



Le projet: créateur de liens?

Analyse du lien entre les acteurs du social et du spatial dans quatre projets de politique familiale municipale au Québec

Valérie Andreetta

Août 2018

Faculté des sciences de la société

Maîtrise universitaire en développement territorial

Mention Aménagement du territoire et urbanisme

Directrice : Dr. Michèle Tranda-Pittion

Expert/e : Dr. Marie-Soleil Cloutier et Yves Bonard

Mémoire n° : 30



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

RÉSUMÉ

Face à une complexification des styles de vie et une augmentation des besoins individuels, il est de plus en plus difficile pour les collectivités locales de répondre aux besoins de la population. Dans un tel contexte, le projet issu du modèle de l'entreprise, en intégrant de nouveaux acteurs dans le processus de décisions est vu comme une solution originale pour les municipalités permettant d'agir directement dans le milieu de vie des individus.

Nous questionnons dans cet essai la capacité du projet à réunir deux types d'acteurs qui se rencontrent peu : les acteurs du social et du spatial. Nous nous penchons sur leur capacité à développer des actions facilitant la mobilité des familles dans le cadre de politiques sociales de proximité, développées par les municipalités.

L'orientation d'un projet n'est pas stable, elle se recompose et se redéfinit en permanence en fonction du contexte, des acteurs et de leur prise de position. De ce fait, nous avons favorisé une analyse transversale entre quatre municipalités et nous avons questionné l'intégration du projet dans l'administration municipale d'une part, et d'autre part, l'intégration de l'acteur dans le projet.

Le projet mis en place dans une municipalité se superpose à l'organisation administrative. Face au fonctionnement hiérarchique de la municipalité, la transversalité est mise à mal. Cependant, l'acteur de nature « ruseur » n'est pas pour autant dépourvu d'initiatives personnelles.

Mots-clés

Québec ; Action publique de proximité ; Politique familiale ; Projet ; Acteur ; liens ; Stratégies ; Relations de pouvoir ; Coalition ; Vision ; Social ; Spatial ; Famille ; Mobilité ; Ville de la proximité.

ABSTRACT

Faced with a complexification of lifestyles and an increase in individual needs, it is really difficult for local communities to meet the needs of the population. In such a context, the project resulting from the business model, by integrating new actors into the decision-making process, is seen as an original solution for municipalities allowing them to act directly in the living environment of individuals.

In this essay, we question the project's ability to bring together two types of actors that do not collaborate so much: the social and spatial actors. We focus on their ability to develop actions facilitating family mobility within the framework of local social policies, developed by the municipalities.

The orientation of a project is not stable, it recomposes and redefines itself permanently according to the context, the actors and their position. As a result, we favored a cross-sectional analysis between four municipalities and questioned the integration of the project into the municipal administration on the one hand, and the integration of the actor into the project on the other.

The project implemented in a municipality is superimposed on the administrative organization. Faced with the hierarchical functioning of the municipality, transversality is undermined. However, the actor is not without personal initiatives.

Keywords

Quebec; Public action of proximity; Family policy; Project; Actor; Connexion; Strategies; Power relations; Coalition; Vision; Spatial ; Family ; Mobility; City of proximity.

LE MÉMOIRE, UN CRÉATEUR DE LIENS

Il existe de nombreuses similitudes entre le mémoire et le projet. Ils ne sont pas le fruit d'une seule personne ; ils visent un partage de connaissance ; ils se construisent à travers le temps par le biais d'une stratégie qui se redéfinit sans cesse et pour finir ils se traduisent par un résultat concret et délimité dans le temps. Ce mémoire a réuni tout un éventail d'acteurs diversifiés. Nous pouvons parler ici d'un réel travail transversal et de coproduction. Chaque acteur a participé dans différentes phases du processus en fonction de son expertise. Les critères de sélections ont été prédéfinis à l'avance, à savoir : connaissance du terrain d'étude ; regard critique ; disponibilité ; accueil ; soutien technique et connaissances informatiques ; rigueur littéraire et pour finir soutien moral. Tous nos acteurs sont dotés de personnalités et de compétences multiples. Ils ont tous joué plusieurs rôles.

Je remercie toute l'équipe du LAPS et plus particulièrement Marie-Soleil, Mojgan, Simone et Sylvanie pour m'avoir accueilli et soutenu. Merci à l'INRS de m'avoir permis de participer à plusieurs conférences et événements tels que la classe des maîtres, organisée par le Partenariat Familles en mouvance. Sans cet événement, je n'aurais pas rencontré Julie Sénéchal et Nathalie St-Amour qui ont su me donner un avis critique sur mon projet et ont facilité mon étude de terrain. Un grand merci au CAMF pour leur accompagnement, investissement et invitation au colloque annuel sur les politiques familiales. Je remercie tout particulièrement Isabelle Lizée, Denis Guérin et Menahan O'Bomsawin de m'avoir accordé du temps et de partager leurs connaissances du terrain. Ma présence au colloque annuel m'a permis de rencontrer deux personnes qui se sont avérées être des atouts essentiels : Marie Rhéaume et Marie-Pierre Chevrier. Elles ne se sont pas contentées de me conseiller, elles m'ont accordé du temps et accueilli. Je les remercie chaleureusement. Je ne peux qu'être reconnaissante envers mes interlocuteurs sans qui je n'aurais pu assurer la mise en œuvre de cet essai. Un merci tout particulier à Marie-Josée qui m'a également accueillie dans sa famille. Je n'oublie pas mes amis et ma famille pour leurs encouragements ainsi que pour leur soutien technique et moral. Merci à Déborah, Florence, Natacha, Ludo, Sivanah et Tamea pour leur écoute ; Julien, Yvan et Pierrot pour l'expertise en informatique ; Gilbert et Nicole pour la relecture.

Le projet développé au sein d'une municipalité et le mémoire élaboré au sein d'une université sont tous deux soumis aux exigences et aux règles de l'entité administrative. Leur réussite découle dans le premier cas de l'intérêt des politiciens et dans le deuxième de celui des directeurs de recherche et des experts.

Ce travail n'aurait pas pu être réalisé sans le soutien et la disponibilité de Madame Michèle Tranda-Pittion qui a accepté de me suivre malgré la distance géographique et un emploi du temps chargé. Elle s'est montrée présente lors des transitions difficiles entre les différentes phases du processus et a su tirer les éléments clés nécessaires à l'analyse. Je tiens à remercier Marie-Soleil Cloutier qui m'a accompagné dans le cadre de mon stage. Elle m'a été d'un grand soutien dans l'univers vaste de la recherche au Québec. Je la remercie pour l'intérêt qu'elle m'a porté et sa présence tout au long du processus, c'est-à-dire, de la phase de mise en place jusqu'à la phase d'évaluation. Je remercie également Yves Bonard pour son intérêt et son regard externe dans le cadre de ma soutenance.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale.....	1
Vers une action publique par projet.....	1
Introduction a l'étude de cas	3
L'action publique par projet au Québec	3
Problématique.....	4
Hypothèses	5
Cheminement de l'essai	5
Chapitre 1 : Revue de la littérature	7
La Gouvernance	7
Le projet	8
Le projet comme processus de co-construction.....	8
Le projet comme vision commune	9
Les acteurs dans le projet.....	9
L'acteur	10
L'acteur est multiple	10
L'acteur est doté de compétence	11
L'acteur est multicasquettes	11
L'acteur est ruseur	12
L'acteur agit dans un contexte inscrit dans le temps	13
Le projet dans le territoire	13
Organisation territoriale plurielle	13
La ville- acteur, une nécessité.....	17
L'action publique de proximité.....	22
La ville de la proximité.....	22

Chapitre 2 : Méthodologie	27
Orientation et cadre d'analyse	27
Outils d'analyse	28
Documentation.....	28
Collecte de données	28
Chapitre 3 : Étude de cas.....	29
Les paliers d'interventions	29
La PMF, contexte historique	30
La PMF, une action publique de proximité	31
Le penser et agir famille	32
Organisation et présentation des acteurs	32
Les phases de mise en œuvre du projet	36
Un partenariat public-privé.....	38
Présentation des municipalités.....	40
Chapitre 4 : Analyse.....	41
Historique.....	41
La politique familiale dans le service des loisirs	41
Les politiques dans le service des loisirs	42
Analyse du processus	43
Municipalité A, le pouvoir d'inertie	43
Municipalité B, le potentiel d'un acteur rassembleur.....	55
Municipalité C, l'acteur ruseur	67
Municipalité D, une plateforme commune	79

Chapitre 5 : Synthèse et retour sur les hypothèses.....	91
Synthèse.....	91
Un contexte défavorable.....	91
Un projet, un service, une vision.....	92
Marge de manœuvre à géométrie variable.....	93
Tableau de synthèse.....	95
Retour sur les hypothèses.....	95
Chapitre 6 : Conclusion.....	97
Bibliographie.....	99
Annexe 1 : Rapport de stage.....	103
Annexe 2 : Acteurs mobilisés.....	109
Annexe 3 : Grille d’entretien.....	111
Annexe 4 : Exemple de mise à jour d’une PMF.....	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Particularités des acteurs leaders, municipalité A.....	44
Tableau 2 : Particularités des acteurs leaders, municipalité B.....	56
Tableau 3 : Particularités des acteurs leaders, municipalité C.....	68
Tableau 4 : Particularités des acteurs leaders, municipalité D.....	80
Tableau 5 : Liens entre les services et entre les acteurs.....	91
Tableau 6 : Disparités des cultures entre le service des loisirs et le service de l'urbanisme.	92
Tableau 7 : Rôles des acteurs dans les PMF	92

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le projet dans l'administration.....	13
Figure 2 : Les pyramides du pouvoir.....	15
Figure 3 : Le projet	16
Figure 4 : Les paliers administratifs.....	29
Figure 5 : Synthèse des rôles	35
Figure 6 : Synthèse des étapes et des acteurs impliqués	37
Figure 7 : Mélange de compétence entre les politiques sociales.....	42
Figure 8 : Changement stratégique PMF, municipalité A.....	43
Figure 9 : Stratégies décisionnelles, municipalité A	45
Figure 10 : Étapes de validation PMF, municipalité A.....	48
Figure 11 : Suivi des actions, municipalité A.....	49
Figure 12 : Changement stratégique PMF, municipalité B.....	55
Figure 13: Stratégies décisionnelles, municipalité B	57
Figure 14: Étapes de validation PMF, municipalité B.....	61
Figure 15: Changement stratégique PMF, municipalité C.....	67
Figure 16: Stratégies décisionnelles, municipalité C	69
Figure 17: Étapes de validation PMF, municipalité C.....	74
Figure 18: Suivi des actions, municipalité C	75
Figure 19: Changement stratégique PMF, municipalité D.....	79
Figure 20: Stratégies décisionnelles, municipalité D.....	81
Figure 21: Étapes de validation PMF, municipalité D.....	84
Figure 22 : Suivi des actions, municipalité D.....	85
Figure 23 : Répartition des rôles.....	93
Figure 24 : Synthèse des résultats.....	95

LEXIQUE

Un **organisme communautaire** est un groupe issu de la communauté poursuivant soit des activités bénévoles soit des activités qui, même si elles sont rémunérées, sont sans but lucratif et ce, dans le domaine de la santé et des services sociaux (Québec, 2018b)

Une **municipalité** au Québec est à la fois l'entité administrative chargée d'administrer tant le territoire que le territoire en question (Vuille, 2016). Le terme commune n'est pas utilisé.

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

CAMF	Carrefour action municipale et famille
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon
FUF	Fédération des unions de Famille
INRS	Institut National de recherche scientifique
MADA	Municipalité amie des aînés
PMF	Politique familiale municipale
SHV	Saines habitudes de vie

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Vers une action publique par projet

« *La décentralisation administrative en libérant les collectivités locales de l'emprise étatique et sa vision planificatrice, a marqué l'émergence d'une culture de l'action par le projet* » (Avitabile, 2005, p. 26).

Dans un contexte de revendication sociale et de crise financière, nous assistons dans les États centralisés au contrôle social fort, à une modification d'intervention dans le domaine public (Evette 2005 ; Gumuchian et al., 2003). Ce changement traduit l'incapacité du gouvernement central de répondre aux besoins des individus (Evette, 2005). Nous assistons alors à un « *retrait de l'État de la gestion des biens publics ainsi que la dispersion de l'action publique en de multiples niveaux d'intervention [...]* » (Evette, 2005, p. 13). Au Québec ce mouvement s'est accompagné dans un second temps, d'un mouvement de décentralisation administrative. Le but central de la décentralisation est de rapprocher le pouvoir des individus, la municipalité étant l'organe politique le plus proche de la population.

Dans les systèmes décentralisés, les villes représentent, selon Thérèse Evette (2005, p. 14), « *en sus de l'État, un pilier essentiel de l'action publique, un lieu du politique doté d'une légitimité renforcée, susceptible de construire un "intérêt général"* ». La ville cumule plusieurs rôles. Elle agit non seulement « *en tant qu'organisation politique et organisatrice de la vie collective locale* » mais également en tant « *qu'organisation productrice de biens et services [...]* » (Rochman et Tremblay, 2012, p. 13). Tout en étant garante du développement social, culturel et économique et cela dans un contexte de compétition territoriale. En effet, face à « *la compétition internationale et la mobilité des entreprises qui accroissent la fragilité du tissu économique local* », les villes se doivent de se démarquer des territoires voisins et de développer des politiques attractives tant pour les entreprises, que pour la population (Evette, 2005, p. 15). Rapprochant ainsi la fonction de la ville à celle du secteur privé (Rochman et Tremblay, 2012).

Dans cette logique, l'intervention dans le domaine public se territorialise dans un espace précis, celui de la municipalité, lequel est caractérisé par un contexte particulier. Elle doit répondre à une demande particulière, celles de ses habitants. Et elle se doit d'être performante.

Face à une fragmentation économique, sociale et spatiale concernant l'emploi, la résidence ou l'accès aux ressources urbaines favorisant une individualisation croissante des modes de vie dans l'espace et le temps, il est difficile pour les entités administratives de décrypter les dynamiques sociales (Evette, 2005). À cela, nous assistons à une augmentation des attentes individuelles.

En effet, selon Alain Bourdin (2007, p. 50), dans ce contexte, « *les individus ne bénéficient plus d'un programme de vie et de comportement établi, transmis et contrôlé par le groupe d'appartenance* ». Ils doivent de ce fait « *inventer une vie quotidienne à laquelle ils appliquent des exigences fortes* » (Bourdin, 2007, p. 50). Nous comprenons par là que satisfaire l'intérêt général à travers une multitude d'attentes individuelles fortes et diversifiées, le tout dans une société divisée, n'est pas une mince affaire. Les municipalités ne disposent pas des connaissances, ressources et outils nécessaires pour faire face à cette complexité (Evette, 2005; Rochman et Tremblay, 2012). Elles se doivent alors d'innover. Cette innovation passe, selon l'Observatoire de l'administration publique québécois (repris par Tremblay et Rochman) (2012), par le développement de projets.

Le projet se veut un processus concerté et transversal qui se traduit par des actions tangibles dans un horizon certain (Avitabile, 2005; Bourdin, 2007). Ce nouveau mode de gouvernance vise à élargir la chaîne d'acteur au sein du processus de décision (Avitabile, 2005; Evette, 2005). Désormais des acteurs privés et publics sont intégrés dans la démarche. Le projet mis en place au sein de l'administration amène à une évolution des mentalités (Ingallina, 2008). Il rompt avec un système basé sur un fonctionnement hiérarchique ou seul le gouvernement à son mot à dire. L'action publique dans ce contexte doit être considérée comme « *le produit [...] de relations sociales, et non comme le résultat d'une "volonté" des décideurs politiques ou d'une simple application de règles juridiques* » (Dubois, 2010). Le projet est considéré par Thérèse Evette (2005) comme un antidote à la bureaucratie.

Les acteurs qui sont conviés dans le processus le sont en fonction du rôle qu'ils peuvent jouer dans le projet. Tous n'ont pas le même poids dans la décision (Baron, 2003; Gumuchian, Grasset, Lajarge et Roux, 2003). Cependant chacun va développer des stratégies et jouer plusieurs rôles pour tenter de faire valoir ses intérêts, qu'ils soient contradictoires ou non avec les enjeux du projet (Gumuchian et al., 2003). Ce qui amène Hervé Gumuchian et al., (2003) à considérer les acteurs comme *pluriels*. Le pouvoir s'instaure désormais dans l'interaction (Baron, 2003; Gumuchian et al., 2003). Dès lors le chemin menant à l'action se fait dans un temps plus long qu'auparavant (Avitabile, 2005; Baron, 2003; Gumuchian et al., 2003). Dans un tel contexte, l'action est difficilement anticipable et contrôlable. L'orientation de l'action va dépendre des acteurs présents, de leur lecture du territoire, de leur capacité à faire valoir leurs intérêts et à se coordonner (Avitabile, 2005; Baron, 2003; Gumuchian et al., 2003). Pour obtenir un modèle de gouvernance optimal, pouvoirs, ressources et informations doivent être vastement distribués (Létourneau, 2009).

Dans cette nouvelle modalité d'intervention, l'acteur se trouve désormais au cœur du processus de décision et agit dans son milieu de vie. Pour Alain Bourdin et Jacques Theys (Bourdin, 2007; Theys, 2002) ce nouveau mode de fonctionnement est essentiel. Il permet de réintégrer des acteurs qui ont une connaissance fine du territoire et de la population qui y vit. Leur présence

permet la formalisation d'actions transversales et originales qui répondent mieux aux réalités du monde actuel. Alain Avitabile (2005, p. 26) conclut en affirmant que la généralisation du projet dans le champ professionnel traduit « *une prise de conscience que toute volonté de changement nécessite l'implication des individus en tant que tels ou en tant qu'agents [...]* ».

INTRODUCTION A L'ÉTUDE DE CAS

L'action publique par projet au Québec

« *Une politique familiale municipale est une forme de politique familiale qui prend la couleur du milieu où elle est implantée [...]* » (Paquette, 2005, p. 75).

C'est en 1980, lors d'une consultation publique organisée par le gouvernement du Québec, dans la cadre de l'élaboration d'une politique familiale à l'échelle provinciale, qu'est exprimée la volonté de décentraliser l'action publique :

« *Les municipalités locales et régionales devraient être pilotées par le gouvernement local. Le niveau local représente en effet l'échelon idéal pour orchestrer cette politique* » (Rochman et Tremblay, 2012, p. 6)

Lors de cet événement, M. Jacques Lizée, directeur général de la Fédération des Unions de Famille (FUF), suggère aux municipalités de nommer un élu responsable des questions familiales (Carrefour action municipale et famille, 2015).

Les municipalités manifestent alors leur volonté d'agir pour la famille en désignant des responsables des questions familiales et en rédigeant avec le Secrétariat à la famille du Québec le document *Agir pour les familles dans les municipalités* (Lajoie, 2003, p. 10).

Suite à cet engouement, la FUF crée en 1989 un comité permanent, le carrefour action municipale et familiale. Son but étant de « *favoriser le développement de la politique familiale dans le milieu municipal en regroupant des représentants du gouvernement, des municipalités et des organismes communautaires préoccupés par les questions familiales* » (Lajoie, 2003, p. 10).

En 2002, prenant de l'ampleur, le CAMF devient une entité distincte de la FUF et les politiques familiales municipales (PMF) voient le jour officiellement. Pour agir de manière optimale dans le milieu de vie des familles, l'organisme promeut une action publique par projet. Les propos de Christine Lajoie (2003, p. 11) nous permettent de faire le parallèle avec la définition du projet présentée en amont : « *la politique familiale municipale résulte d'un large processus de consultation et de partenariat qui se traduit par un plan d'action contenant des mesures*

concrètes ». Le CAMF ajoute que la politique doit intervenir dans tous les champs qui impactent la qualité de vie de la famille (Carrefour action municipale et famille, 2012).

En 2005, plus de 150 municipalités travaillent à l'élaboration d'une politique familiale municipale (Paquette, 2005, p. 78).

PROBLÉMATIQUE

« L'organisation de la vie quotidienne est un enjeu majeur pour chacun et, de ce fait, un problème public » (Bourdin, 2007, p. 57).

