subdivisions suivantes :

624 Assistance sociale
- **6241 Services individuels et familiaux**
  - 62411 Services à l'enfance et à la jeunesse
    - 624110 Services à l'enfance et à la jeunesse[ÉU]
  - 62412 Services aux personnes âgées et aux personnes ayant une incapacité
    - 624120 Services aux personnes âgées et aux personnes ayant une incapacité[ÉU]
  - 62419 Autres services individuels et familiaux
    - 624190 Autres services individuels et familiaux[ÉU]
- **6242 Services communautaires d'alimentation et d'hébergement, services d'urgence et autres secours**
  - 62421 Services communautaires d'alimentation
    - 624210 Services communautaires d'alimentation[ÉU]
  - 62422 Services communautaires d'hébergement
    - 624220 Services communautaires d'hébergement[CAN]
  - 62423 Services d'urgence et autres secours
    - 624230 Services d'urgence et autres secours[ÉU]
- **6243 Services de réadaptation professionnelle**
  - 62431 Services de réadaptation professionnelle

En développement social, tel n'est pas le cas. Certes les instituts de statistiques produisent de nombreuses données pertinentes en développement social, mais elles sont plutôt regroupées sous des thématiques et non des secteurs.

Dans les grands thèmes du site de l'Institut de la statistique du Québec, https://statistique.quebec.ca/fr/statistiques/par-themes/societe-et-conditions-de-vie, le pendant des secteurs économiques serait celui de « Société et conditions de vie » qui regroupe treize thématiques.

Dans les classifications du social, utilisées par les Instituts de statistique, la plus pertinente pour l'analyse de la composition des cellules est sans doute la Classification internationale des organismes sans but lucratif (CIOSBL) https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-20-0004/2022002/meta-fra.htm#a6

- Groupe 1A : Culture et loisirs
- Groupe 1B : Sports, clubs de loisirs et clubs sociaux
- Groupe 2 : Éducation et recherche
- Groupe 3 : Santé
- Groupe 4 : Services sociaux
- Groupe 5 : Environnement
- Groupe 6 : Développement et logement
- Groupe 7 : Droit, défense des intérêts et politique
- Groupe 8 : Intermédiaires de bienfaisance et de bénévolat
- Groupe 9 : Organismes internationaux
- Groupe 10 : Religion
- Groupe 11 : Associations d'affaires et professionnelles, syndicats
- Groupe 12 : Autres domaines d'activité

Nous nous sommes inspirés des 8 premiers groupes en introduisant quelques modifications pour mieux formater la liste selon les particularités de la PRDS. Nous avons notamment introduit une catégorie « Facilitation de l'action collective » pour mettre en évidence les efforts et les personnes qui supportent le déploiement des cellules.

Une fois adoptée une nomenclature des secteurs, il reste un autre défi : assigner un organisme ou une personne à un secteur en particulier ou à plus d'un secteur. En effet, une personne représentant un organisme peut avoir une expertise différente de celle qui peut être inférée de la mission de l'organisme.

L'opération de codage a été réalisée par les professionnelles du CISSS et de la Ville de Laval qui connaissent les organismes et les membres des cellules.

Cette différence de méthode peut modifier le portrait d'intersectorialité. En attribuant deux codes à une même personne, l'intersectorialité est susceptible d'être plus élevée.

La différence de résultat entre la méthode multicode et la méthode unicode est présentée dans le tableau ci-dessous qui indique le poids relatif des représentant.e.s de chacun des secteurs dans toutes leurs présences dans toutes les cellules.

	Facilitation de l'action collective	Habitation / logement	Environnement	Santé	Éducation	Culture	Vie communautaire	Sécurité en général	intervention psychosociale et accompagnement	Agriculture et Sécurité alimentaire	Emploi / Économie	Économie sociale	Représentation de groupe
multicode	18	7	2	11	5	3	11	3	16	7	2	4	11
unicode	27	7	2	7	7	4	13	4	9	8	3	2	7

Les différences sont marquées pour les secteurs les plus lourds. Mais le portrait d'ensemble n'est pas substantiellement modifié. Les trois secteurs les plus lourds sont les mêmes dans les deux résultats.

Étant donné que la dynamique collective de la PRDS est fortement influencée par les relations interpersonnelles, les résultats sont présentés avec la codification multiple dans le bilan.

Annexe 4. Liste provisoire des activités d'accompagnement

L'accompagnement est une fonction multiforme, efficace si elle est conçue sur mesure en fonction de la dynamique propre à chaque cellule, comme l'évoque le rapport factuel.

L'éventail des activités à mener pour exercer cette fonction varie énormément, selon les besoins spécifiques d'une cellule à un moment donné de son existence. Les échanges avec les personnes accompagnatrices nous suggèrent le menu général suivant.

Étapes
Formation de la cellule
Contacts de partenaires potentiel.le.s
Argumentation sur l'intérêt à se joindre
Explication des exigences du travail en cellule
Convocation des premières rencontres
Animation des premières rencontres
Compte rendu de ces rencontres
Information du COCO sur avancement
Préparation du Plan de travail de la cellule
Identifications des besoins,
Définition du mandat
Discussion sur les diverses rubriques du Plan
Rédaction du Plan
Définition du mode de fonctionnement
Préparation de la demande financière - Mise en contact avec interlocuteur administratif DDS - Conseils - Rédaction
Convocation des séances de travail pour cette phase
Contact de mobilisation des partenaires
Animation des rencontres
Prise de notes et rédaction de CR
Information du COCO sur avancement
Après obtention de l'aide financière
« Formation PRDS » des chargé.e.s de projet
Mise en contact avec interlocuteur.trice administratif.ve DDS
Contact de mobilisation des partenaires
Rencontres de la cellule - Convocation - Animation - Rédaction de CR
Préparation des rapports de reddition de comptes

Annexe 5. Liste non exhaustive des activités menées dans les cellules

La constitution et le fonctionnement d'une cellule requièrent la réalisation de multiples activités dont il ne faut pas minimiser l'ampleur. Une documentation quantitative de toutes ces activités pour chacune des cellules aurait été irréaliste dans le cadre du mandat d'évaluation du Plan d'action qui a pour objectif de porter une appréciation d'ensemble et non de cumuler autant de microévaluations qu'il y a de cellules.