Un des problèmes majeurs identifiés par Alain Bourdin (2007) est l'organisation de la vie quotidienne. Pour l'auteur, l'organisation de la vie quotidienne entre dans le domaine de l'action publique. La vie quotidienne des individus se développe sur plusieurs territoires. Cela s'explique, dans un contexte d'étalement urbain, par la flexibilité et la mobilité généralisée ainsi que par la multiplicité *« d'offres de sens et de style de vie »* (Bourdin, 2007). Les individus se déplacent de plus en plus et ces déplacements affectent leur qualité de vie (Bourdin, 2007; Kaufmann et Flamm, 2002). Les familles, devant conjuguer plusieurs rythmes de vie, sont particulièrement touchées (Bourdin, 2007; Cloutier, Sara G.Ferraris et Kieffer, 2015; Kaufmann et Flamm, 2002). Les municipalités doivent alors décomplexifier l'organisation quotidienne en favorisant une offre de service de base à proximité des lieux de résidence et accessible par tous (Bourdin, 2007; Cloutier et al., 2015; Fortin et Després, 2008; Torres, 2015). Plusieurs auteurs arrivent à ces constatations. Andrée Fortin et Carole Després (2008), ajoutent que les municipalités qui veulent améliorer la qualité de vie des familles doivent considérer les éléments qui constituent la mobilité. Pour ce faire, elles doivent effectuer un état des lieux des structures du territoire et de ce qu'il offre. Mais elles doivent également prendre en compte les modes de vie des familles. Une telle intervention implique un mélange de compétence et appelle à la collaboration entre les acteurs du social et du spatial.

Du côté des politiques de mobilité, la prise en considération des particularités du territoire et de ses utilisateurs fait consensus. On ne s'intéresse plus, comme le souligne Éric Le Breton (2016), à un individu standardisé, mais à des individus multiples avec des habitudes, des valeurs et modes de vie qui diffèrent. Pourtant, les familles ne semblent pas trouver leur place dans ces réflexions (Kaufmann et Flamm, 2002). Nous nous penchons alors sur les politiques publiques et constatons que les problématiques de mobilité ne sont que très peu traitées. Nous avons eu beaucoup de difficultés à recenser des informations sur le sujet. Vincent Kaufmann et Michel Flamm (2002), ont effectué une étude visant à recenser les expériences innovantes impactant la mobilité des familles dans les politiques publiques de plusieurs pays d'Europe. Ils arrivent à un double constat : la littérature sur le sujet est très maigre et la prise en compte de la problématique

est faible. Seules 14 expériences innovantes ont été recensées. Leurs propos l'illustrent : « *En clair le tour d'horizon des expériences innovantes a nécessité des investigations larges et approfondies pour un résultat finalement assez maigre* » (Kaufmann et Flamm, 2002, p. 71). Un avis qui est partagé par Sébastien Lord et al., (2015).

Ces préoccupations devraient faire écho dans l'action publique par projet où l'intégration d'acteurs diversifiés est promue pour répondre à la demande sociale. À travers l'étude des liens entre les acteurs du social et du spatial dans quatre PMF au Québec, nous interrogeons le potentiel rassembleur du projet dans une administration municipale organisée en silo. En partant du principe que l'action découle de la capacité des acteurs à créer une force de coalition, nous nous demandons ce qui bloque et favorise cette coordination. Nous avons alors élaboré la question de recherche suivante :

Qu'est-ce qui bloque ou favorise la création d'une force de coalition entre les acteurs du social et du spatial dans la mise en place d'un projet au sein d'une administration ?

HYPOTHÈSES

La revue de littérature nous a fourni les outils nécessaires pour formuler des hypothèses que nous confronterons à l'étude de cas :

Hypothèse 1 : la première hypothèse correspond à un aspect organisationnel du projet. Nous pensons que le fonctionnement en silo de l'administration municipale, basé sur un modèle de décision descendant est un frein pour le développement d'un processus transversal. Ce fonctionnement selon nous ne favorise pas les échanges transversaux entre les acteurs des différents services d'une part et avec les acteurs du terrain d'autre part. Le modèle transversal promu par le projet se superpose au modèle de décision en silo sans pour autant représenter une solution.

Hypothèse 2 : La deuxième hypothèse est basée sur le potentiel de l'acteur à acquérir une marge de manœuvre : nous pensons que malgré un contexte défavorable, les acteurs négocient une certaine liberté et développent des stratégies de coalition pour s'assurer de la mise en place de certaines actions.

CHEMINEMENT DE L'ESSAI

Notre mémoire est constitué en six chapitres : la revue de littérature, la méthodologie, l'étude de cas, l'analyse, la synthèse des résultats et le retour sur les hypothèses et la conclusion.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans cette partie, nous approfondissons d'abord, indépendamment, les concepts de *gouvernance-projet – acteur*. Une connaissance précise de ces concepts est nécessaire pour saisir la nature de leur interaction. Dès lors, nous abordons la place du projet en sein de l'administration. Nous traitons des aspects organisationnels du projet sans toutefois omettre le rôle central de l'acteur dans la démarche. Pour finir, nous nous sommes intéressés à l'action territoriale et aux enjeux auxquels elle devrait répondre.

LA GOUVERNANCE

Le terme gouvernance vient du latin *gubernare* signifiant gouverner, piloter un navire (Baron, 2003) Il a été transposé comme étant l'art de gouverner. Ce concept est souvent associé, à tort, au gouvernement (Baron, 2003; Paye, 2005). Bien que ces deux termes aient des racines communes, des différences subsistent. La gouvernance représente une nouvelle manière de gouverner (Paye, 2005; Stoker, 1998, p. 24). Elle symbolise une alternative au gouvernement, lequel est « *habilité à prendre des décisions et les faire appliquer* » (Paye, 2005, p. 5) . La gouvernance pour Alain Létourneau (2009) renvoie à un nouveau modèle d'exercice du pouvoir en société. Ce nouvel exercice implique la participation de la société et une visée décentrée du pouvoir, « *celui-ci n'étant plus la prérogative du seul État de droit* » (Létourneau, 2009, p. 2). Malgré la polysémie du concept, tous les auteurs s'accordent qu'une des caractéristiques clés de la gouvernance est l'intégration des nouveaux acteurs dans le processus de prise de décision (Baron, 2003; Létourneau, 2009; Paye, 2005). La gouvernance renvoie à l'inter dépendance des acteurs privés, publics, et des associations. Catherine Baron (2003, p. 344) définit la gouvernance comme « *l'art ou manière de gouverner de façon efficiente et originale le tout dans un environnement marqué par une pluralité d'acteurs qui disposent, chacun à des degrés divers et de façon plus ou moins formelle, d'un pouvoir de décision* ». Nous assistons alors à une multiplication des acteurs dans les processus de prise de décision avec une obligation malgré tout d'arriver à l'action (Gumuchian et al., 2003).

Dans la gestion publique, la gouvernance suppose, une transformation des modes d'interventions de l'action publique avec le retrait de l'État et l'entrée des sociétés locales avec comme volonté une action qui se veut plus locale et globale (Gumuchian et al., 2003; Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005). Dans cette optique, la gouvernance pour Fabienne Leloup et al., (2005, p. 325), vise « *la mise en œuvre de nouvelles règles et valeurs de l'action politique dans les sociétés locales* » dont le processus de prise de décision est fondé « *sur l'exercice du droit de participation des individus et des associations aux affaires locales* ».

Pour Thérèse Evette (reprenant la définition de la revue Sciences Humaines) (2005, p. 17), la gouvernance recouvre « *un mode de gouvernement organisé sur la base d'une coopération, d'un partenariat ou d'un contrat, entre une pluralité d'acteurs aussi bien publics que privés* ».

Une analyse de la Gouvernance pour Catherine Baron (2003), amène à s'interroger sur les questions de pouvoirs et de coordination ainsi que sur le rapport à l'espace. Dans le cadre de l'action publique par projet, Thérèse Evette (2005, p. 16), souligne que « *le concept de gouvernance, issu du milieu de l'entreprise [...] est souvent avancé comme clé de l'action de l'action publique dans la sphère du développement et de l'urbain* ». Dans cette conception, afin de garantir une bonne coordination et cela tout au long du processus, les parties prenantes doivent partager un ensemble de valeurs communes, lesquelles doivent être définies le plus en amont possible. Ces valeurs constitueront alors un ensemble de référentiels guidant l'action.

C'est dans cette logique que l'action publique par projet, face aux politiques publiques, est de plus en plus valorisée au sein des collectivités locales (Bourdin, 2007). Il est nécessaire de mentionner que la logique d'intervention par projet n'a pas pour autant pris la place des politiques publiques, mais cohabite avec.

LE PROJET

Le projet comme processus de co-construction

Nous allons aborder le projet selon le modèle de l'ingénierie courante. Dans un contexte d'incertitude, l'ingénierie courante se propose de promouvoir l'innovation conjointe des processus de travail et des produits (Evette, 2005). L'optimisation de la conception étant recherchée, la spécificité de ce modèle consiste à faire remonter en amont « *l'ensemble des points de vue impliqués par le projet et tout particulièrement celui des acteurs situés traditionnellement en aval [...]* » (Evette, 2005, p. 19). Traitant du projet urbain Jean-Marc Offner (Wachter et al., 2000, p. 20) souligne que « *promouvoir l'innovation, c'est élargir le recrutement des acteurs de la scène locale, ouvrir les réseaux de l'action publique, pour donner toute leur chance à des problèmes peu formalisés de trouver place sur l'agenda et pour favoriser l'émergence de réponses ad hoc* ». L'auteur, par ses propos, souligne l'importance d'intégrer des acteurs locaux pour répondre à des problèmes peu traités, mais il fait également le lien entre la présence de nouveaux acteurs dans le processus et l'émergence de nouvelles actions. C'est ainsi que nous pouvons faire le lien entre le processus de conception, les acteurs impliqués et la qualité du produit.

Dans ce modèle, le projet se veut un processus de co-conception et coproduction entre une pluralité d'acteurs. Le projet suppose le caractère collectif de l'action et une interdépendance des

acteurs concernés par la politique ou le projet visé. Nous nous éloignons du modèle de planification linéaire pour faire face à un processus flexible (Evette, 2005). Les actions ne sont plus dictées d'en haut, mais elles sont décidées entre les acteurs. Il ne suffit plus alors qu'une décision soit prise et intégrée par chacun, il s'agit de négocier en amont. La notion de décision est alors remplacée par celle de compromis. La notion de compromis est à considérer ici comme étant une convergence d'intérêts particuliers (Avitabile, 2005). La prise de décision se fait alors dans un temps plus long et comporte une part non négligeable d'aléas (Gumuchian et al., 2003).

Le projet comme vision commune

Le projet réunit des acteurs divers autour d'un problème commun dans un territoire particulier. Pour aboutir, il nécessite la définition d'une vision commune. Cette vision mobilise des valeurs et des représentations réalisées en commun (Bourdin, 2005; Gumuchian et al., 2003). La vision est co-définie et doit être intériorisée par les acteurs afin de les guider tout au long du processus. Comme le soulignent Hervé Gumuchian et al., (2003, p. 101) « *il s'agit de construire un "être collectif" dans lequel les principaux protagonistes vont se reconnaître* ».

Les acteurs dans le projet

Le projet, des individualités multiples

Le projet est un processus itératif et non linéaire constitué par une multitude d'acteurs, doté d'une personnalité et d'une individualité propres (Gumuchian et al., 2003). Ces derniers peuvent avoir des intérêts divers à participer. Ils peuvent être en désaccord les uns avec les autres. Le travail collectif est mené à mal lorsque nous apprenons qu'en situation d'interaction chaque acteur va tenter de faire valoir ses intérêts et essayer de gagner du pouvoir (Gumuchian et al., 2003). Par pouvoir nous n'énonçons pas ici l'exercice du Pouvoir « *assimilé et confondu à l'État* », mais bien le principe de pouvoir, développé par Foucault (Gumuchian et al., 2003, p. 43). Lequel est « *présent dans toute relation humaine* » (Gumuchian et al., 2003, p. 43). Pour Catherine Baron reprenant Foucault (Baron, 2003, p. 353) « [...] *le pouvoir renvoie à des "jeux stratégiques" entre les individus qui les amènent à agir les uns sur les autres, à "se gouverner" les uns les autres* ». L'acteur en situation d'interaction est en quête d'une indépendance voire d'une autonomie relative. Pour atteindre cet objectif, il a recours à des stratégies, conscientes ou inconscientes, qui peuvent paraître versatiles (Gumuchian et al., 2003). Comme le relève l'individualisme méthodologique de Michel Crozier, « [...] *l'autonomie n'est pas donnée une fois pour toutes, elle est à négocier et sous le feu de toutes interactions* » (Gumuchian et al., 2003, p. 19). Les stratégies développées peuvent aller à l'encontre des objectifs mêmes du projet

et elles peuvent aussi évoluer durant le processus, impactant ainsi le développement des actions. Le projet inscrit dans un temps long se construit à partir des interactions entre les acteurs, lesquelles se déroulent dans des temporalités courtes, à un moment T (Gumuchian et al., 2003).

La réussite d'un projet va dépendre des acteurs présents et de leur capacité à trouver un terrain d'entente, à agir ensemble. La compréhension du projet nécessite de dépasser la notion même de groupe sans toutefois l'oublier.

L'ACTEUR

Dans cet essai, nous allons aborder l'acteur comme étant agissant et pluriel. Cette approche, développée par Hervé Gumuchian et al., (2003, p. 80) est en rupture avec « *les approches holistiques et individualistes qui visent l'acteur uniquement dans sa dimension collective ou individuelle* ». Pour les auteurs « *tout acteur soi-disant individuel est également acteur appartenant peu ou prou à un groupe social et réciproquement, tout acteur de groupe fonctionne également selon des intentions propres et adopte un positionnement individuel* » (Gumuchian et al., 2003, p. 80). Il s'agit alors ici de prendre les acteurs dans une double dimension : « *les acteurs ont une marge de manœuvre au sein du système de décision, mais sont également inscrits au sein de groupes formels institutionnels, publics, privés, associatifs* » (Gumuchian et al., 2003, p. 80). L'acteur dans cette conception n'est pas isolé, il est pris dans son appartenance à un groupe et à travers ses interactions avec les autres (Gumuchian et al., 2003). Nous retrouvons ici, les influences du modèle interactionniste.

L'acteur est multiple

L'acteur n'est pas univoque. Jon Elster (Elster, 1985), développe les notions de *soi successifs* et de *soi parallèles*, constituants de tout individu pour traiter de l'acteur multiple. Les *sois successifs* représentent les changements identitaires qui se produisent pour chaque acteur (Gumuchian et al., 2003). Nous évoquons, par là, les parcours de vie. Les *soi parallèles*, quant à eux, sont « *la résultante des vies menées concomitamment par les individus* » (Gumuchian et al., 2003, p. 74). Une personne, à un moment T de sa vie peut être mère de famille, chargée de communication, présidente d'association et cinq ans plus tard réorienter sa carrière. Cette femme est inscrite dans plusieurs groupes avec des valeurs diverses, qu'elle a au travers de son expérience personnelle intériorisée et qu'elle va de manière consciente ou inconsciente mobiliser tout au long de sa vie. Ces expériences plurielles vont peser sur ses actes.

L'acteur est doté de compétence

Dans un groupe, l'acteur a intériorisé des valeurs (propre à ce groupe) qui vont guider son comportement (Gumuchian et al., 2003). Cependant il pourra mobiliser également d'autres valeurs et connaissances issues de son expérience de vie, en faisant référence à l'individu multiple. S'intégrer dans un groupe ne signifie pas pour autant « *l'abandon de valeurs, de normes, de règles préexistantes et ancrées localement [...]* » (Gumuchian et al., 2003, p. 63). Il existe, pour Hervé Gumuchian et al., (2003, p. 63), un double processus cognitif : « *de façon concomitante, s'opère un processus d'acquisition de connaissances nouvelles, d'appropriations de valeurs, des méthodes des outils et des techniques ; et un processus de mobilisation de capital "acquis", souvent peu formalisé et/ou peu empirique, relevant de l'expérience du vécu, de pratiques et de modalités de fonctionnement issues de situations antérieures en matière de développement* ». L'acteur peut alors décider, en mobilisant certaines valeurs et connaissances, consciemment ou non, de modifier les règles du jeu. Une institutrice dans une école qui promeut la discipline et l'écoute, peut mobiliser des valeurs intériorisées durant son enfance et enseigner à ses étudiants la solidarité et l'entraide, les jugeant plus pertinentes pour le bon développement de l'enfant.

L'acteur pour Hervé Gumuchian et al., (2003) (reprenant Anthony Giddens) est « *doté de compétence* », « *il est capable de comprendre ce qu'il fait au moment où il le fait* ». De par sa capacité à réfléchir sur ses actes et mobiliser des connaissances, il peut négocier, à un moment donné, une marge de manœuvre en jouant un autre rôle.

L'acteur est multicasquettes

En fonction du groupe dans lequel il se trouve, l'acteur jouit d'un statut particulier qui va lui imposer de jouer un rôle précis, en réponse aux valeurs promues qu'il aura intériorisées (Gumuchian, Grasset et al. 2003). Cependant, dans la réalité, il n'est pas cantonné à jouer ce rôle. D'autres intérêts particuliers, plus personnels ou en lien avec une appartenance avec d'autres groupes peuvent guider ses choix. En effet, « *chaque acteur pourra interpréter un tout autre rôle et se situer explicitement ou implicitement entre le rôle social rattaché à son statut initial et le rôle individuel, multiforme, changeant selon les expériences et situations données* » (Gumuchian et al., 2003, p. 68).

Nous dépassons ici la notion de rôle comme synonyme de « *fonction sociale* » ou de profession pour considérer cette notion en tant que comportement (attitude et conduite spécifique) et « *comme poids de l'individu dans un contexte particulier* » (Gumuchian et al., 2003, p. 38 et 68). Dans cette vision l'acteur compose des statuts, des rôles et des attitudes multiples (Gumuchian et

al., 2003). Selon les apports d' Erving Goffman, Hervé Gumuchian et al., (2003) en concluent que plusieurs modèles de conduites existent en chacun des acteurs, influençant à leur tour l'action. Ils peuvent être simultanément présents, voire contradictoires, selon les situations d'actions. Un maire qui est à la fois agriculteur, dans une décision concernant la gestion des terres agricoles, peut décider de revêtir sa casquette d'agriculteur, prôner des valeurs en faveur de la préservation des terres agricoles et prendre ainsi position en faveur des agriculteurs. Nous relevons l'influence d'Erving Goffman pour qui l'acteur joue plusieurs rôles les uns à la suite des autres, lesquels interagissent les uns sur les autres (Gumuchian et al., 2003). Le politicien peut également, pour aller dans le sens de son intérêt personnel d'agriculteur, faire pression usant de son pouvoir de politicien. En fonction de son statut, il peut décider d'user de jeux d'influences, rapports de séduction, rapports de forces, jeux politiques ou administratifs (Gumuchian et al., 2003). Comme le relèvent Hervé Gumuchian et al. (2003, p. 65), « *Les acteurs ont une capacité de définition de stratégies pouvant intégrer consciemment ou pas la ruse [...]* ».

L'acteur est « ruseur »

La capacité d'un acteur à développer des stratégies, influencées par son expérience individuelle, va dépendre des différents rôles qu'il décide de jouer. Selon les propos d'Yves Barel repris par Hervé Gumuchian et al. (2003, p. 35) « *Considérer qu'il va user de raisonnements, qu'il va chercher à comprendre des logiques tout autant que les faits [...] revient à le considérer [...] tel un ruseur* ». Cependant sa capacité à influencer l'action va dépendre de sa capacité à intégrer ou non la ruse et de son niveau d'influence au sein du groupe. Par là, nous mentionnons sa capacité à porter individuellement ou collectivement l'action. De par son poids dans le projet et sa capacité à travailler en équipe, un acteur peut avec plus ou moins de succès porter sa stratégie. Force est de constater que ce sont les asymétries de pouvoir entre les acteurs qui orientent l'action (Gabas, 2003; Gumuchian et al., 2003).

La ruse est alors à considérer dans cette logique dans une double dimension. Elle signifie aussi bien la capacité d'un acteur (ou de plusieurs) à porter, de manière consciente ou non, sa (leurs) stratégie(s) au sein d'un groupe pour faciliter l'essor d'un projet collectif ; qu'elle représente, par l'instauration d'un rapport de force, un outil de manipulation, pour répondre à des intérêts individuels et néfastes au projet. Les intentions d'un acteur à ruser peuvent être bonnes ou mauvaises, portée individuellement ou collectivement, traduite ou non en action.

L'acteur agit dans un contexte inscrit dans le temps

À cela, il est nécessaire de souligner que les rôles joués par les acteurs se déterminent dans les interactions et en fonction du contexte donné (Gumuchian et al., 2003). La facette que l'acteur veut montrer de sa personnalité va changer en fonction de la situation d'action et des personnes auxquelles il est confronté. Si la situation change ou de nouveaux acteurs interviennent/ disparaissent, l'acteur peut décider de jouer un autre rôle et changer de casquette, toujours pour aller dans son sens. Il peut jouer des rôles variés à un moment donné ou dans le temps. En fonction du rôle qu'il a choisi de jouer, il peut très bien se retrouver en désaccord avec des personnes avec lesquels il se trouvait en accord. La diversité des acteurs, le contexte et la prise en compte du temps qui s'écoule sont des notions essentielles à prendre en considération dans l'analyse des jeux d'acteurs (Gumuchian et al., 2003).

Bien que visant le long terme, la vision d'un projet n'est pas stable, elle se recompose et se redéfinit en permanence en fonction des acteurs et de leur prise de position.

LE PROJET DANS LE TERRITOIRE

Organisation territoriale plurielle

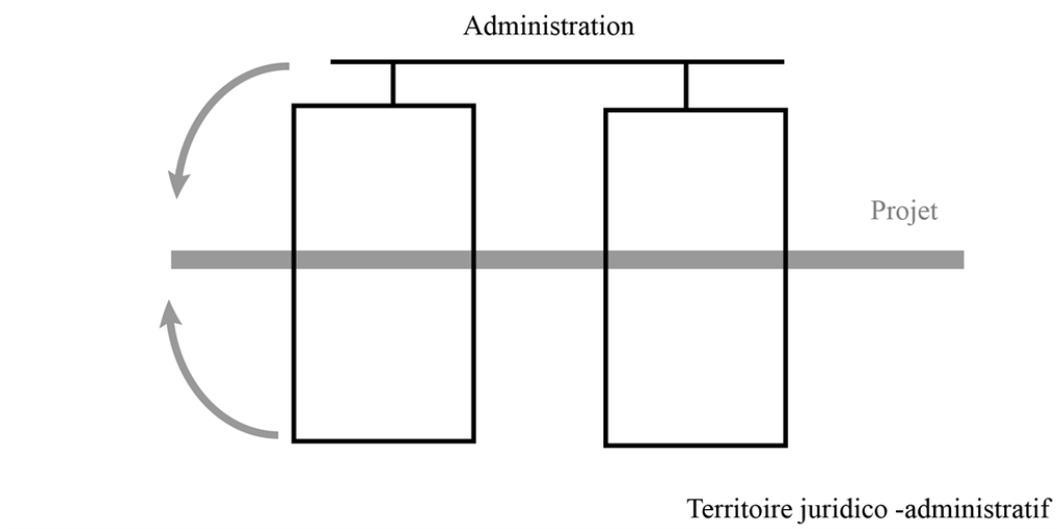


Figure 1 : Le projet dans l'administration

Le projet est mis en place dans un territoire précis. Le projet, dans ce contexte, se superpose à une logique organisationnelle existante qu'il tend à modifier. Traitant de l'action publique par projet, Hervé Gumuchian et al. (2003, p. 160) soulèvent qu' « *il s'agit tout à la fois d'un changement de style de l'action publique en matière d'application au territoire, et d'une modification des logiques à l'œuvre* ». Le projet a comme volonté implicite « *de “casser avec le modèle dominant” et “classique” de la prise de décision en matière d'interventions volontaristes sur l'espace* » (Gumuchian et al., 2003, p. 160).

Le projet géré à l'échelle municipale ne remplace pas pour autant le modèle décisionnel top-down, caractéristique des entités administratives, mais il se superpose à ce modèle. « *C'est un schéma de type horizontal qui se construit ainsi, se surimposant sur le schéma descendant ancien sans le rendre totalement obsolète pour autant* » (Gumuchian et al., 2003, p. 159). Ces deux modèles, que nous développons ci-dessous, bien que se surimposant, ont leur fonctionnement propre et mobilisent des catégories d'acteurs distinctes. Nous nous inspirons de deux modèles développés par Hervé Gumuchian et al., (2003) : *la structure* et *le projet*. La municipalité étant abordée comme un modèle de décision fonctionnant sous le modèle de type structure.

Modèle de décision de type structure

Les structures représentent une entité stable et circonscrite (Gumuchian et al., 2003). Leur fonctionnement est décrit comme relativement autonome pour tout ce qui concerne les prises de décisions par rapport à leur environnement. En effet, les structures gèrent les financements attribués par les pouvoirs publics supérieurs, décident de leur règlement intérieur et dans le cadre de leur champ de compétences, elles choisissent les modalités d'implantations territoriales (Gumuchian et al., 2003). Cependant pour ce qui concerne les ressources financières et l'accès à l'information elles restent dépendantes de l'extérieur. Leur capacité d'action va donc dépendre de leurs partenaires (Gumuchian et al., 2003).

Au sein d'une structure Hervé Gumuchian et al., (2003), se dégagent quatre niveaux hiérarchiques avec quatre types d'acteur :

- la direction
- la sous-direction
- les services
- les équipes (que nous nommerons les équipes du terrain)

Lesquels sont en contact avec deux types de partenaires :

- Les partenaires directs avec lesquels toute coopération est indispensable
- Les partenaires indirects avec lesquels certains acteurs de la structure tissent des relations plus personnelles.

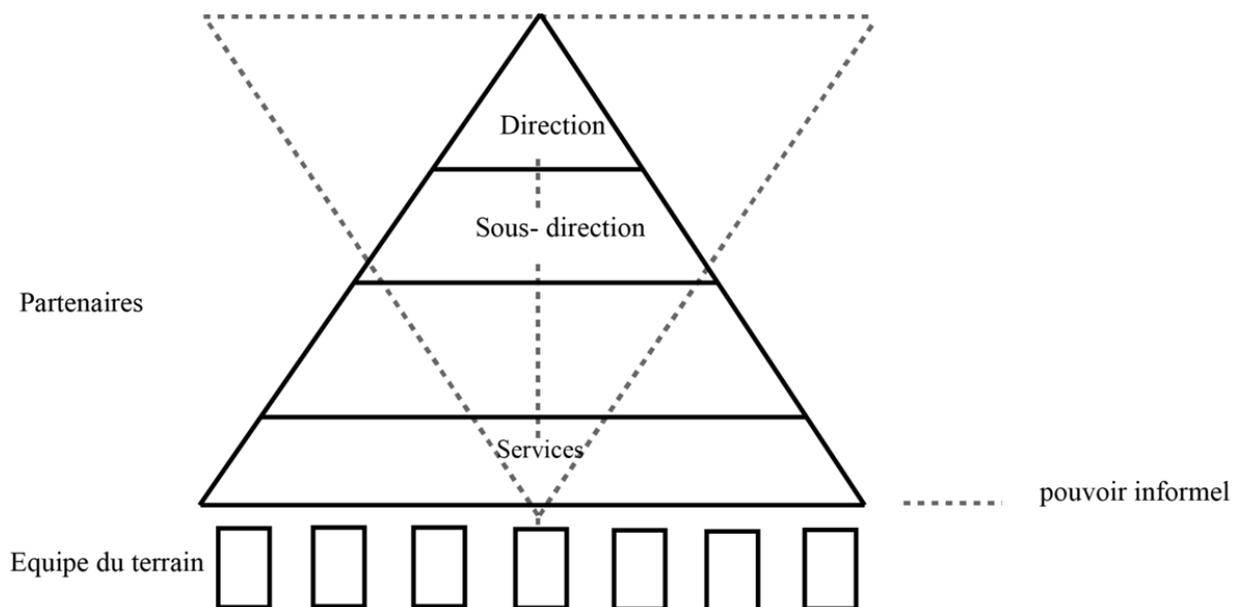


Figure 2 : Les pyramides du pouvoir

Source : (Gumuchian et al, 2003)

La prise de décision suit un chemin pyramidal et est déterminée du haut vers le bas (Gumuchian et al., 2003). La culture en silo règne. Cependant, comme le soulignent Hervé Gumuchian et al., (2003, p. 123), « *la répartition du pouvoir ne suit pas seulement cette pyramide hiérarchique* ». Les acteurs du terrain, par leur proximité la communauté, connaissent les besoins de la population. Ces acteurs peuvent alors « *invalidier un pouvoir hiérarchique qui serait mal informé* » (Gumuchian et al., 2003, p. 123). Ayant des connaissances que les échelons supérieurs n'ont pas, ils bénéficient en ce sens, d'une certaine marge de manœuvre dans l'application des décisions et du partage de l'information. Nous pouvons qualifier ce phénomène de pyramide du pouvoir inversé (Figure 2). Comme le relèvent Hervé Gumuchian et al., (2003, p. 123) nous avons « *d'un côté une structure et des responsables qui décident des opérations déterminées par des enjeux globaux de positionnement, de stratégies ou de déclinaison de la mission de base de ladite structure, de l'autre des agents acteurs qui, avec plus ou moins de zèle, par traductions successives, par interprétations et "bricolages" adaptent à leur manière les informations*

prescrites ». Traitant des collectivités territoriales Daniel Gaxie (1997, p. 277) souligne : « *les collectivités territoriales constituent un univers "hobbesien" policé dans lequel chacun cherche à étendre ses compétences et domaines d'intervention (...)* ». Hobbesien, rajoute l'auteur, car il peut être qualifié comme étant une lutte de tous contre tous. L'univers institutionnel est caractérisé par des luttes de pouvoirs quasi permanentes (Gaxie, 1997). Cependant, il demeure une certaine inégalité dans la marge de manœuvre octroyée aux acteurs en fonction de leur position dans la pyramide, selon s'ils se trouvent en haut ou en bas (Gumuchian et al., 2003). En effet, face à un élu qui souhaite agir en fonction de ses préoccupations et développer librement ses projets, il est difficile de négocier sa marge de manœuvre. Comme le relève Daniel Gaxie (1997, p. 293): « *c'est n'est qu'à défaut de pouvoir décider par lui-même, qu'un élu cherchera à appliquer librement les décisions des autres ou y être associé* ».

Cette recherche de pouvoir quasi permanente ne se limite pas à la structure même. Daniel Gaxie et Michel Bonnet (Bonnet, 2005; Gaxie, 1997), traitant du contexte français, relèvent des clivages analogues entre les municipalités d'une part et les municipalités et régions d'autre part. Toute structure a du mal à partager son pouvoir. Nous relevons un double climat de tension : entre les structures, inscrites dans des territoires distincts et au sein des structures elles-mêmes.

Modèle de décision de type projet

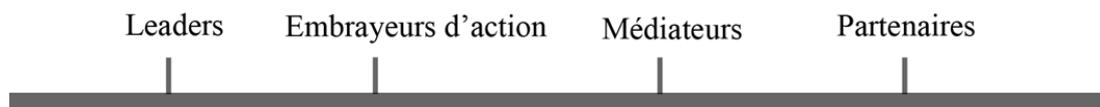


Figure 3 : Le projet

Par son action transversale, le projet vise une réconciliation et un échange entre les différents acteurs provenant de territoires et d'échelles institutionnelles diverses (Gumuchian et al., 2003). D'autre part, il permet à certains acteurs, grâce à leur nouveau rôle au sein du projet, de négocier de nouvelles marges de manœuvre au sein de leur structure, mais aussi dans le territoire (Gumuchian et al., 2003). Ces acteurs sont amenés à jouer simultanément, au minimum, deux rôles : leur rôle professionnel et leur rôle au sein du projet.

Hervé Gumuchian et al., (2003) ont identifié trois grandes classifications de types d'acteurs : ceux assurant le leadership, les accompagnateurs et les *autres*. De là, l'auteur a distingué neuf catégories d'acteurs que nous regrouperons en quatre catégories. À noter que chaque acteur peut jouer plusieurs rôles au sein du projet.

- Les acteurs leaders ; généralement constitués par le couple élu- technicien, vont s'assurer du management du projet. Les techniciens sont généralement engagés par les élus. Ils ne font pas forcément partie de la structure administrative. Nous avons substitué le terme technicien par les termes suivants : porteur de projet, responsable de projet ou chargé de projet.
- Les *embrayeurs d'action* ; sont pour Hervé Gumuchian et al., (2003, p. 128) ceux « *qui dans leur structure [...] dont ils ont la responsabilité activent directement le bon déroulement du projet [...] en investissant leur poids institutionnel ou leur autorité* »
- Les acteurs médiateurs ; issus des structures partenaires, doivent être capables de faire des liens entre les acteurs institutionnels et non institutionnels. Ils participent à l'éclosion du projet sur le territoire.
- Les *acteurs partenaires* sont les acteurs invités tout au long du projet pour leur expertise, leur savoir-faire ou leur personnalité. Un acteur écouté, respecté et ayant une facilité à mobiliser les autres est un atout précieux dans une dynamique de projet. Les partenaires peuvent être concernés ou non territorialement. Ces acteurs peuvent être les habitants, les organismes communautaires, des professionnels ou des personnalités.

La ville- acteur, une nécessité

Le projet géré au sein de l'appareil administratif réunit plusieurs catégories d'acteurs concernés ou non territorialement et avec des représentations différentes. Tous, sont pourtant amenés à agir au sein du territoire municipal. Dans ce contexte, il est nécessaire de s'assurer de la création d'un acteur collectif caractérisé par « *un système de décision collective, des intérêts communs et perçus comme tels, de mécanismes d'intégration, une représentation interne et de l'extérieur de l'acteur collectif et une capacité d'innovation* » (Le Galès, 2003, p. 21). Cet acteur est un construit, il n'est pas réel (Bourdin, 2005). Alain Bourdin (2005), considère cet acteur collectif comme étant composé d'une pluralité d'acteurs dotée d'une stratégie d'action commune. Ces propos rejoignent la définition de l'acteur individuel de Raymond Boudon. Ce dernier considère comme acteur « *toute unité collective pour autant qu'elle se trouve munie d'un pouvoir d'action collective* » (Gumuchian et al., 2003, p. 81).

Alain Bourdin (2005) a développé la notion de *ville-acteur* pour traiter de la construction d'un acteur collectif susceptible d'élaborer une stratégie commune et répondant aux intérêts de la collectivité. Pour l'auteur, deux conditions complémentaires sont nécessaires à l'émergence de la *ville acteur* : créer une capacité d'élaboration stratégique et s'assurer de l'émergence d'une force de coalition. Cependant la réalisation de ces conditions est mise à mal par les relations de pouvoir

au sein de la structure administrative, par la présence d'acteurs multicasquettes et par la multiplication de projets au sein de la municipalité (Avitabile, 2005; Bourdin, 2005) .

Organisation stratégique

Comme le souligne Alain Bourdin (2005, p. 39), « *la création de la ville-acteur suppose donc la constitution de dispositifs spécifiques, largement artificiels* ». Il s'agit ici de mobiliser des institutions et des dispositifs juridiques et financiers permettant d'organiser la démarche stratégique, mais également de « *mobiliser les acteurs locaux, les professionnels, les consultants qui peuvent y participer* » (Bourdin, 2005). Pour faire la *ville-acteur*, il ne suffit pas de coopérer, il faut optimiser le jeu de ces acteurs multiples (Bourdin, 2005). Un projet ne voit pas le jour seul, il faut créer une capacité d'élaboration stratégique et piloter le groupe susceptible de porter cette stratégie (Bourdin, 2005). Cela tout au long du processus. Pour l'auteur (Bourdin, 2005, p. 21) « *la ville-acteur n'est pas un donné organisationnel, mais un cadre d'action à construire, de caractère cohérent et flexible* ». À cela, Alain Bourdin (2005) souligne la nécessité de développer une fonction recherche de développement au sein du projet, qui permettra tout au long du processus de suivre les évolutions du contexte et d'adapter la stratégie. L'auteur marque l'importance de prévoir ces types de ressources permanentes, car « *même si elle vise le long terme et possède de ce fait une certaine stabilité, la stratégie se recompose et redéfinit ses instruments en fonction des informations sur les actions en cours, sur celles des concurrents, sur l'évolution du contexte en général* » (Bourdin, 2005, p. 39). Cette fonction, qu'il appelle fonction stratégique, nécessite la mobilisation d'acteurs capables de l'assurer. Comme le relève ce dernier : « *une grande opération ne peut réussir que si elle est pilotée par une équipe capable d'assurer la continuité et la cohérence tout en s'adaptant sans cesse aux effets de l'action et aux divers aléas* » (Bourdin, 2005, p. 41).

Force de coalition

La force de coalition est un critère essentiel pour que se produise une alliance solide autour de l'élaboration et la réalisation des choix stratégiques (Bourdin, 2005). Alain Avitabile (2005, p. 30), auteur de *la mise en scène du projet urbain* précise qu'« *il ne suffit pas de définir un cadre articulant les différentes logiques "sur le papier", mais aussi et surtout de le gérer sur le terrain* ».

Le rôle du porteur de projet est essentiel. Il doit garantir la présence d'acteurs pertinents au vu des objectifs exprimés (Avitabile, 2005). Il doit s'assurer de l'assemblage des savoirs faire et de la construction de représentations communes (Bourdin, 2005). Il « *optimise* » le jeu des acteurs afin d'être cohérent avec les intérêts de la ville et l'intérêt collectif au sens large (Avitabile, 2005;

Bourdin, 2005, p. 165). Son rôle n'étant pas de décider, mais bien d'animer (Avitabile, 2005). En somme, le porteur de projet doit piloter la démarche et s'assurer de la bonne orientation de cet être collectif (Alain Bourdin). Pour Alain Avitabile (2005, p. 163), « *il est le garant de l'aboutissement du projet* ».

Pour que se produise une alliance solide, « *il est nécessaire que les différentes catégories de professionnels aient une représentation d'ensemble des bases conceptuelles intervenant dans le processus d'élaboration afin d'articuler les différentes facettes et de concourir à un même projet* » (Avitabile, 2005, p. 165). Cela dans un souci d'opérationnalité du projet. Pour ce faire, tous les maillons de la chaîne doivent être identifiés et intégrés dans la définition des cadres de l'action. Alain Avitabile (2005) souligne que les différentes composantes du contenu du projet doivent être représentées dès le début du processus. Cela concerne aussi bien les acteurs mettant en œuvre le projet que les acteurs vivant sur le territoire du projet. Concernant l'association des acteurs au projet, Alain Avitabile souligne « *qu'il ne s'agit pas seulement de leur intervention possible en qualité d'expert, mais en tant que partenaire potentiel de la mise en œuvre du projet [...]* » (Avitabile, 2005, p. 165). Élargir la chaîne d'acteur, dans ce contexte, permet de se distancier d'un processus linéaire et technocratique caractérisé par une rupture entre la conception et la mise en œuvre ou seuls les élus et les techniciens décident (Avitabile, 2005). Alain Avitabile (2005) qualifie cette démarche d'intégrée. Nous retrouvons à travers les propos de l'auteur l'influence du modèle de l'ingénierie urbaine.

Le terme de coalition ici revêt un triple sens : coalition entre les représentations individuelles ; coalition entre les intérêts des élus, des intervenants et ceux de la population ; coalition entre les différentes phases du projet.

Freins à l'émergence de la ville - acteur

Les relations de pouvoirs

Les caractéristiques institutionnelles des municipalités, comme le fonctionnement hiérarchique et la recherche permanente de pouvoir peuvent freiner la capacité de coalition et remettent en question la construction de l'acteur collectif. La notion de ville-acteur développée par Alain Bourdin dépasse la ville comme étant uniquement constituée d'un seul acteur politique, mais bien d'une multitude d'acteurs (Bourdin 2005). Les questions politiques ne sont pas pour autant évacuées.

Des choix politiques se font concernant « *la définition des intérêts communs [...] de l'intégration de la société locale, de sélection et d'exclusion d'acteurs et groupes* » (Bourdin, 2005, p. 22). Ce sont principalement ces questions politiques qui posent le plus de problèmes.