Cependant pour illustrer l'éventail et l'ampleur des activités qui font vivre les cellules, en voici une liste **non exhaustive** issue de la lecture des plans de travail, d'informations d'entrevue et de quelques rapports d'activités :

1. Réunions d'instance
    a. Organisation (invitation, OdJ, conduite, CR)
    b. Participation
2. Contacts individuels : appel, rencontre, courriel
3. Diffusion d'informations, générale (page web, infolettre) ou ciblée (Présentations)
4. Présence dans divers comités autres que cellule ou événements
5. Diagnostic de situation
    a. Sondage. Enquête
    b. Inventaires. Recensions
    c. Partage d'information
6. Conception
    a. Remue-méninges
    b. Consultations de groupes
    c. Ateliers, world café…
7. Activités liées à la nature du service (incluant la distribution de biens)
    a. Suivis personnalisés
    b. Organisation — Animation d'activités ou d'événements
    c. Distribution, transport
8. Production d'outils
    a. de liaison-collaboration (ex. référencement)
    b. de pratique
    c. de procédures
9. Activités de formation
10. Montage de projets (peut supposer toutes les autres activités)
    a. Démarche d'approbation
    b. Demandes de financement
    c. Négociation d'ententes

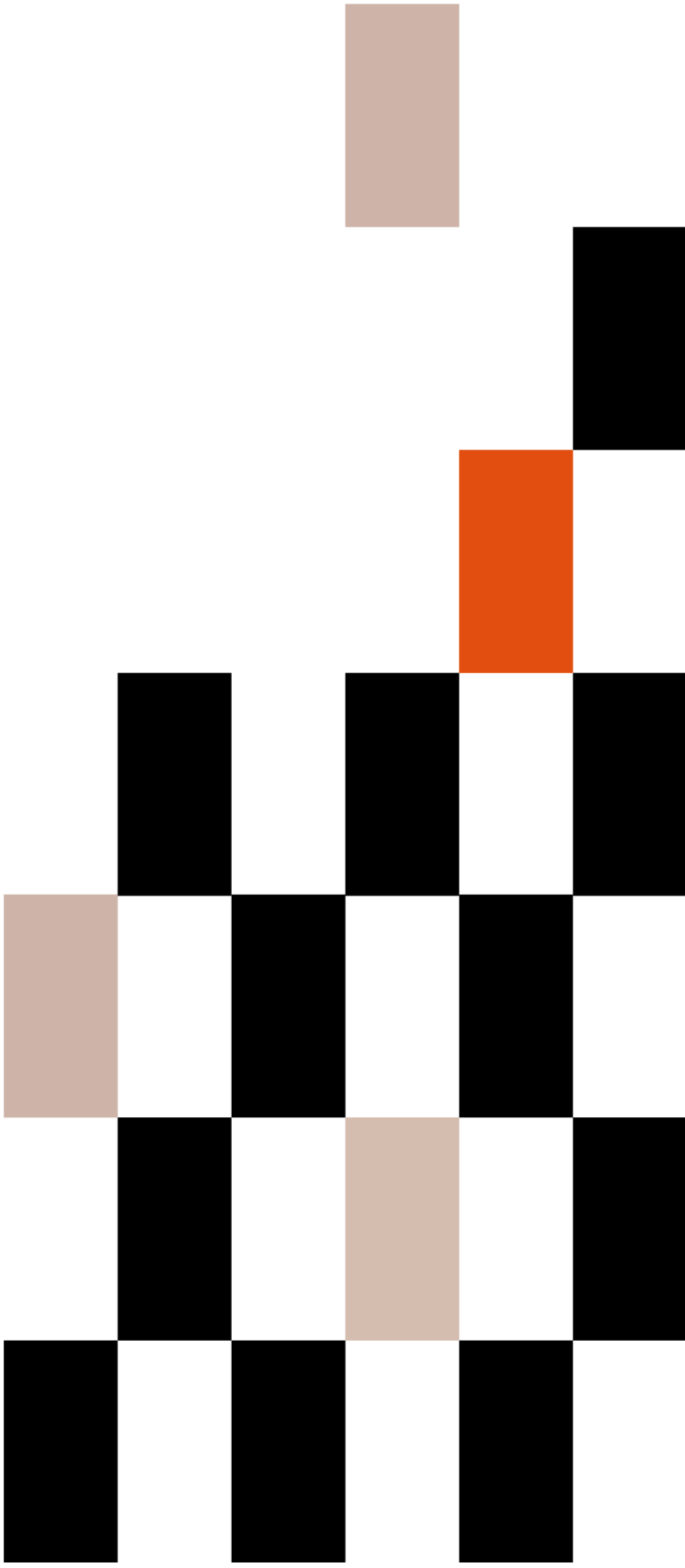
11. Gestion de projets
    a. Organisation du travail
    b. Logistique
    c. RH
    d. Comptabilité
    e. Rapports administratifs
12. Suivi du travail
    a. Prise de connaissance
    b. Rétroaction

enap.ca

QUÉBEC

MONTRÉAL

OUTAOUAIS

SAGUENAY

TROIS-RIVIÈRES