Les propos d'Hervé Gumuchian et al., (2003, p. 164) relèvent la difficulté des élus impliqués dans le projet à effectuer ces choix : « *dans ces processus, les élus particulièrement concernés et pris sous le feu croisé de sollicitations [...] se disent alors parfois quelque peu désemparés face aux choix, aux bons choix à opérer pour la communauté* ». Selon les observations d'Alain Bourdin (2005), ces choix se font entre les mains d'une petite minorité : les élites locales. Même si ces dernières organisent des dispositifs techniques et des équipes de conduites de projets, mobilisent des partenaires extérieurs, « *cela n'empêche pas que la " base sociale" de certains projets urbains est bien faible* » (Bourdin 2005) (46). Catherine Baron (2003, p. 345) ajoute que « *[...] dans les faits, la diversité des acteurs affichée ne suppose pas le même pouvoir d'intervention pour chacun ni la même implication au niveau de l'élaboration du projet de ville [...]* ». L'exemple des associations est révélateur. Elles sont souvent plus considérées comme des « *prestataires de services que comme des partenaires* » (Baron, 2003, p. 345). Jean-Jacques Gabas (2003, p. 42) la rejoint en affirmant que « *[...] les processus dits participatifs à l'élaboration des cadres stratégiques sont le plus souvent des processus consultatifs [...]* ». Un acteur peut ne pas pouvoir jouer le rôle qui lui a été confié faute de pouvoir et risque de se retrouver en arrière-plan. Les acteurs pertinents ne sont pas toujours ceux qui se retrouvent sur le devant de la scène (Gabas, 2003). Catherine Baron (2003, p. 343) conclut en affirmant combien « *[...] l'instauration d'une véritable démocratie participative reste hypothétique* ». Ces observations amènent Jean-Jacques Gabas (2003, p. 42) à se demander qui construit réellement l'action publique, « *n'y a-t-il pas le risque de voir une politique se construire entre les seules mains de quelques grands acteurs [...]* ? ». Alain Avitabile (2005), relève que dans bien des projets, il n'est pas rare de voir un projet porté uniquement par le duo élu-porteur de projet. Pratique inadaptée, selon lui, au champ de l'action urbaine. Cette gestion de projet qu'il qualifie de *traditionnelle* peut amener à des clivages lors du passage à la réalisation (Avitabile, 2005).

L'acteur multicasquettes

Alain Avitabile (2005) rejoignant les propos développés par Hervé Gumuchian et al, et Jean-Jacques Gabas, amène à bien réfléchir à la sélection des acteurs et aux rôles qu'ils peuvent jouer. Pour l'auteur, il faut être conscient de la capacité de l'acteur à changer de casquette. Il est souhaitable, dans la mesure du possible d' « *éviter le cumul de rôles* » (Avitabile, 2005, p. 154). Comme le souligne Alain Bourdin (2005, p. 23) « *les pratiques témoignent cependant d'entrecroisements complexes des rôles [...]* ». Le projet, mis en place au sein d'une municipalité, est porté en partie par les élus et se compose d'une partie des employés municipaux. Ces acteurs peuvent jouer, simultanément, au minimum deux rôles. Celui lié à leur fonction et celui attribué au sein du projet. Ils peuvent à tout moment mobiliser leur rôle au sein de l'administration et tronquer la mise en place du projet. Les politiciens, comme nous l'avons mentionné en amont, ont une fâcheuse tendance à user de leur pouvoir pour arriver à leur fin. Cependant, cette mise en

garde ne se limite pas à ces acteurs et à l'utilisation volontaire du pouvoir dit coercitif. Un chargé de projet et responsable d'un service peut, sans le faire exprès, s'éloigner de son rôle d'animateur et orienter le processus de décision afin qu'il réponde à son mandat au sein de l'administration (Avitabile, 2005). Le projet « *s'éloigne alors de sa raison d'être initiale* », de la mission qui a réuni les acteurs autour de la table (Avitabile, 2005, p. 153).

La multiplication de l'action par projet dans le territoire

Garantes du bien-être social, les municipalités n'ont pas forcément l'expertise et les fonds pour assumer leur rôle. De ce fait, elles n'hésitent pas à avoir recours au partenariat public-privé, à s'associer avec des organismes communautaires et à adhérer à différents types de programmes. (Avitabile, 2005; Evette, 2005; Gumuchian et al., 2003). Par ailleurs, le projet comme nouvelle forme d'action publique ne signifie pas pour autant l'arrêt des anciennes méthodes. Il s'ajoute à des politiques déjà mises en place dans la municipalité (Bourdin, 2007; Gumuchian et al., 2003). De ce fait, nous assistons à une multiplication des modes d'action au sein de l'appareil municipal. Amenant ainsi à une multiplication des espaces de coordinations, une multiplication des acteurs et des rôles joués par ces derniers, découlant sur une multiplication des actions. Le tout, inscrit dans des temporalités différentielles (Gumuchian et al., 2003).

Les problématiques abordées étant souvent similaires et gérées au sein du même territoire, les mêmes acteurs sont souvent appelés à venir se réunir autour de la table. Ils peuvent alors être investis, simultanément, dans plusieurs systèmes d'actions (Gumuchian et al., 2003). Il devient de plus en plus difficile de réunir des acteurs qui se sentent impliqués et cela tout le long du processus. Dans de nombreux cas, il n'est pas rare de voir des acteurs disparaître en cours de processus faute de temps (Gumuchian et al., 2003). Dans un tel contexte, créer une capacité d'action stratégique relève de la difficulté. Les propos d'Hervé Gumuchian et al., (2003) illustrent bien cette problématique. Pour ce dernier, le projet est présenté comme une solution originale permettant « *de mettre en place une organisation locale qui fasse des inconvénients des avantages* », mais dans certains cas, « *le projet reste papier, les réunions publiques désertes et le chargé de mission dépité* » (Gumuchian et al., 2003, p. 58).

<p>Le projet n'est pas un donné organisationnel, il traduit une stratégie réfléchie et coordonnée dans le temps. À cela, il s'insère dans un système d'action préétabli et n'est pas à l'abri des relations de pouvoir.</p>

L'ACTION PUBLIQUE DE PROXIMITÉ

Le projet agit sur le territoire (Gumuchian et al., 2003). Dans le cadre de l'action publique par projet, le projet est géré à l'échelle de la municipalité pour agir directement dans l'espace juridico-administratif. Cela afin de répondre au bien-être de la population résidente. Par son action, il tend à modifier le territoire. L'acteur, dans cette logique, « *se retrouve au cœur d'un processus de reconstruction territoriale* » (Gumuchian et al., 2003, p. 110). L'action publique par projet, pour Hervé Gumuchian et al., et Alain Bourdin (2003 ; 2007), par l'intégration d'acteurs locaux représente un outil idéal pour agir directement sur le milieu de vie des individus. Alain Bourdin va jusqu'à considérer le projet comme une action publique de proximité. L'action va toutefois, à la lumière de nos observations précédentes, dépendre des acteurs impliqués, les rôles joués, les représentations de ces acteurs et les stratégies développées (Gumuchian et al., 2003).

La ville de la proximité

Comme l'action publique par projet agit sur l'espace de vie des individus, il est de la responsabilité des acteurs impliqués de répondre à la transformation des enjeux (Bourdin, 2007). Les stratégies mises en place nécessitent alors un positionnement des divers acteurs sur les problématiques territoriales impactant sur la qualité de vie des individus. Un positionnement duquel découlera la réussite même du projet.

Mobilité et territorialités multiples

Une des principales problématiques observées est l'accroissement de la mobilité quotidienne. Par mobilité nous entendons les déplacements quotidiens. La mobilité s'oppose à l'ancrage et au sédentarisme (Cresswell, 2016). Le terme de mobilité implique un déplacement d'un point A à B. La première chose à laquelle nous pensons est le mouvement. Face à un phénomène d'étalement urbain, les individus se déplacent de plus en plus pour aller vers diverses activités éparpillées sur le territoire (Bourdin, 2007). En retour, la multiplicité d'offres encourage la diversité des styles de vie et les déplacements. Les individus vivent des territorialités multiples dépassant la frontière de la municipalité. Le territoire juridico-administratif n'est plus le seul territoire de vie d'un individu. En effet, « *aujourd'hui, le rapport des individus à l'espace n'est plus défini en un seul lieu [...]* » (Gumuchian et al., 2003, p. 41). La vie quotidienne des individus est dispersée entre plusieurs territoires distants les uns des autres que Le Breton (2016) apparente à des îles. Les individus naviguent d'île en île, là où se situent le travail, la résidence, les loisirs. Ces territoires qu' Hervé Gumuchian et al., (2003, p. 41) nomment de « *nomade* », « *[...] ne valent que pour*

autant qu'ils sont réunis dans une circulation plus ou moins régulière ». C'est bien la capacité de déplacement qui permet de passer d'une île à l'autre, permettant ainsi de composer une vie complète (Le Breton, 2016).

La mobilité des familles

La mobilité se différencie du mouvement par l'existence de choix stratégiques et de relations de pouvoirs. Pour certains groupes de la population, la mobilité peut s'avérer contraignante. En particulier pour les familles (Cloutier et al., 2015; Gill, 2015; Kaufmann et Flamm, 2002). L'organisation familiale implique de conjuguer plusieurs espaces de la vie quotidienne et différents emplois au sein d'une même unité sociale (Thomas, Pattaroni et Kaufmann, 2013).

La capacité d'une famille à organiser ses déplacements va impacter directement sur la qualité de vie du ménage et va être conditionnée par plusieurs facteurs : le lieu de vie, ses ressources, les habitudes, la place consacrée à la voiture, l'offre de transport en commun et la proximité avec les différents services ou activités (Thomas et al., 2013). Ce qui amène Vincent Kaufmann et Éric Widmer (2005) à considérer la mobilité comme un capital, au même titre que le capital économique ou culturel. Toutes les tranches de la population ne jouissent pas du même potentiel de mobilité. Une mère seule peut décider d'accepter un travail moins bien rémunéré et plus proche de la crèche si cette dernière n'a pas d'autre possibilité de déplacement. Le besoin de proximité devient essentiel. L'absence de voiture, pour cette femme, peut devenir une cause d'isolement social. Mais il est également intéressant de relever qu'une mère seule dans une zone peu desservie et sans voiture se constituera plus facilement un réseau de solidarité de proximité (Lerey et Séchet, 2013). Alors qu'une famille vivant dans une zone rurale, avec la flexibilité qu'offre la voiture, peut voir son mode de vie résidentiel diminuer (Thomas et al., 2013).

Dans les zones mal ou peu desservies par les transports collectifs, la place consacrée à la voiture et la proximité avec les différents services ou activités vont considérablement impacter l'organisation quotidienne du ménage (Thomas et al., 2013). La voiture offre beaucoup de flexibilité et est souvent associée à la liberté (Le Breton, 2016; Lerey et Séchet, 2013; Martouzet, 2013; Thomas et al., 2013). De ce fait, elle représente le premier mode de transport pour les familles. Au Québec plus de 85% des familles utilisent la voiture (Joanie et Boucher, 2016). En contrepartie, le transport en commun n'offre ni la disponibilité de la voiture ni sa flexibilité. Il est d'ailleurs souvent connoté négativement par les familles en raison du manque de flexibilité des horaires durant la journée, des trajets principalement orientés pour les travailleurs, du manque de place pour les poussettes et de l'image sociale déglagée (Gill, 2015; Thomas et al., 2013). Une famille qui refuse volontairement d'utiliser une voiture favorisera les villes mixtes et bien desservies en transports publics.

La mobilité illustre un certain paradoxe. Dans les représentations elle est associée à la fluidité sociale et donc à la liberté pourtant pour beaucoup elle est contraignante.

L'organisation de la vie quotidienne, un problème public

Face aux déplacements de plus en plus dispersés et fréquents, une amélioration de la qualité de vie passe par une dé-complexification de l'organisation de la vie quotidienne. Pour ce faire, il est nécessaire d'agir directement dans le territoire où se matérialise et s'organise la vie quotidienne : le lieu de vie. Les municipalités garantes de cet espace, ont, de ce fait la responsabilité d'intervenir. Pour Alain Bourdin (2007), l'organisation de la vie quotidienne est un problème public.

L'auteur aborde le lieu comme « *un ensemble de ressources satisfaisantes, ou non qu'on peut plus ou moins optimiser* » (Bourdin, 2007, p. 50). Pour créer une expérience urbaine positive, il faut permettre aux individus de pouvoir réguler leur quotidien. Le but n'étant pas pour Juan Torres (2015, p. 141), de répondre aux besoins des familles, mais plutôt de « *susciter des adaptations réciproques entre les personnes et leur cadre bâti* ». Pour Alain Bourdin (2007, p. 50), « *la maîtrise de l'espace de proximité (en particulier le plus proche de la résidence) est une condition nécessaire [...] à l'organisation de la vie quotidienne, elle-même élément central de l'expérience sociale* » (50). L'auteur aborde la proximité « *comme le lieu de la protection de l'espace intime et de sa lisière, de la commodité, c'est-à-dire d'un accès facile et flexible (symbolisé par la figure du dépanneur) à un ensemble de services et de bien dont on a beaucoup besoin [...]* » (Bourdin, 2007, p. 57).

À travers les propos d'Alain Bourdin et Juan Torres (2007; 2015), nous comprenons que la maîtrise de l'espace proche est générée par une offre de service de proximité accessible, sécuritaire et adaptée aux modes de vie des individus. Si un enfant ne peut rentrer seul et en sécurité à la maison lorsque ses parents sont au travail ou qu'une famille ne peut avoir accès à des produits et services de première nécessité sans parcourir des kilomètres, l'expérience urbaine individuelle n'en sera que négative (Bourdin, 2007). Impactant ainsi la relation entre les individus et leur territoire.

Cependant, au vu de la territorialité multiple des individus, l'optimisation du contexte de vie ne peut se limiter à une action locale. La ville de la proximité n'est pas celle qui favorise uniquement les services de proximité. La ville de la proximité, pour Juan Torres (2015, p. 141), est ouverte et accessible : « *il est impossible de créer une ville faite pour la famille, mais nous pouvons faire une ville ouverte en possibilités et accessible aux familles* ». Les pouvoirs publics doivent alors faciliter les déplacements intercommunaux, et cela de manière durable.

La mobilité généralisée offre une certaine liberté et en contrepartie complexifie l'organisation quotidienne. La solution réside dans l'action publique de proximité. Le terme proximité revêt un double sens. Il constitue un levier d'action dans le processus de décision en intégrant la société civile, acteur expert de son milieu de vie. Et il représente une solution au bien-être de la population.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

Nous présentons dans cette partie les concepts qui nous ont guidés tout au long de notre recherche et les outils qui nous ont permis de mener à bien notre analyse.

ORIENTATION ET CADRE D'ANALYSE

La thématique de recherche découle d'un stage effectué au sein de l'Institut National de recherche scientifique (INRS) – centre urbanisation Culture et société à Montréal. Le rapport de stage (annexe 1) présente l'évolution de la démarche et les difficultés rencontrées sur le terrain.

La revue de littérature nous a servi de support pour développer et orienter notre réflexion sur l'acteur. Comme Hervé Gumuchian et al., l'ont démontré à travers l'approche du « *retour à l'acteur* », il est nécessaire de replacer l'individu dans des logiques plus globales. Les comportements d'un acteur sont orientés par le contexte institutionnel et territorial et ils se matérialisent dans l'interaction en fonction des stratégies que l'acteur a lui-même décidé de développer.

Nous comprenons que la capacité des acteurs du social et du spatial, à tisser de liens, dépend de facteurs exogènes et endogènes. Nous ne pouvons donc tirer des conclusions à partir d'un seul cas. Cela nous amène à favoriser une analyse transversale. Juliette Rochman et Diane-Gabrielle Tremblay (2012, p. 9) , soulignent que la comparaison intermunicipale est pertinente dans la mesure où « *elle permet d'aborder la question des modalités de mise en œuvre d'un même objet [...] à des réalités diversifiées et d'envisager jusqu'à quel point les contextes et les caractéristiques spécifiques influencent sur l'objet étudié* ».

Notre volonté première a été de sélectionner des politiques familiales mises à jour récemment au vu des questions de gouvernance. Avec l'aide du Carrefour Action Municipale et Famille et d'un urbaniste, nous avons sélectionné deux villes de plus de 200 000 habitants et trois villes comptant entre 30 000 et 55 000 habitants. Nous avons jugé intéressant de comparer des villes de tailles différentes. Ces dernières ont des moyens financiers plus importants et donc plus de possibilités de développer des projets, mais elles ont également un fonctionnement plus complexe. Alors que les villes de petite taille ont une structure organisationnelle plus simple. Nous avons volontairement éliminé les municipalités de trop petite taille de par leur faible marge de manœuvre. Nous avons dû toutefois éliminer une municipalité, car la politique familiale a été dissoute.

OUTILS D'ANALYSE

Documentation

Face à la méconnaissance du contexte québécois, un travail théorique conséquent a été fourni en amont. Il a été question, dans un premier temps, de comprendre l'organisation politique et territoriale du Québec dans son sens le plus large. Dans un second temps, nous nous sommes consacrés à des lectures portant sur la PMF. Beaucoup des documents nous ont été fournis par le CAMF. Les lacunes et incompréhensions ont été complétées lors de discussions informelles dans le cadre de colloques, réunions ou rencontre avec plusieurs acteurs impliqués de près ou de loin dans les démarches de PMF (annexe 2). Nous avons également effectué un diagnostic général des quatre municipalités sélectionnées.

Collecte de données

Nous avons favorisé une recherche qualitative. Pour Hervé Gumuchian et al., (2003) une analyse par le discours permet de formaliser l'informel. En effet, les auteurs soulignent que « *du discours législatif à la "banale interview", ce matériau analysé permet de rendre compte du "pourquoi ?" et du "comment" de l'inscription des actions* » (Gumuchian et al., 2003, p. 107). À l'aide d'une grille d'entretien (annexe 3), nous avons effectué deux à trois entretiens semi-directifs dans chaque municipalité. Il a été question d'interroger à chaque fois un responsable de la PMF et un voire deux urbanistes (annexe 2).

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons voulu comprendre l'implication et le(s) rôle(s) des différents acteurs dans toutes les étapes du projet. Nous nous sommes basés sur « *l'approche en termes d'acteur* » développé par Hervé Gumuchian et al. (2003, p. 165). Cette approche vise à « *saisir les jeux d'acteurs pris dans leur environnement* » et cela tout au long du processus (Gumuchian et al., 2003, p. 165). Pour les auteurs, un projet peut se décrire en quatre étapes itératives : l'émergence du projet (que nous nommerons la phase d'organisation), le diagnostic, la décision et l'élaboration du plan d'action et pour finir le suivi.

Il a été question à travers ces différentes phases de saisir « *les mobiles de l'action, la manière dont les acteurs s'organisent pour agir et la manière dont ils se représentent et appréhendent leur environnement* », de comprendre les choix et les stratégies qui président la recherche d'information et pour finir de décrypter qui décide (Gumuchian et al., 2003, p. 165). Nous avons ensuite amené nos interlocuteurs à poser un regard critique sur le processus.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS

L'étude de cas présente les logiques globales qui dictent l'orientation et l'organisation de la politique familiale municipale. Notre terrain se situant au Québec, nous résumons très succinctement l'organisation territoriale québécoise. Nous procédons ensuite à un historique de la politique familiale municipale et à une présentation du concept de PMF développé par le CAMF. Pour finir, nous établissons un portrait des quatre municipalités que nous avons choisi de comparer.

LES PALIERS D'INTERVENTIONS

Il est important de préciser que le Québec est très nationaliste, en raison de sa culture à majorité francophone. Dans les textes, il est alors traité de politique nationale pour parler des politiques provinciales québécoises. Ces termes pouvant porter à confusion, nous avons substitué volontairement, pour les non-habitués, le terme *provincial* au terme *national*.

La province du Québec est composée de plusieurs paliers : le palier régional comptant 17 régions administratives ; le palier supra-local comprenant les municipalités régionales de comté (regroupement de municipalités) et les régions métropolitaines (agglomérations) ; le palier local avec les municipalités (Québec, 2018a). Dans notre cas, nous nous sommes concentrés sur les municipalités. Nous évoquons de manière succincte le lien entre le gouvernement provincial et les municipalités pour comprendre l'émergence des politiques familiales municipales.

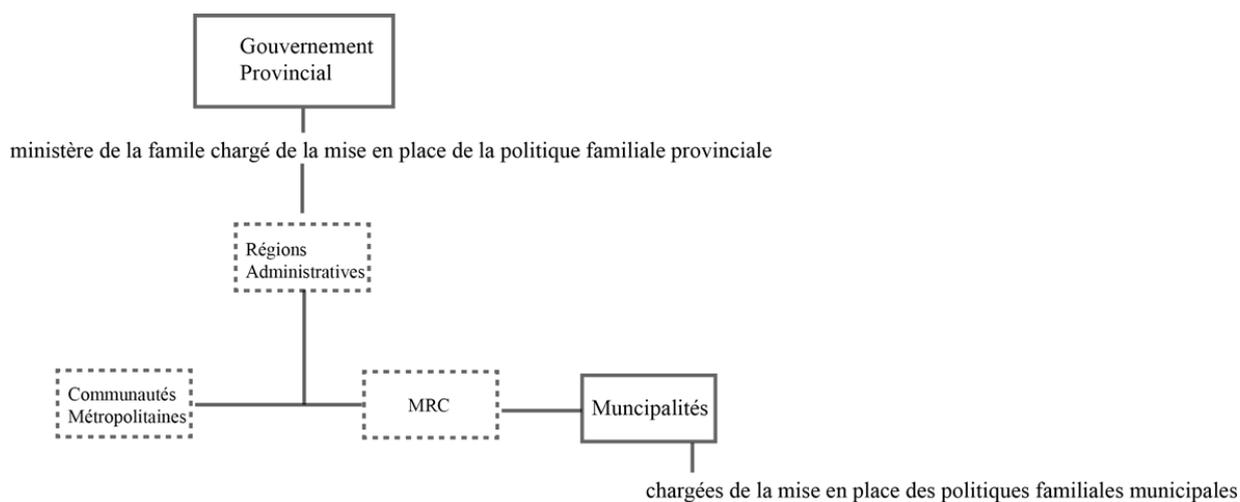


Figure 4 : Les paliers administratifs

Source : (Québec, 2018a)

LA PMF, CONTEXTE HISTORIQUE

La politique familiale municipale (PMF) prend sa source dans la mise en place de la politique familiale provinciale. Les organismes communautaires (le milieu associatif) ont joué un rôle prépondérant dans l'adoption des deux types de politiques.

■ 1918- 1950 Gestions des questions familiales par l'Église :

La politique familiale nationale a été mise en place assez tard au Québec. Entre les années 1918 et 1960, les communautés religieuses étaient garantes de l'intérêt familial. Jusque dans les années 1950, de nombreux organismes communautaires avaient tenté de se fédérer. Cependant le pouvoir de l'église étant trop fort, toute tentative s'est avérée vaine (Comeau et Lemieu, 2002).

■ 1950 : Émergence d'un État sans réelle préoccupation pour la famille :

C'est seulement à la fin des années 1950 que l'hégémonie de l'église, marquée par de nombreuses crises, perd de l'influence au profit de l'État (Marie Rhéaume, directrice générale à Réseau pour un Québec en famille, le 20 juin 2017). C'est dans ce contexte que plusieurs organismes communautaires se sont regroupés et ont créé la Fédération des unions de Famille (FUF). Dès lors, l'intervention de l'État devient de plus en plus légitime, cependant aucune mesure explicite n'est entreprise pour les familles (Paquette, 2005).

■ 1980 Mise en place de la politique familiale provinciale et affirmation d'une volonté d'agir à l'échelle locale :

Au début des années 1980, suite à la pression de la FUF, le gouvernement élabore un projet de politique familiale nationale (Comeau et Lemieu, 2002; Paquette, 2005). Des consultations sont organisées. Lors de cet événement, l'idée d'une politique familiale gérée à l'échelle municipale est suggérée (Carrefour action municipale et famille, 2015; Rochman et Tremblay, 2012). La FUF invite les municipalités à nommer un représentant des questions familiales au sein de leur structure. La politique familiale nationale voit le jour en 1980. À cette même période, les municipalités affirment leur volonté de s'impliquer pour les familles et se tournent vers la FUF (Lajoie, 2003). La fédération crée en 1989 le Carrefour Action Municipale et Famille (CAMF) (Carrefour action municipale et famille, 2015). Cela afin de promouvoir une intervention municipale envers les familles.

2000 – 2002 Déclin de l'État providence et naissance de la politique familiale municipale :

Dès les années 2000, le gouvernement affirme sa volonté de resserrer les liens avec le palier local (Jacinte, 2007). Les municipalités étant l'organisme le plus près des citoyens, sont jugées les plus à même d'agir auprès des familles. C'est bien le déclin de l'État providence qui a conditionné l'intérêt d'une action publique de proximité (Marie Rhéaume, directrice générale à Réseau pour un Québec en famille, le 20 juin 2017). En 2002 le CAMF prend de l'ampleur et se sépare de la FUF, il devient une entité autonome (Carrefour action municipale et famille, 2015). L'organisme, de par sa proximité avec les municipalités, apparaît comme le partenaire idéal pour piloter la démarche. Les premières politiques municipales familiales voient le jour cette même année. La politique familiale mise en place par le gouvernement ne disparaît pas pour autant, la PMF s'inscrit comme un complément à l'intervention étatique. Nous relevons un partage de compétence entre le gouvernement et la municipalité.

LA PMF, UNE ACTION PUBLIQUE DE PROXIMITÉ

Dans le cadre de la politique familiale municipale, l'État n'intervient pas directement. Il énonce des conditions-cadres et subventionne les PMF en allouant des fonds au CAMF et aux municipalités (Carrefour action municipale et famille, 2015). Le rôle du CAMF est d'accompagner, soutenir et sensibiliser les municipalités à développer des politiques municipales (Lajoie, 2003), la PMF étant développée sur une base volontaire. Pour assurer son rôle, le CAMF a développé une expertise originale fondée sur la gestion par projet. La PMF se veut une politique non directive, co-construite, à vocation transversale fondée sur un souci d'amélioration de la qualité de vie des familles qui se traduit par des actions concrètes (Carrefour action municipale et famille, 2012). Elle est développée et gérée par la municipalité et donc adaptée au contexte local, mais elle reste encadrée par l'organisme même. Afin de faciliter la mise en place du processus, le CAMF a détaillé le cadre d'action de la PMF au sein d'un aide-mémoire, que nous présentons ci-après. Nous pouvons qualifier cet aide-mémoire d'*aide à l'élaboration stratégique du projet* (Carrefour action municipale et famille, 2012).

Le penser et agir famille

Le concept clé sur lequel s'appuie tout le processus de la PMF est le *penser et agir famille*. L'organisme décrit : « *un Québec où le penser et agir famille occupe une place de choix au sein des valeurs sociétales et où l'épanouissement des familles [...] est une priorité* » (Carrefour action municipale et famille, 2015). La politique municipale est à la fois un parti pris envers les familles et une recherche de solution visant à créer une expérience urbaine positive. C'est bien une amélioration du contexte de vie, telle qu'elle a été formulée par Alain Bourdin, qui est promue par l'organisme : « *par penser et agir famille c'est l'amélioration du milieu de vie des familles, d'un territoire, selon les étapes de la vie familiale, qui doit devenir la raison d'être de la PMF* » (Carrefour action municipale et famille, 2012, p. 27).

Organisation et présentation des acteurs

L'organisme a créé plusieurs catégories d'acteurs intervenant tout au long du processus. Le CAMF va jusqu'à détailler leur potentiel d'action et rôle au sein des différentes étapes du processus. Afin d'agir concrètement dans le milieu de vie des familles, le CAMF encourage les municipalités à élargir le recrutement des acteurs et promeut leur intégration dans le processus le plus en amont possible. En effet, pour le CAMF : « *avoir un regard transversal de la politique familiale signifie interpeller tous les acteurs dans la mise en œuvre des actions et solliciter chez eux une intégration de l'approche de la PFM dans leurs interventions* » (Carrefour action municipale et famille, 2012, p. 26). Par l'intégration de toute la chaîne d'acteur dans le processus, il s'agit bien d'un modèle issu de l'ingénierie courante qui est promu par l'organisme.

Les formateurs

Afin d'orienter la mise en place du processus dans le sens voulu, l'organisme compte dans son équipe 22 formateurs qui accompagnent les municipalités dans la phase *organisation* de la PMF (Carrefour action municipale et famille, 2015). Cet accompagnement vaut pour un total de 9h. Une fois mise en place, la PMF est gérée par la municipalité. Tout au long du processus, un soutien technique de six heures est offert par l'organisme (Carrefour action municipale et famille, 2015). Les municipalités peuvent également avoir recours aux services du CAMF à leur frais. Le soutien technique peut se traduire par un accompagnement personnalisé ou par des formations plus générales. Les thèmes abordés lors de ces formations sont : *le penser et agir famille* ; la conciliation travail-famille ; l'immigration, etc. À leur grand regret, les formateurs n'ont cependant pas de retour de la part des municipalités quant à l'évolution du processus (discussion informelle lors du colloque annuel du CAMF). Leur potentiel d'action est limité dans le temps.

La municipalité

La municipalité est le lieu où se matérialise la vie familiale. Son potentiel d'action dans le milieu de vie est déterminé par les champs de compétences qui lui sont octroyés par le gouvernement. La municipalité assume des responsabilités en matière d'aménagement et d'urbanisme, d'habitation, de voirie, de développement communautaire et culturel, de loisirs, de transport en commun en milieu urbain, d'assainissement des eaux usées, etc. (Vuille, 2016). Cependant, « *la nature, l'étendue et l'exercice des responsabilités de la municipalité varient selon les valeurs, les besoins et les ressources à disposition* » (Vuille, 2016). Bien que le pouvoir législatif leur confère une certaine autonomie politique, administrative et financière ; le fonctionnement et les activités des municipalités sont régies par une quarantaine de lois (Carrefour action municipale et famille, 2012). Dernièrement, en juin 2017, une nouvelle loi a été adoptée par le gouvernement, la loi 122 (Québec, 2012). Cette loi vise à reconnaître les municipalités comme gouvernement de proximité. Elle augmente ainsi leur marge de manœuvre en leur conférant une plus forte autonomie et plus de pouvoirs. Renforçant ainsi le processus de décentralisation, lequel a déjà été entamé par la décentralisation de l'action publique. À noter que notre étude a été réalisée un an avant l'adoption de cette nouvelle loi.

Le conseil municipal

Le Conseil municipal est l'organe législatif de la ville. Il doit affirmer sa volonté de créer une PMF (CAMF 2012). Cette volonté implique une réflexion préalable de la commune afin de garantir la mobilisation des acteurs concernés. En parallèle, il dépose une demande de soutien financier au Ministère de la Famille. La municipalité reçoit uniquement des fonds pour initier le projet ou pour le renouveler alors que des frais sont occasionnés tout au long du processus. Les municipalités doivent alors prévoir des ressources techniques et financières (Carrefour action municipale et famille, 2012).

Le responsable des questions familiales et le chargé de projet

Le conseil désigne par résolution un élu responsable des questions familiales (RQF) (Carrefour action municipale et famille, 2015). Cet acteur joue un rôle clé. Il pilote l'ensemble du processus de la PMF : « *cet acteur assume le leadership du développement de la PMF et de son suivi* » (Carrefour action municipale et famille, 2012, p. 32). Il doit s'assurer de l'émergence d'une *vision famille* tout en coordonnant les intérêts du milieu, des acteurs appelés à collaborer durant le processus et ceux du conseil municipal. Pour assumer ce rôle, il doit « *être à l'écoute du milieu* » et avoir un certain poids dans l'administration (Carrefour action municipale et famille,

2012, p. 32). Le RQF est souvent secondé dans son rôle par un employé municipal ou contractuel. En somme le RQF et le chargé de projet s'assurent du développement stratégique de la *ville acteur*.

Le comité famille

Le RQF avec l'aide du formateur et du chargé de projet, forment le comité famille. Le comité famille est un acteur actif dans la définition et l'orientation stratégique du projet : « *il est au cœur du processus d'élaboration de la PMF. C'est par lui que s'expriment la légitimité et la représentativité de la mise en œuvre du plan d'action et du suivi de la politique* » (Carrefour action municipale et famille, 2012, p. 33). Sa présidence revient au RQF. La composition et la taille de ce comité famille varient selon les municipalités. Ils peuvent ou ne pas être concernés territorialement. Les acteurs doivent cependant représenter les particularités du milieu. Le Carrefour souligne que « *la diversité du comité augmente les chances de réussites du projet, permet la coordination et favorise la concertation* » (Carrefour action municipale et famille, 2012, p. 33). Afin de garantir l'élaboration d'actions qui touchent le milieu de vie des familles, le CAMF encourage l'intégration d'acteurs variés comme : un représentant du milieu scolaire, un chargé de projet, un citoyen, un responsable de loisirs, un urbaniste et un intervenant associatif représentant les familles (Carrefour action municipale et famille, 2012). Après discussion avec Marie-Pierre Chevrier, formatrice, il est vivement recommandé d'intégrer un membre de la direction générale dans le comité. Cet acteur, haut placé dans la hiérarchie, pourra s'assurer de l'adhésion des différents services aux valeurs de la politique familiale. En investissant son poids institutionnel ou son autorité sur les autres services, il peut agir en tant qu'*embrayeur d'action*. Pour la formatrice, la clé du succès d'une PMF dépend de l'investissement du RQF, du maire et de l'implication de la direction générale (Marie-Pierre Chevrier, formatrice au CAMF, le 29 juin 2017).

Les partenaires

La Politique familiale municipale représente une opportunité pour la commune de nouer des liens et de créer des alliances avec divers partenaires qui ne sont pas forcément membres du comité famille (Carrefour action municipale et famille, 2012). Ils peuvent intervenir de manière active ou ponctuelle à diverses étapes, en allouant des fonds, du matériel, par leur expertise ou la mise en œuvre d'actions (Carrefour action municipale et famille, 2012). Ils proviennent de différents milieux (Carrefour action municipale et famille, 2012).

Là encore le CAMF encourage la présence d'acteurs diversifiés :

- La communauté : différents organismes communautaires ; les familles ; les citoyens ; les entreprises ; les établissements (santé, scolaire, services sociaux) ; les centres locaux de développement et centres locaux d'emplois ; les chambres de commerce locales, etc..
- L'administration municipale : direction générale ; chefs de service et employés
- Les organismes de contrôle : les différents ministères ; tous les acteurs extérieurs, impliqués par intérêt personnel.

Synthèse des rôles joués par les acteurs

Afin d'avoir une idée plus claire du rôle joué par chaque acteur, nous avons replacé les différentes catégories d'acteurs de la PMF dans la typologie d'acteur développée par Hervé Gumuchian et al (2003).

<p>EMBRAYEUR D'ACTION (EA)</p> <ul style="list-style-type: none"> — RQF — Conseil municipal — Direction générale 	<p>MEDIATEUR (M)</p> <ul style="list-style-type: none"> — RQF — Partenaire CAMF — Partenaire comité famille
<p>PORTEUR DE PROJET (PP)</p> <ul style="list-style-type: none"> — RQF — chargé de projet — Partenaire comité famille 	<p>PARTENAIRES (P)</p> <ul style="list-style-type: none"> — Communauté — Organisme contrôle — Administration — Autres

Figure 5 : Synthèse des rôles

Les phases de mise en œuvre du projet

Succédant à la phase *organisation* de la PMF, l'organisme a prédéfini les différentes étapes-clés du processus de manière très détaillée. Nous retrouvons les phases de projet développées par Hervé Gumuchian et al., (2003) soit : le diagnostic, la décision et le suivi.

Diagnostic

La phase de diagnostic est essentielle. Elle correspond à la formulation des choix possibles (Gumuchian et al., 2003). Le comité famille est invité, dans un premier temps, à interroger la notion même de famille. Dans un deuxième temps, le comité est vivement encouragé à effectuer un diagnostic territorial. Il s'agit d'établir le profil des familles dans le territoire, de saisir comment elles se l'approprient et de recenser ce qui a déjà été mis en place (Carrefour action municipale et famille, 2012). Cette étape permet d'identifier les besoins des familles. Le diagnostic doit s'appuyer sur une recherche aussi bien quantitative que qualitative (Carrefour action municipale et famille, 2012). Dès lors, l'organisme recommande aux municipalités d'avoir recours à la consultation publique. Là encore, plusieurs conseils sont donnés.

Décision

Élaboration de la politique familiale

Le diagnostic établi, les membres du comité famille doivent effectuer des choix. Il est, à cette étape, essentiel de déterminer les enjeux, les principes d'intervention et les objectifs de la politique (CAMF 2012). Une fois un accord trouvé, la PMF est rédigée. La politique se compose de deux documents : un document-cadre synthétisant les éléments du diagnostic et un plan d'action (Carrefour action municipale et famille, 2012). Au sein du document-cadre, nous retrouvons habituellement : une définition de la famille, le profil des familles dans le territoire, les principes d'interventions priorisés (nommés généralement axes d'intervention), une description des principes d'intervention et une énonciation des objectifs désirés (Carrefour action municipale et famille, 2012; Paquette, 2005). Le plan d'action suit le document-cadre. Les actions sont classées par axes d'interventions. Le plan d'action est habituellement établi pour une durée de trois ans. Vous trouverez, en annexe, un exemple d'une mise à jour de PMF (annexe 2).

Le CAMF (2012) a identifié plusieurs principes d'intervention: l'urbanisme et la mise en valeur du territoire; l'environnement et la qualité de vie; l'habitation; les services de garde; les loisirs; la culture; la santé; les transports; le soutien aux organismes communautaires famille; la sécurité des

biens et des personnes, l'administration municipale (CAMF 2015). Dans la pratique, selon les observations de Juliette Rochman et Diane-Gabrielle Tremblay (475), les axes d'intervention correspondent souvent aux champs de juridiction municipale et sont développés de manières inégales.

Validation de la PMF

Le plan d'action est ensuite présenté et validé par le conseil municipal (Carrefour action municipale et famille, 2012). Cette dernière étape illustre la limite d'un processus co-construit au sein d'une administration fonctionnant en silo. Le dernier mot revient au politique.

Suivi

Le comité famille assure la fonction de suivi. Afin de s'assurer du succès du projet, le CAMF recommande la planification de mécanismes de suivi (Carrefour action municipale et famille, 2012). Chaque mesure devrait, selon l'organisme, « faire l'objet d'un suivi annuel pour prendre connaissance du cheminement et valider l'intérêt qu'elle présente » (Carrefour action municipale et famille, 2012, p. 72). Une révision des objectifs doit avoir lieu si besoin est.

Synthèse des étapes et des acteurs impliqués

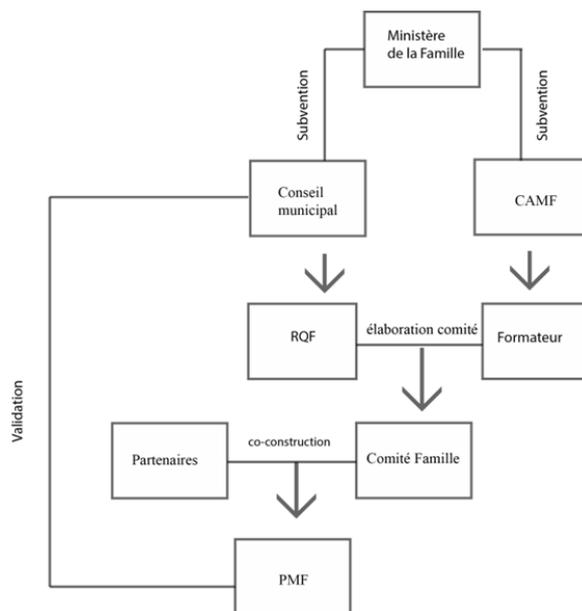


Figure 6 : Synthèse des étapes et des acteurs impliqués

Un partenariat public-privé

L'expertise de l'organisme a très vite intéressé les bailleurs de fonds lui permettant ainsi d'approfondir son champ d'action (Marie Rhéaume, directrice générale à Réseau pour un Québec en famille, le 20 juin 2017). Les différentes politiques développées découlent d'une préoccupation pour les familles. Elles touchent des groupes cibles de la famille comme :

- Les personnes âgées à travers la politique municipalité amie des aînées (MADA). Cette politique est subventionnée par le Secrétariat aux aînés (gouvernement québécois) (CAMF 2015)
- Les enfants à travers l'accréditation municipalité amie des enfants (MAE). Laquelle est financée par le fonds *Avenir Enfant* (CAMF 2015)
- Le domaine de la santé avec la promotion des saines habitudes de vie (SHV), « *dont l'objectif premier est d'intégrer la notion des saines habitudes de vie à titre d'axe stratégique dans les PFM* » (CAMF 2015). Dans la pratique les municipalités créent de politiques à part (Menahan O'Bomsawin, CAMF, le 07 avril 2017). Cette initiative est financée par le fonds *Québec en forme*.

Les fonds *Québec en forme* et *Avenir Enfant* résultent d'un partenariat public-privé créé entre la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) et le gouvernement (Marie Rhéaume, directrice générale à Réseau pour un Québec en famille, le 20 juin 2017). La FLAC est une fondation qui a pour but de se soutenir la réussite éducative. Elle est l'initiatrice du partenariat avec le gouvernement. Les fonds *Québec en forme* et *Avenir Enfant* sont considérés comme deux organisations dites autonomes (Marie Rhéaume, directrice générale à Réseau pour un Québec en famille, le 20 juin 2017). Pour chaque dollar investi par la fondation, le gouvernement ajoute un dollar (Bouchard, 2013). Lors de son instauration, ce partenariat a fait polémique, traduisant la peur de laisser trop de pouvoir aux acteurs privés (Marie Rhéaume, directrice générale à Réseau pour un Québec en famille, le 20 juin 2017). Petit à petit, la FLAC a su évoluer et devenir un acteur incontournable dans le développement des milieux de vie (Marie Rhéaume, directrice générale à Réseau pour un Québec en famille, le 20 juin 2017). La fondation a notamment très vite reconnu les municipalités comme acteurs du changement.

Dès lors, nous pouvons facilement faire le lien entre le développement de nouveaux programmes au sein du CAMF et le soutien financier octroyé par les fonds, les financements conditionnant l'organisation (Marie Rhéaume, directrice générale à Réseau pour un Québec en famille, le 20 juin 2017), les programmes MAE et SHV se sont greffés aux PMF et ont très vite pris de l'importance.

À noter que les fonds *Québec en forme* et *Avenir enfant* financent plusieurs organismes et programmes ayant le même public cible : la famille. Et cela dans tout le Québec. Il est important de souligner qu'en 2019 les deux fonds arriveront à leur fin (Marie Rhéaume, directrice générale à Réseau pour un Québec en famille, le 20 juin 2017). Cette modification amènera sans doute des changements importants.

Présentation des municipalités

Les quatre municipalités sont principalement des villes de banlieue. Au vu de la superficie du territoire et de la prédominance de la voiture dans les années 1970, elles ont été construites de manière dispersée. Nous pouvons, de ce fait, les qualifier de villes étalées (Urbaniste, municipalité A, le 6 juin 2017 ; Coordinateur en transport actif, municipalité B, le 29 juin 2017; Conseillère en urbanisme, municipalité C, le 26 juin 2017 ; Urbaniste, municipalité D, le 27 avril 2017). Seule une municipalité, prise pour être la ville du développement durable, de par la proximité de son centre d'emploi, semble faire figure d'exception (municipalité D).

Si nous nous penchons sur le mode de vie des familles, nous relevons les mêmes tendances. Les ménages moyens et aisés vivent principalement excentrés du centre-ville et dépendent de la voiture (urbaniste, municipalité A, le 6 juin 2017 ; Coordinateur en transport actif, municipalité B, le 29 juin 2017; Conseillère en urbanisme, municipalité C, le 26 juin 2017 ; Urbaniste, municipalité D, le 27 avril 2017). Chaque municipalité a toutefois ses particularités.

La première municipalité, la municipalité A, est ville de banlieue, récente, très étalée et aisée (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017 ; Urbaniste, le 6 juin 2017). Plus de 50 000 personnes y vivaient en 2016 (Canada, 2016). Elle a été reconnue comme la 5^e ville *où il fait le mieux vivre* (municipalité A) (Canada, 2016). La municipalité B comptait plus de 200 000 habitants en 2016 (Canada, 2016). La ville est née d'un regroupement de municipalités, il n'existe pas vraiment de centre (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017). Cette municipalité enregistre un nombre élevé de jeunes familles et notamment de familles monoparentales. Elle nous a été recommandée pour la réorganisation de sa politique familiale (Classe des maîtres, Partenariat familles en mouvance, le 1er juin 2017). La municipalité C est également une ville comptant un nombre élevé de jeunes familles et nous a été recommandée pour ses actions innovantes envers les jeunes enfants (Classe des maîtres, Partenariat familles en mouvance, le 1er juin 2017). Sa population totale compte plus de 200 000 habitants en 2016 (Canada, 2016). La quatrième municipalité, la municipalité D, en plus d'être considérée comme *la ville du développement durable*, nous a été recommandée par le CAMF pour sa PMF (Menahan O'Bomsawin, CAMF, le 07 avril 2017). La population compte une moyenne de 46 000 habitants en 2016 (Canada, 2016).

CHAPITRE 4 : ANALYSE

Dans cette partie nous présentons le contexte d'implantation de la PMF. Le contexte s'étant avéré similaire pour les quatre municipalités nous avons décidé de regrouper cette partie. Nous procédons ensuite à l'analyse du processus de la PMF. Malgré un historique similaire, chaque municipalité a adopté une organisation stratégique distincte. Face à cette observation, nous avons choisi d'analyser indépendamment et pour chaque municipalité le processus de mise à jour de la PMF.

HISTORIQUE

La politique familiale dans le service des loisirs

Comme nous l'avons soulevé dans le cas d'étude, chaque municipalité a des responsabilités et des champs de compétences octroyés par le gouvernement. Ces derniers se retrouvent dans la dénomination des différents services. Dans chaque municipalité nous retrouvons principalement: le génie civil, les travaux publics, les loisirs, la culture, l'urbanisme, l'environnement. Etc. Chacun de ces services a des compétences et des mandats divers octroyés par les élus. Nous assistons alors à une segmentation des responsabilités au sein même de la municipalité.

Notre premier réflexe a été d'étudier la place de la politique familiale au sein de la municipalité. Dans les quatre cas d'étude, c'est le service des loisirs qui porte le projet. À noter que le service des loisirs est le seul service qui n'a pas une fonction technique au sein de la municipalité. La responsable PMF de la municipalité B l'explique de la manière suivante (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017) : il n'existe pas de service de développement social, car historiquement « *au Québec, tout ce qui concerne la santé, la famille, c'est vraiment le gouvernement provincial qui gère ça* ». Malgré la décentralisation, nous pouvons relever le mélange de compétence entre les deux échelles. Point que nous ne développerons pas dans cet essai. Le service des loisirs étant le plus proche de la communauté, il a été identifié comme le plus à même de répondre à cette mission. Toujours selon notre interlocutrice, (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017) « *on se concentre sur les loisirs, car c'est là où on a le plus de leviers d'intervention* ».

Les politiques dans le service des loisirs

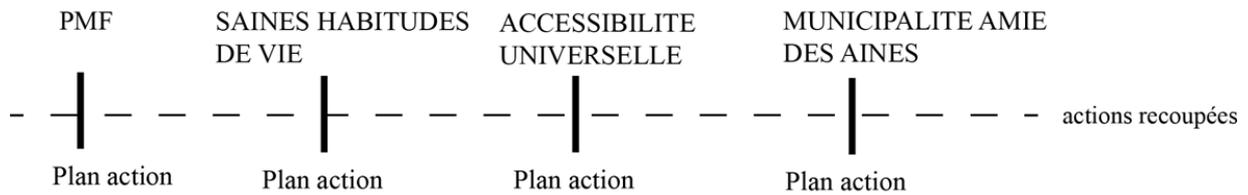


Figure 7 : Mélange de compétence entre les politiques sociales

Les quatre municipalités se sont dotées d'une politique familiale au début des années 2000. Elles ont très vite adhéré au projet développé par le carrefour. La mise à jour a eu lieu, dans les quatre municipalités, plusieurs années après la première politique familiale. Entre-temps, plusieurs politiques ont été développées comme les politiques MADA, SHV et accessibilité universelle (liées aux personnes handicapées). Chaque municipalité « *suit un peu le mouvement* ». À l'heure actuelle, « *la mode est aux saines habitudes de vie* » (responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017 ; responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017). Au sein de chaque service des loisirs, nous relevons au minimum trois politiques sociales. Toutes ont une politique MADA, SHV et accessibilité universelle. Ces politiques se recoupent, car la famille est intergénérationnelle, les problèmes d'accessibilités concernent aussi bien les personnes âgées que les jeunes familles avec des poussettes et tous doivent être en forme (responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017 ; responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017 ; responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017). Le mélange de compétence entre les politiques sociales a été relevé dans chaque municipalité et a eu un impact sur l'organisation même du service et de la politique familiale.

ANALYSE DU PROCESSUS

Municipalité A, le pouvoir d'inertie

La municipalité A montre à quel point la culture en silo a été intériorisée par les acteurs. Nous retrouvons dans cet exemple les propos développés par Hervé Gumuchian et al. (2003).

Organisation de la politique familiale

Mise à jour sans changement stratégique

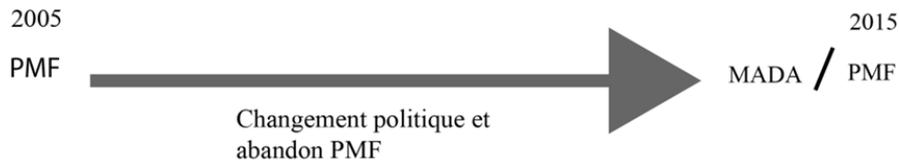


Figure 8 : Changement stratégique PMF, municipalité A

La dernière politique familiale date de 2004 et a été abandonnée par le conseil municipal, entré en vigueur en 2005. Plusieurs années après, elle a été remise à jour. Cette mise à jour s'explique par deux facteurs : la promotion du gouvernement pour les politiques MADA et la possibilité pour la municipalité d'obtenir des fonds dans le but d'attirer les familles sur le territoire.

« La politique est ressortie en 2015, le conseil a réalisé, a été sensibilisé à la démarche MADA. Dans une rencontre à un moment donné, la ministre était là. Elle a rencontré le maire et a demandé : " comment ça se fait que vous n'êtes pas une municipalité amie des aînés". Le conseil a dit : "on a déjà fait plusieurs choses, on va mettre sur papier ce que l'on a fait" » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2016).

Il ajoute :

« Et puis il y a les subventions [...]. Il y a différentes choses qui motivent les élus. Oui la subvention fait en sorte que je vais aller chercher 12 000 ou 15 000 dollars pour la mise à jour. Et puis 25 000 pour MADA. Entre toi, oui et moi c'est intéressant. Ça aide face à la population qui va venir s'établir [...]. Pour une famille, le loisir, c'est important. Si une jeune famille veut s'établir, elle va regarder quels genres de services elles ont à proximité. Si j'hésite avec une autre municipalité et qu'il n'y a pas de piscine alors qu'il y a une piscine à ici, alors je dois me

déplacer. Les loisirs ça été la base, ça été sur les loisirs que la ville a misé pour son développement » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

La mise à jour de la politique dès le départ ne consiste pas au développement d'une nouvelle réflexion et ne semble pas être vu par le comité comme une politique transversale. Dès sa mise à jour, la politique familiale est associée à une dimension *loisir*.

Présentation des acteurs

Les acteurs leaders

	Rôle au sein du service Loisir	Autres rôles	Représentation mobilité
Resp. PMF	Responsable famille Responsable aîné	Étude de coach sportif Élu dans une autre municipalité	Saines habitudes de vie
RQF	Membre comité famille / aîné Comité politique sociale	-	-

Tableau 1 : Particularités des acteurs leaders, municipalité 1

Nous avons eu très peu d'information sur le RQF. Nous savons cependant qu'il siège dans le comité famille-aîné et qu'il rencontre le chargé de projet dans le comité des politiques sociales tous les mois. Ce comité chapeaute l'ensemble des politiques développées par le service. Dans cette municipalité, le chargé de projet famille cumule trois rôles au sein du service des loisirs. Lors de notre entrevue, ce dernier a mis l'emphase sur les saines habitudes de vie. Cela n'est sans doute pas sans lien avec son passé de coach sportif et la stratégie municipale.

« La mobilité c'est tout ce qui permet d'être actif aussi. C'est un enjeu important. On est dans l'esprit des saines habitudes de vie, on met beaucoup d'emphase ces dernières années-ci sur les saines habitudes de vie. Ça a toujours été important de pratiquer une activité physique [...] » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Le comité famille

Par facilité, il a été décidé de créer un seul comité réunissant la politique familiale et MADA. Cependant les politiques ont été rédigées indépendamment. Le comité famille-ainé est composé uniquement d'organismes provenant du milieu social. La configuration du comité a été décidée avec le RQF et n'a pas été remise en question par notre interlocuteur.

Nous avons demandé au chargé de projet de nous parler de l'importance d'avoir ces acteurs, voici sa réponse :

« C'est toujours dans une approche transversale. Je veux un portrait global. Un individu, une famille, c'est un tout. C'est d'avoir le portrait le plus global de la personne » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Pour ce dernier, la transversalité se limite à la diversité des organismes sociaux.

Diagnostic et stratégies

Le diagnostic a été orchestré par le responsable PMF. Ce dernier a récolté, individuellement, plusieurs types d'information. Nous avons identifié trois types de stratégies liant le chargé de projet à trois catégories d'acteurs : le comité famille-ainé, les partenaires internes à la municipalité et la population. Nous pouvons également relever un quatrième type de stratégie, les stratégies individuelles.

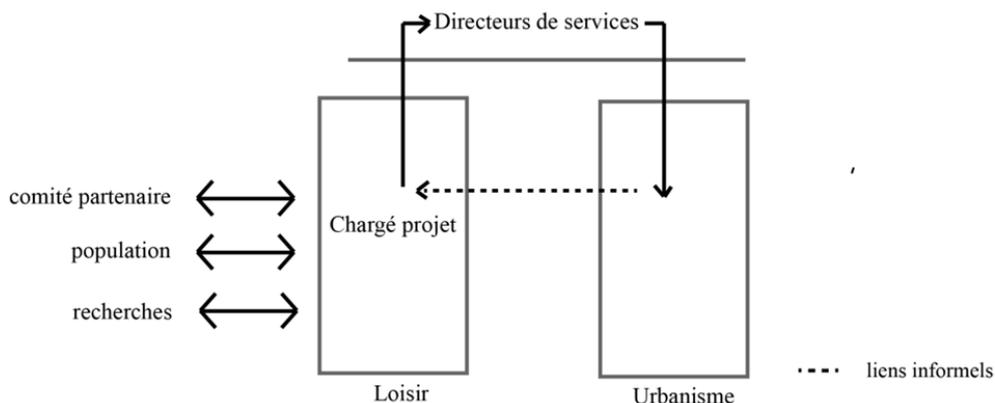


Figure 9 : Stratégies décisionnelles, municipalité A

Stratégies liant le responsable PMF au comité famille

Dans la municipalité A, le comité famille-ainé est décrit dès le départ comme un comité de consultation. Cependant à travers les propos de notre interlocuteur nous constatons que son rôle est moindre. Ce dernier, lorsqu'il nous a présenté la démarche de consultation, ne nous a jamais mentionné le comité. Dans les autres municipalités, le comité émettait au minimum des préoccupations ou participait à l'élaboration du sondage destiné à la population. Le responsable famille semble, dans le cas présent, avoir travaillé principalement seul sur la recherche d'information et l'élaboration du sondage destiné à la population. Nous avons souvent relevé l'alternance entre le *je* et le *on* lorsqu'il s'exprimait.

« On a fait le constat...j'ai été chercher un peu d'informations, de mise à jour... parce qu'on a fait la dernière politique MADA, il y a quelque années. J'ai remis les statistiques...on a fait un sondage auprès de la population. Il y a quand même 800 personnes qui ont répondu » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Le comité est plutôt considéré à ses yeux comme un comité *test*. Nous lui avons demandé si le comité avait participé aux différentes étapes, sa réponse a été la suivante :

« Oui, oui, ils ont participé aux différentes étapes. Quand j'ai fait le portrait, je leur ai présenté. Après, j'ai présenté toute la démarche, ce que l'on voulait faire. J'ai élaboré la consultation et je leur ai présenté. Sinon ça prenait trop de travail. Ça serait trop ardu. Alors j'ai présenté le processus de consultation. J'ai présenté les questions. Dans le fonds c'était un peu comme un pré-test. S'ils ne comprenaient pas les questions, je les rebâtissais » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Stratégies liant le responsable PMF à la population

Le porteur de projet a élaboré les questions du sondage avec les différents directeurs du service et les a mis sur le web. Les principales questions liées à la mobilité étaient destinées aux personnes âgées. Les résultats ont ensuite été transmis aux différents cadres. Ce dernier ne nous a pas mentionné avoir discuté des différents résultats avec le comité famille ou les directeurs.

Stratégies liant le responsable PMF aux partenaires internes à la municipalité

La consultation des différents services s'est faite en silo. Après avoir donné les résultats du sondage aux différents cadres, le porteur de projet a repris les catégories du dernier plan datant de 2004 et les a présentées aux directeurs afin que leur service les complète.

Nous avons appris par l'urbaniste que la mise à jour des actions par les différents services s'est ensuite faite par email.

« On n'a pas été consulté [...] ce qu'on a reçu, c'est un suivi des actions qui avaient déjà été réalisées. On cochait les actions réalisées, suivies ou en cours. On a fait un suivi de l'ancien plan [...], mais les objectifs étaient déjà établis, le plan était déjà fait et c'est probablement acceptable aussi que ce soit fait de cette façon-là. C'est plus cohérent si c'est un service qui chapeaute. C'est certain que c'est moins précis. Je n'ai pas eu à travailler trois semaines là-dessus. On a donc pris ce qui avait été fait, on l'a peaufiné et on l'a retransmis modifié avec les corrections. C'est ce que je connais de l'élaboration en tant que telle. Est-ce qu'on aurait modifié des objectifs, sans doute, mais il nous aurait fallu plus de temps. C'est tout de même beaucoup de travail, ça prend du temps. Pour monter un plan d'urbanisme, on parle de semaines de travail. [...] » (Urbaniste, municipalité A, le 06 juin 2017).

Nous comprenons par là que les partenaires n'ont pas été intégrés dans la réflexion de la politique familiale. L'urbaniste ici ne considère pas avoir été consulté et ne questionne pas vraiment la démarche. Le responsable PMF nous confie que l'obtention des informations s'est révélée laborieuse. Pour le responsable de la politique familiale, les autres services ne se sentent pas concernés par cette problématique.

« J'ai demandé à l'ensemble des services de me faire les bilans de leurs actions, et là encore ça été difficile, ça m'a pris un an. [...] Et puis tu sais la politique familiale, ce n'était pas la priorité sur dix. C'était la dernière...fait que. Ce n'était pas évident [...] certains cadres, ils m'ont dit qu'ils travaillent sur "leurs choses". Même si on est une ville, il y en a plusieurs qui travaillent pour "leur service" et non pour la ville. Ça, c'est ma théorie » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Parlant de la politique, il ajoute que *« certains services n'aiment pas se l'approprier »*. Il nous donne un exemple :

« On a terminé la politique, un mois après, le service de l'urbanisme et des travaux publics rencontrent la direction en présence du maire pour leur présenter un projet de jardins communautaires. Pour moi, un projet comme cela, ça favorise la mobilité des gens. Jamais, jamais, ces services m'en ont fait part ou ne m'ont donné cette information-là pour l'inscrire dans la politique. Pour eux, quand je les ai sollicités, c'était peut-être une corvée, ils ne veulent pas se l'approprier...en tout cas...je ne sais pas... » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Il nous confie également que le génie civil n'a pas répondu. Faute de quoi, leurs actions n'ont pas été intégrées dans le plan.

Stratégies individuelles

Au vu des difficultés rencontrées pour mobiliser les partenaires internes à la municipalité, le responsable PMF a décidé d'inscrire dans le plan d'action, une action visant à « s'assurer de la participation des services municipaux, au suivi et à l'application de la politique familiale ».

« Ça, je l'ai mise car comme je le mentionnais tantôt, des fois ce n'est pas nécessairement une priorité et il faut que ça le devienne » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Décision

Élaboration et validation de la politique

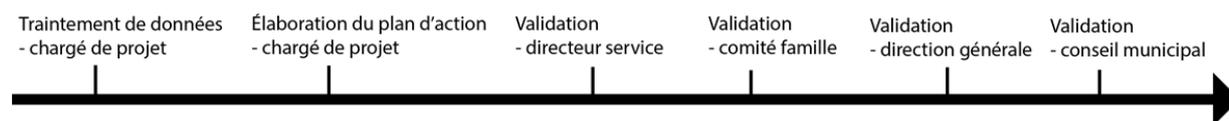


Figure 10 : Étapes de validation PMF, municipalité A

Le responsable s'est inspiré des remarques récoltées tout au long du processus de consultations, mais c'est seul qu'il a rédigé la politique. Le tout en quelques jours. Nous n'avons aucune idée de l'impact du sondage et des recherches, effectuées par le chargé de projet, sur la politique. Nous supposons que les résultats lui ont servi uniquement pour la rédaction de l'axe du service des loisirs. Au vu du désintérêt et des propos relevés par l'urbaniste, nous n'avons pas l'impression que le sondage ait été pris en compte par les autres services. La nouvelle politique n'a pas impliqué de réelles réflexions. Le responsable a repris la structure de l'ancienne politique pour ensuite la modifier en fonction des réponses obtenues par les différents services. Quant à la validation du plan d'action, il a d'abord été validé au sein de la commission communautaire avant d'être « validé » par le « comité de pilotage ». Il a ensuite été approuvé par le conseil municipal. Ce phasage souligne le manque de marge de manœuvre du comité dans le processus décisionnel. Ce sont les élus qui ont le pouvoir de dire « oui » ou « non », souligne le responsable. Il ajoute :

« Il y a toujours des élus plus impliqués que les autres. Il y en a onze avec le maire. La moitié était plus impliquée, elle se questionnait, elle avait plus de préoccupation. Un élu est très impliqué pour tout ce qui concerne la fête des voisins et un autre élu au niveau des activités jeunesse » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Nous relevons encore une fois l'association faite entre la politique et des activités plus récréatives.

Suivi

Mécanismes de suivi

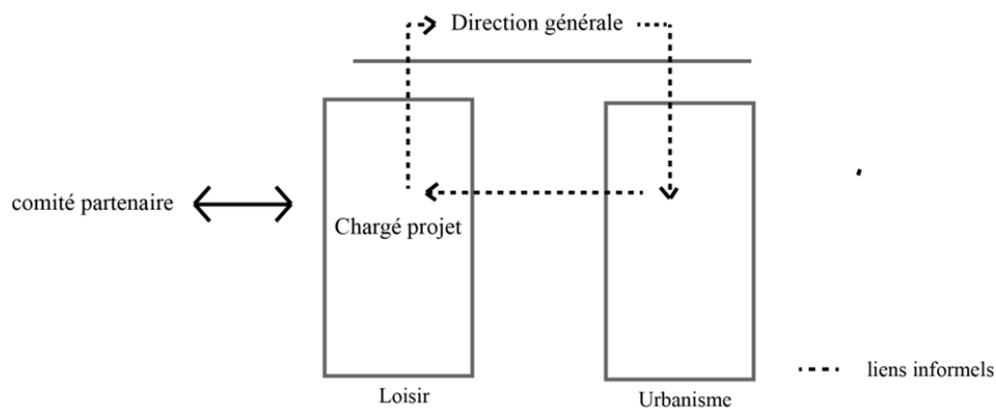


Figure 11 : Suivi des actions, municipalité A

Le chargé de projet rencontre son comité deux fois par année. Cependant, encore une fois, c'est lui qui assure principalement la fonction de suivi, le comité se limite à la constatation des faits. Fidèle aux procédés adoptés tout au long du processus, le responsable de projet fait le suivi par email et par l'intermédiaire de la direction générale.

« Le bilan et le suivi c'est moi. On le fait deux fois par année. Au mois de juin, je vais envoyer un courriel et je vais passer par la direction générale. Et je vais dire à la secrétaire d'envoyer un courriel au directeur général et qu'elle lui dise d'en parler à la réunion. Qu'il dise " nous sommes rendu à la mi- année, j'aimerais connaître votre bilan. Faites parvenir votre bilan au responsable de la politique" [...]. Moi je vais faire la compilation et faire le compte rendu au conseil municipal » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Il ajoute :

« Si ça ne revient pas, je vais donner un échéancier [...]. Là, la difficulté c'est que les gens ne respectent pas l'échéancier [...]. Des fois ce sont des gens un peu plus bas que les directeurs qui vont faire le suivi, mais moi je ne les connais pas. J'en connais certains, mais pas tous. Alors très souvent je vais appeler le directeur et dire que je n'ai pas eu de suivi [...] la direction générale va m'appuyer sans problème [...]. Et c'est eux qui vont s'organiser...à un moment donné ça devient

difficile. Je n'ai aucun pouvoir là. Il y a la direction, les cadres et moi je suis en dessous. Moi je ne suis pas directeur du service des loisirs, je suis chef de division » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Nous lui avons demandé comment faudrait-il faire pour améliorer le mécanisme de suivi. Voici sa réponse :

« C'est une tâche, une responsabilité de la direction générale. Si ton patron te dit, "il faut que tu mettes ça en priorité", tu vas le mettre. Il faut que le politique et le directeur le mettent en priorité. Il faut mettre l'emphase là-dessus. La ville quand elle dit "ça c'est prioritaire, il faut faire le travail, on le fait on le produit et voilà " » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

La gestion de la politique familiale est à l'antithèse d'un processus de coproduction. Le responsable PMF a intégré les valeurs de la culture en silo et les mobilise. Il passe par des intermédiaires et le mécanisme de contrôle instauré par l'administration pour résoudre ses difficultés. Pour lui, sans mécanismes de contrôle la politique serait comme en 2005 *« mise sur la tablette »* (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017). La contrainte de l'action par l'action ne semble pourtant pas la meilleure stratégie (Gumuchian et al., 2003). Il est intéressant de soulever le décalage dans ses propos quand nous l'avons questionné sur l'importance d'une politique transversale :

« On ne peut pas travailler en silo. On est une ville, je pense que le développement doit se faire de manière transversale. Si je travaille tout seul en silo, je vais réussir dans mon domaine, mais atteindre 50% des objectifs. Si je travaille avec le service des loisirs, le service de l'urbanisme et le génie, je vais probablement atteindre 100% des objectifs. Parce que le génie regarde avec des yeux de génie alors que moi je vais regarder avec des yeux d'un gars qui organise des activités de loisirs. On peut partager nos savoirs, on devient plus efficace en pratique » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Coup d'œil sur le processus

Face à de tels propos, quand nous lui avons demandé ce qu'il changerait dans le processus, s'il pouvait recommencer, nous avons pensé qu'il le remettrait en question. Cela n'a pas été le cas.

« Ce que je demanderai, c'est vraiment un appui technique [...] c'était ardu, car c'était ça plus ça plus ça. C'est un travail de longue haleine qui demande du temps et c'est le temps qui manque [...]. Parlant de l'appui: « il ne pourrait pas faire la partie avec les directeurs, car ils ne le connaissent pas [...]. Mais c'est tout le travail de mise en page, d'écriture, de synthétisation [...] » (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Pour la suite, ce dernier a affirmé la volonté d'élaborer un seul plan d'action pour les trois politiques. Cela au vu de la quantité de travail et de la difficulté à mobiliser les acteurs. Il pense obtenir plus de réponses s'il contacte une seule fois les partenaires municipaux. Les acteurs seront moins « *dérangés* » par ses emails (Responsable PMF, municipalité A, le 19 mai 2017).

Regards croisés sur les actions

Les actions développées au sein du processus traduisent le manque d'arrimage ayant eu lieu tout au long du processus. L'axe des loisirs est le plus long et très orienté sur les activités sportives. Les autres axes sont des axes *fourre-tout* sans aucune logique. Il n'existe aucune action de mobilité visant à améliorer spécifiquement le quotidien des familles.

Nous avons présenté le plan d'action à l'urbaniste de la ville. Ce dernier s'occupe de toute la partie négociation avec les promoteurs lors de l'élaboration des nouveaux projets. Outre son intervention très ponctuelle, il n'a pas eu davantage vent de la PMF. Il n'existe aucun mécanisme de diffusion des politiques au sein du service, nous explique-t-il. Pour lui le service des loisirs pourrait pousser la promotion quant aux alternatives qui existent face à la voiture.

L'importance d'une vision partagée

À travers les propos de l'urbaniste, nous relevons que ce dernier a une très mauvaise connaissance des enjeux de la PMF. Il souligne que l'administration fonctionne en silo. Il ne connaît pas ce que fait le service des loisirs et cela se traduit dans ses représentations. Il associe la politique familiale à une politique récréative. Pour lui, une collaboration entre les deux services ne se justifie pas dans un tel contexte. Toutefois, nous lui expliquons que cette politique vise une amélioration du milieu de vie. Voici sa réponse :

« Je pense qu'on aurait pu apporter une vision différente [...] Je sais qu'on n'est pas des experts dans tous les domaines. Je crois qu'on est de bons conciliateurs. Je pense donc que le travail est davantage de concilier, de donner une opinion et de savoir si ça s'applique concrètement dans la réalité. L'urbaniste a un rôle à jouer. Mais je le répète, si c'est pour prévoir des activités au parc la fin de semaine, non. Si c'est pour améliorer ou faciliter l'accès à certains parcs ou pour une planification du territoire plus harmonieuse, encourager les déplacements actifs, effectivement on a un rôle à jouer [...] » (Urbaniste, municipalité A, le 06 juin 2017).

Ce dernier nous fait part de ses idées d'actions. Pour l'urbaniste, les enfants ne marchent pas assez.

« Dès le plus jeune âge, on transporte les enfants en véhicule. Il faut changer la perception de ce que les gens pensent de leur environnement [...] beaucoup de jeunes de 17 ans, en banlieue, n'ont jamais pris de transport collectif [ils sont véhiculés par les bus scolaires ou leurs parents]. Jusqu'à l'âge adulte, on les amène à l'école. Ils ne se déplacent donc pas par leur propre moyen. C'est comme si on leur envoyait un message « n'allez pas à l'école à pieds, c'est dangereux ». C'est une observation personnelle [...] il faut changer la perception de ce que les gens pensent de leur environnement » (Urbaniste, municipalité A, le 06 juin 2017).

Point de vue sur l'administration

Cependant il nous ramène très vite à la réalité. Bien qu'il arrive à gagner une marge de manoeuvre en négociant avec le promoteur, le rôle de l'urbaniste est d'appliquer les décisions politiques. Les acteurs ne jouissent pas d'assez de liberté et manquent de temps pour s'impliquer davantage dans les autres services :

« En urbanisme on ne décide de rien, on applique la volonté politique. Mon travail est d'administrer les décisions politiques dans la planification [...] dans la réalité, l'urbanisme est un milieu où il y a une différence marquée entre la théorie universitaire et la pratique. C'est deux mondes. Au quotidien, c'est totalement différent. C'est un peu le même principe ici. On pourrait être 15 personnes de plus à travailler, mais on fait avec ce qu'on a » (Urbaniste, municipalité A, le 06 juin 2017).

À travers ses propos, nous comprenons que la culture administrative ne favorise pas la transversalité. Chaque service répond aux mandats octroyés par le politique.

« Il est peut-être temps de changer pour aller vers de nouveaux modes de gestion des administrations dans les années à venir, mais actuellement, dans la structure actuelle, tout fonctionne par service. On a un budget et une partie à appliquer. On applique cette partie-là [...] » (Urbaniste, municipalité A, le 06 juin 2017).

A l'heure actuelle, dans son service il n'y a pas eu explicitement la définition d'une nouvelle vision et un renouvellement des modes d'action. Cela par manque de temps et d'argent. Les urbanistes ont cependant implicitement intégré certains changements, ils donnent l'emphase sur la mobilité active lors des négociations avec les promoteurs. Nonobstant, pour notre interlocuteur, il faudrait que tous les services adoptent ces changements.

La solution consisterait à élaborer une planification stratégique dans l'ensemble de la municipalité. Chaque service peut alors répondre aux exigences par son expertise et diffuser les politiques :

« Quand on a une politique comme celle-là, quand on parle de transport, ça émane de la direction d'un service et si ce n'est pas diffusé à travers les différentes branches de l'administration, ça ne vaut rien. Je crois que l'on va avoir un impact positif si tout le monde le diffuse à l'intérieur de leur service respectif. Par exemple, je fais ma partie du plan, même sans rentrer en contact, je sais que le génie va le compléter et que ça sera cohérent au final. La diffusion entre services est nécessaire dans le mode d'organisation actuel. Aucune entreprise ne pourrait être capable de survivre à tout l'éventail de service qu'une administration municipale offre...c'est tellement des services variés, donc c'est impossible que je puisse connaître ce qu'ils font en détail au service du génie, par exemple, et vice versa. Ce n'est peut-être pas la meilleure façon de faire...est-ce que j'ai la solution pour l'appliquer de façon différente...dans la structure actuelle, non. Je ne vois pas comment ça pourrait être fait » (Urbaniste, municipalité A, le 6 juin 2017).

Municipalité B, l'acteur ruseur

L'exemple de cette municipalité illustre tout le potentiel d'un acteur à acquérir une marge de manœuvre malgré un partage du pouvoir inégal (Gumuchian et al., 2003).

Organisation de la politique familiale

Changement stratégique sans réelle mise à jour

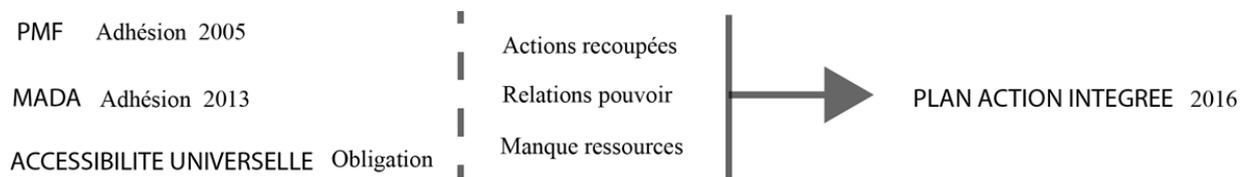


Figure 12 : Changement stratégique PMF, municipalité B

Nous avons relevé un changement stratégique sans réelle mise à jour avec de fortes relations de pouvoirs. La politique familiale date de 2005. Elle était, à l'époque, assez avant-gardiste. Elle a cependant été laissée de côté pendant plus de 10 ans. La responsable de projet souligne un fort soutien politique envers les aînés au détriment des familles. Face à un contexte de restructuration et de multiplication des comités, le comité famille va être supprimé. Celui des aînés demeure face au « *lobbying politique* » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

Pour la responsable de projet, il s'agit d'un réel soulagement :

« Moi quand je l'ai repris en 2015, il n'y avait pas d'intérêt, il n'y avait pas de mobilisation. Les organismes aînés se mobilisent de façon exemplaire, mais avec la famille, j'ai eu beaucoup de misère avec la mobilisation du milieu. Ils étaient trop dispersés, ils étaient comme pris dans leurs créneaux, ils étaient pris aussi avec des restructurations. Nous, on n'a pas de pouvoir décisionnel sur la famille, nous on était très motivé [rire]. Tu ne peux pas imaginer comme j'ai travaillé et je vais te dire en tout franchise j'ai hâte que ça finisse [...] » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

Il a été décidé lors de la création du plan d'action MADA de créer un plan d'action intégré familles, personnes handicapées et aînées. La responsable de projet nous explique les raisons :

« On avait trop de clientèle [...], on avait trop de plans d'actions avec des axes et des actions qui se recoupaient », « on avait une urgence à agir. Parce que les plans d'actions arrivaient à échéance alors si on voulait que nos actions continuent, il fallait faire la mise à jour. Mais faire

les deux processus en même temps, avec le peu de ressources que l'on a, c'est impossible »
(Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

C'est dans ce contexte de relations de pouvoir, de manque de ressources temporelles, financières et humaines que la politique familiale est revenue à l'ordre du jour après plus de dix ans d'absence.

Présentation des acteurs

Les acteurs leaders

	Rôle au sein du service Loisir	Autres rôles	Représentation mobilité
Resp. PMF	Responsable famille Responsable aîné	Mère d'une jeune famille Travail à l'université Représente la PMF dans différents comités partenaires	Accessibilité habitation Conciliation travail/famille Sécurité
RQF	N'existe pas	-	-

Tableau 2 : Particularités des acteurs leaders, municipalité B

Nous avons très peu d'information sur le RQF. Face au désintérêt politique pour les familles, nous supposons que ce dernier n'existe pas. Toutefois, les responsables de la politique d'accessibilité et des aînés ont été intégrés dans la démarche.

La chargée de projet a été engagée en 2015 pour s'occuper des clientèles aînées et familles. Dans la création du nouveau plan, également collaboré avec la personne responsable de l'accessibilité universelle. Cette dernière est l'une des seules chargée de projet à s'être distanciée d'une vision de la mobilité incarnée dans un contexte *loisir*. Pour elle, l'emphase doit être mise sur la conciliation travail-famille et plus particulièrement la conciliation des temps sociaux. Elle relève plusieurs influences évoquées dans notre cadre théorique:

«Pour influencer la mobilité familiale, il faut prendre en compte le lieu de travail, le moyen de transport, les logements, la proximité des services et la structure familiale aussi. Est-ce que c'est une famille recomposée ou non ? Est-ce qu'il y a des différences d'âge entre les enfants. Si les enfants vont à des écoles très différentes, ça peut être très dispersé sur le territoire... »
(Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

Le comité famille

Dans cette municipalité, nous n'avons pas eu beaucoup d'information sur le comité de partenaires. Nous savons cependant qu'il a été élargi à l'occasion de la nouvelle démarche liant les trois clientèles. La société des transports de la région a notamment été intégrée. Nonobstant, il n'y a aucun membre de la municipalité mis à part les chargés de projets loisirs et les responsables des politiques.

Diagnostic et stratégies

La responsable PMF, consciente de son manque de marge manœuvre au sein de la politique et du service, a tenté de développer des stratégies qui dépassent le cadre de la politique familiale. Ces stratégies s'inscrivent dans un temps long. Elles consistent à sensibiliser les acteurs qui ont plus de pouvoir afin de leur faire porter les actions familles. Nous avons identifié quatre types de stratégies liant le chargé de projet avec quatre catégories d'acteurs: le comité de partenaire, la population, les partenaires internes à la municipalité et les partenaires externes à la municipalité (les organismes).

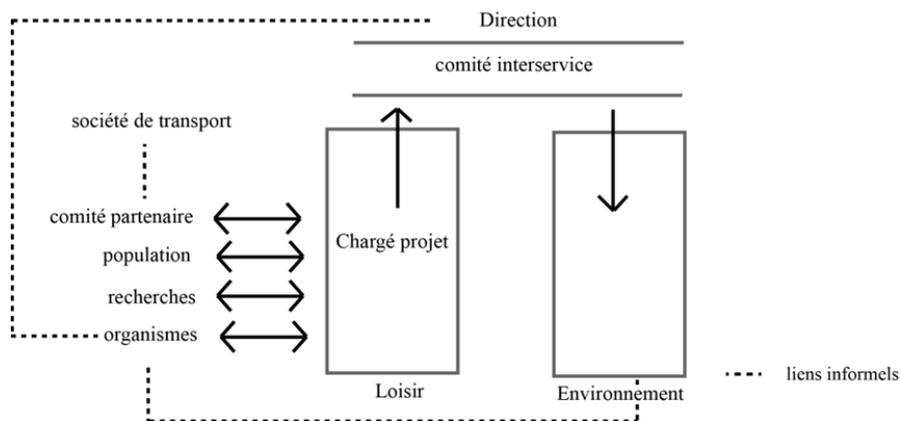


Figure 13: Stratégies décisionnelles, municipalité B

Stratégies liant la responsable PMF au comité famille

Le comité de partenaires semble avoir principalement été mobilisé lors de la consultation. Pour la responsable PMF, consciente des mauvaises conditions de mise à jour, il représente surtout un moyen de renouer contact avec certains acteurs. L'exemple de l'intégration de la société de transport au sein du comité l'illustre (à savoir que des élus de la ville siègent dans le conseil

d'administration de la société de transport). Notre interlocutrice nous raconte qu'elle a essayé à plusieurs reprises d'entrer en contact avec la société de transport. En tant qu'usagère et en tant que partenaire pour la mise en œuvre des plans de déplacements de la société. Cela dans le but de traiter des problématiques de mobilité des familles. Sans succès. Avec son service elle a demandé à ce qu'un représentant du service participe à l'élaboration des plans des déplacements de la société, elle nous raconte :

« Ça été accepté, mais c'est au niveau de notre service qu'il a été plus difficile que l'information se transmette, que la personne qui siège sur ce comité nous transmette l'information et puis que nous aussi on puisse alimenter nos enjeux. Quelqu'un a été désigné dans la hiérarchie, mais nous on n'a pas été consulté là-dessus. C'est la chef de service qui a décidé de mettre cette personne-là. Elle ne connaissait pas les enjeux. C'est sûr que nous (parlant de l'équipe plus proche du terrain) on peut, peut-être, mieux alimenter » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

En parlant du comité de partenaire, elle ajoute :

« Maintenant, je pense que le lien est peut-être fait avec la mise à jour de la politique. On a rencontré une représentante de la société de transport. On a essayé quand même de faire des liens et maintenant on va rester en contact. Je te dirai que l'on a rétabli les liens. C'est ma collègue de l'accessibilité universelle, qui travaille avec les personnes handicapées et qui connaît très bien le dossier, qui représentera la ville. En fait ce n'est pas la ville, on s'entend, c'est notre service. Et puis on s'assure que l'on a une conversation fluide et que l'on fasse partie des solutions » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

Le comité de partenaire face à une absence de reconnaissance et une mauvaise transmission de l'information, tant au niveau du conseil municipal qu'au sein même du service, représente un moyen de rétablir des liens et d'agir de manière plus performante. Cela dans un temps long qui dépasse la mise en œuvre du plan intégré.

Stratégies liant la responsable PMF à la population

La chargée de projet nous raconte avoir mis en place des focus-groupe. Elle a tenté de mettre l'accent sur la conciliation travail-famille. Mais sans succès. Rien n'est ressorti. Pour elle, les familles sont tellement habituées à prendre la voiture, qu'elles n'attendent plus rien. Cette dernière a tout de même tenté d'apporter le sujet sur la table. Elle nous raconte :

« Dans les consultations, même si ce n'est pas ressorti de façon spontanée, moi j'ai quand même essayé de l'apporter comme sujet de discussion. Mais j'ai dit, la ville doit donner un exemple. Et moi il y a deux ans, j'ai organisé justement une conférence sur la conciliation travail-famille qui a été donnée par une firme qui est spécialiste en conciliation-travail famille. Et on a eu tellement de

succès, beaucoup d'employés voulaient participer, des organismes communautaires... c'était une super belle conférence. Finalement, il y a la volonté. Les employés ont besoin d'avoir plus de conciliation travail-famille au niveau de l'appareil municipal. Et puis on avait même proposé que la ville devienne certifiée "conciliation travail- famille". Mais ça n'a jamais passé. Rien qu'en étant employé de la ville, c'est dur la conciliation. Donc on a dit, "on ne peut pas aller plus loin pour l'instant" [...] Par contre s'ils y avaient beaucoup de conseillers qui avaient à cœur les familles... Et ce n'est pas le cas... par contre il y a beaucoup de conseillers qui ont à cœur les aînés et ça transparait » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

Stratégies liant la responsable PMF aux partenaires internes à la municipalité

Au manque de volonté municipale, s'ajoute un manque de considération de la part des autres services. La responsable PMF nous confie la difficulté, qu'elle a, à créer des liens avec les services. Parlant de la place du service des loisirs dans la hiérarchie municipale elle soulève :

« Moi je le vois tous les jours comme c'est difficile de faire passer des dossiers famille. Nous, on se bat continuellement avec les autres services pour faire place à ces dossiers [...] MON DIEU, c'est un combat continu de chaque jour. La culture municipale est tellement ancrée sur les valeurs de la municipalité. Les municipalités doivent réparer des rues, elles doivent gérer l'eau potable, tu vois. Même dans l'imaginaire public, dans les représentations collectives, c'est comme ça... j'ai dû tout le temps trouver l'argument, le juste milieu pour qu'on puisse aller de l'avant avec ce projet [favoriser l'accès aux femmes allaitantes au sein des édifices de la ville]. On est la seule municipalité qui ait fait ça. Ça a bloqué à l'intérieur de la machine. On nous a dit " pourquoi vous faites ça vous n'avez pas les compétences pour faire ça [...] ". Ces politiques sont gérées par les loisirs et on a peu d'emprise pour influencer les autres services, pour mettre en place des actions plus structurante famille » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

Face à une incapacité de porter des actions au sein de la politique qui dépassent la fonction *loisir*, il a été décidé que les actions du nouveau plan seraient portées les autres services. En plus de celles portées par les partenaires. Pour atteindre cet objectif et entrer en contact avec les services, l'équipe des loisirs a réactivé un comité interservice.

« On s'est dit avec le nouveau plan d'action...j'ai dit...qu'on va avoir un plan d'action ville, dans le sens où plusieurs services vont porter les actions. Pas seulement notre service des loisirs. Et puis on a mis en place le comité interservice "...". Le comité interservice avait été créé par la direction générale il y a un certain temps, mais il n'a pas été très actif alors nous, avec le plan d'action, on s'est dit, on profite de cette mise à jour pour justement réactiver ce comité. Et puis de le mettre à jour. L'idée était de faire connaître nos enjeux aux autres services et que les gens participent et embarquent. C'était ça notre stratégie. C'était : comment on pouvait les influencer [...] c'est un exercice qui a été fait et qui a été très laborieux...ce n'était pas facile d'arrimer tout ce monde-là » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

Nous avons alors demandé à cette dernière, comment est-il possible de négocier une marge manœuvre. Pour elle, la solution consiste à porter les intérêts des familles dans l'élaboration des plans d'action des autres services. Elle nous donne un exemple :

« Nous, on a proposé, avec le plan d'aménagement pour les infrastructures, que l'on instaure des normes pour les familles. Et que ces normes pour les familles soient prises dans toutes les constructions que l'on instaure ici. Donc si tu arrives à faire passer un projet de réseau qui est plus global et qui peut influencer les décisions des autres services, là c'est déjà bien. Et on commence à agir dans cette direction-là [...] Mais le conseil municipal doit embarquer et s'il adopte de tels projets de réseaux, ça descend et c'est là que l'administration a plus de pouvoir. Mais c'est une volonté politique aussi... » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

La responsable PMF nous explique que dans un tel contexte, faute de pouvoir décisionnel et par manque d'expertise, il ne faut pas s'étonner que le service des loisirs ait une politique orientée *loisir*. Selon cette dernière, si nous voulions parler de mobilité nous aurions mieux fait de rencontrer le service de l'environnement. Elle nous donne l'exemple de l'action *moi seul à vélo j'embarque* visant à encourager les déplacements actifs des enfants vers l'école. Ce Projet a été développé entre le service de l'environnement et la commission *ville en santé* (pour information, la commission *ville en santé* est une commission externe à la ville). Pour elle, ce projet aurait très bien pu être intégré dans le cadre de la politique familiale.

À travers ces deux exemples, nous constatons que le service des loisirs peut arriver à faire porter certaines actions par d'autres services alors que dans d'autres cas, les services développent des actions avec leurs partenaires. Les actions transversales, en lien avec la mobilité des familles, impliquent un mélange de compétence sans toutefois l'arrimage qui va avec.

Stratégies liant la responsable PMF aux partenaires externes à la municipalité

Afin de pallier ce manque d'arrimage et de s'assurer de la prise en compte des intérêts des familles, la responsable PMF a demandé à siéger dans la commission *ville en santé* (il y a de cela plusieurs années). Nous parlant de la commission, elle nous explique que *« beaucoup d'initiatives viennent de là »*. Cette commission jouit d'un certain pouvoir aux yeux de la municipalité. Sa présence autour de la table représente un levier d'action pour *« faire monter les recommandations auprès de la ville »* (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017). Pour elle, le plus important consiste à développer des actions pour les familles. Qui les porte est secondaire. Nous parlant cette fois du projet dans *ma rue je joue*, elle ajoute :

« Nous on aurait eu le budget de le faire et puis il y a aussi un budget rattaché à la commission ville en santé et puis c'est très correct parce que ce sont des actions pour la ville. Maintenant, que ce soit la politique familiale qui les porte ou que ce soit une autre personne, ce

n'est pas grave. L'important c'est que les gens puissent bénéficier de ce projet à large échelle. Et c'est comme ça que je le vois. Mais je tenais à ce que notre expertise, notre connaissance du milieu, soit mise à profit dans ce projet. Et puis je fais partie du comité » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

Décision

Élaboration et validation de la politique

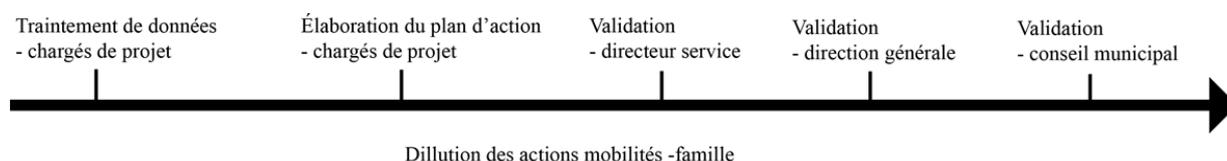


Figure 14: Étapes de validation PMF, municipalité B

Vu le manque de temps, aucun document cadre n'a été rédigé. Le plan d'action a été élaboré sans réelle réflexion en amont. Il a été rédigé, avec l'aide d'un consultant, par les différents responsables des trois politiques. Le comité de partenaire ne semble pas avoir eu un rôle particulier dans cette étape. Il a été question de fusionner les trois plans d'action MADA, Accessibilité universelle et PMF. Certaines actions ont toutefois été rajoutées. Face à l'ancienneté de la PMF, peu d'informations ont pu être mobilisées. La politique familiale, dans ce plan, n'a donc pas vraiment été mise à jour. Au grand regret de notre interlocutrice. Elle a tenté tant bien que mal d'amener la conciliation travail-famille, sans réel succès. Pour elle, plusieurs aspects leur échappent encore. Ses propos l'illustrent :

« D'après moi ce qui se passe avec notre plan d'action intégré, c'est que la famille est moins présente. Les axes d'interventions, les actions, je trouve qu'elle est beaucoup diluée et puis d'ailleurs, je l'ai tout le temps dit, tout au long du processus [...], mais bon on en est conscient et puis moi je suis le chien de garde de la politique familiale [...]. Moi personnellement je trouve que l'on a encore du travail à faire là-dessus. Parce qu'il y a de nouveaux besoins, à cause de toute cette mobilité des familles. Ces nouveaux besoins, pour l'instant je trouve que la ville...qu'on n'a pas vraiment réussi à intégrer cette préoccupation-là » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017).

Dès l'élaboration du plan, les relations de pouvoir entre les trois politiques ressortent. Face à un soutien aîné affirmé dès le départ, la famille est diluée et « *cela transparait dans le plan* » (Responsable PMF, municipalité B, le 29 juin 2017). Une fois élaboré, le plan d'action a été validé par la direction générale et par les élus. Cependant le processus de sélections des actions a été instauré de manière informelle dès le départ.

Suivi

Mécanismes de suivi

Aucun mécanisme de suivi n'a été planifié. La responsable PMF nous explique que la ville est en pleine restructuration. Tout risque de changer.

Coup d'œil sur le processus

Pour la chargée de projet, le processus n'a pas été un succès, mais les liens ont été rétablis. Pour cette dernière, il faut davantage travailler ensemble. Elle mentionne la volonté de mettre à jour la politique familiale maintenant qu'un premier exercice d'arrimage a été fait.

Regards croisés sur les actions

Les actions en lien avec la mobilité sont principalement développées par les organismes partenaires. Très peu d'actions sont mises en œuvre par les services municipaux. La responsable PMF rejoint notre avis. Pour elle, les deux axes les plus importants, le transport et l'habitation, sont pratiquement vides.

Nous présentons les plans d'action à deux urbanistes. Le premier, coordinateur en transport actif et responsable des plans de déplacements en direction des écoles, prend connaissance de la politique pour la première fois. Entré en poste il y a un an, aucune politique ne lui a été présentée. De par sa fonction en transport actif, lors de la lecture du plan, il est très étonné de n'avoir pas été plus interpellé. Ancien directeur d'un organisme travaillant sur la mobilité active, il connaît tout l'écosystème mobilité. Il serait donc la personne la plus pertinente à appeler pour traiter de la mobilité des familles. Nous lui avons parlé du comité interservice créé pour favoriser la transversalité.

Ce dernier, nous a mentionné, à sa grande déception, ne pas être au courant de cette démarche.

« [...] que l'on ait des projets...en terme de communication...un petit peu en autarcie...moi qui suis en gestion du projet pilote des corridors scolaires, en gestion de tous les plans de déplacements dans les écoles, de leurs suivis, des implications éventuelles des aménagements à l'échelle de la ville et puis en réflexion sur comment améliorer les transports actifs...et eux qui ont leurs propres initiatives sans que je sois au courant qu'il y ait quelque chose qui ressort...là il y a quelque chose qui bloque...c'est mon point de vue peut-être que je suis nouveau.... »
(Coordinateur en transport actif, municipalité B, le 29 juin 2017).

Notre deuxième interlocutrice, également urbaniste à la ville et chef de la section planification des ressources, connaissait l'existence du plan, mais il ne lui a pas été présenté. Elle rejoint son collègue quant à l'absence du service de l'urbanisme dans le processus. Pour elle, ce plan ne traite pas de mobilité. Elle nous confie ne pas se sentir concernée en tant que mère de famille. Les actions répondent aux « *besoins personnels de l'usager* » (Chef de section planification des ressources, municipalité B, le 30 juin 2017). Elle compare le plan à une offre promotionnelle de produits. Nous pouvons le relever à travers les propos qu'elle a tenus lors la lecture d'une action traitant de l'accessibilité universelle :

« Ah dommage ici on parle d'accessibilité universelle. Il n'y a pas de moyens. Je trouve qu'il y a une absence. Une mauvaise compréhension. C'est beaucoup plus axé sur des projets spécifiques comme avoir la carte famille. C'est très produit et non spatial. D'autant plus, si tu veux favoriser les saines habitudes de vie, il faut une dimension physico-spatiale» (Chef de section planification des ressources, municipalité B, le 30 juin 2017).

Pour cette dernière, outre une absence de liens physico-spatiaux, il manque des moyens de mise en œuvre et une vision sur le long terme qui s'incarne sur le bien-être collectif de la population. Parlant des modes de déplacement, elle relève qu'en « *terme environnemental la ville a un engagement à forcer les changements [...] on ne doit pas juste penser au besoin de la petite famille qui fait une liste d'épicerie au court terme* » (Chef de section planification des ressources, municipalité B, le 30 juin 2017). Selon notre interlocutrice, le service des loisirs aurait eu avantage à les consulter et à examiner le schéma d'aménagement. Document, qui est à son sens, l'outil le plus structurant de la municipalité. Elle nous explique qu'il couvre toute une réflexion sur la mobilité « *durable, active et collective* » (Chef de division planification des ressources, municipalité B, le 30 juin 2017).

La chef de section nuance cependant ses propos en soulignant qu'un effort est également à fournir du côté du service de l'urbanisme. Ils doivent partager leur connaissance et consulter le service des loisirs. Celui-ci n'a pas été interpellé lors de l'élaboration du plan d'urbanisme.

L'importance d'une vision partagée

Les deux urbanistes se rejoignent en affirmant que la mobilité est un concept transversal qui relève de chaque service. Ce concept est au cœur de toute problématique urbaine.

« Ce qu'il faut se dire c'est que tout le monde fait du transport actif. Pour la simple et bonne raison que quand on fait le design d'un quartier, les gens ne restent pas dans leur maison. Ils se déplacent, ils vont aller à des services, des parcs. Donc chacun des services, en fonction de leur vision, responsabilité, politique interne, va avoir un enjeu de mobilité qu'ils vont vouloir adresser » (Coordinateur en transport actif, municipalité B, le 29 juin 2017).

Pour eux, la collaboration entre les deux services est complémentaire et essentielle. L'urbaniste doit être sensibilisé aux problématiques observées par les loisirs, car les décisions qu'il prend ont un impact direct sur l'espace de vie. En retour, le service des loisirs jouit d'une connaissance du milieu et une sensibilité face à l'usager que l'urbaniste n'a pas forcément encore intégrée. L'expertise des loisirs est essentielle pour assurer un tournant vers un urbaniste dit participatif.

La chef de section planification des ressources relève une fermeture d'esprit, dans son service, quant à l'intégration d'actions plus sociales dans les plans d'urbanisme :

« L'accessibilité universelle, si on n'avait pas poussé, elle ne se trouverait même pas dans le schéma... ça a dû être poussé, car on disait que quelqu'un s'en occupe aux loisirs... oui, mais c'est fondamental. C'est ce que j'ai dit à d'autres professionnels. Tous les projets doivent être accessibles à tous. Il y a du chemin à faire. Le service des loisirs est plus avancé que nous sur cette base-là. Nous, ici, c'était "bon ok, c'est beau, ça respecte l'environnement et ça s'inscrit dans le paysage"... mais la question de la sensibilité des usagers... c'est sûr que l'urbanisme social n'est pas encore ancré» (Chef de section planification des ressources, municipalité 2, le 30 juin 2017).

Le coordinateur en transport actif, la complète :

« On parle beaucoup ces temps-ci d'urbaniste participatif et d'expertise citoyenne. Des citoyens experts de leur milieu. Et puis d'ailleurs, les loisirs, je pense que c'est un petit peu comme cela qu'ils l'envisagent la mobilité active. Depuis certaines années, ils font beaucoup de marches exploratoires et tout ça. Donc je pense que l'urbanisme pourrait aider un tout petit peu à structurer ce qui est fait. En termes de réflexion sur l'accessibilité. En termes de réflexion sur la mobilité. En termes de localisation de l'implantation des activités. Je pense que l'urbaniste est beaucoup plus en amont. Beaucoup de décisions prises ont un impact soit positif soit négatif sur le milieu. Donc, de un, il faut que les services nous parlent et nous rendent compte de façon structurée des observations des dernières années [...] Cela va permettre d'être un intrant dans notre réflexion de "comment créer des quartiers qui soient cohérents, actifs et en santé"... Et de

deux je pense qu'il faut que l'on travaille ensemble pour définir une stratégie de mobilité qui ait en optique l'utilisateur, la famille et la personne à mobilité réduite. Il faut qu'on ait un minimum d'empathie et beaucoup plus d'expertise au niveau de l'utilisateur final. Les loisirs peuvent nous aider à faire ça [...] » (Coordinateur en transport actif, municipalité B, le 29 juin 2017).

Notre interlocuteur n'ajoute que le service des loisirs a un rôle essentiel à jouer dans tout l'aspect sensibilisation. Rôle que le service de l'urbanisme n'a pas le temps de jouer

Point de vue sur l'administration

Chaque service développe ses projets en ayant une réflexion beaucoup plus globale qu'auparavant. Toutes les préoccupations doivent être prises en compte dans les décisions, qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales. Les services *« ne pouvant prendre seuls un tel fardeau [...] sont plus efficaces à travailler en collaboration avec les organismes régionaux »* (Coordinateur en transport actif, municipalité B, le 29 juin 2017). De ce fait, nous explique le premier urbaniste, chaque entité administrative va mobiliser son réseau de partenaires. Le fonctionnement en silo ne favorisant et n'acceptant pas l'échange de connaissances. Phénomène que l'urbaniste qualifie de *« fonctionnement par écosystème »* (Coordinateur en transport actif, municipalité B, le 29 juin 2017).

Le fonctionnement administratif en silo pousse les acteurs qui collaborent entre services à développer des stratégies. Ce phénomène s'observe également du côté du service de l'urbanisme. Notre deuxième interlocutrice nous raconte comment elle a profité d'un projet traitant de l'urbanisme social, mis en place par l'Université de Montréal, pour collaborer avec la responsable PMF. C'est justement ce manque de flexibilité qu'il faudrait pallier selon le coordinateur en transport actif. L'intégration d'un urbaniste dans un comité de PMF est essentielle, mais pas suffisante. Face à la multiplication des comités et des projets, le temps manque. Il faudrait qu'un arrimage clair, concret et formel se fasse, tant au niveau des organismes qu'au niveau de l'administration.

« [...] Je pense que la mobilité, on doit la voir comme une collaboration...qui sort même des murs de la municipalité. Pour mettre en place une politique cohérente de mobilité, il faut des aménagements cohérents et il faut un partenariat cohérent avec les différents organismes à l'externe et entre les différents services à l'interne [...] Il n'y a pas vraiment un système complet de qui fait quoi avec un organigramme de qui fait quoi à l'intérieur de la ville en terme de réflexion de mobilité [...] il faudrait que l'on réfléchisse à des structures beaucoup plus transversales de communication [...], mais il faut que ce soit une collaboration construite, concertée et intelligente [...] Mais bon ça se passera d'abord et avant tout à la direction » (Coordinateur en transport actif, municipalité B, le 29 juin 2017).

Municipalité C, le potentiel d'un acteur rassembleur

Dans cette ville, le dynamisme de l'acteur favorise la création de liens.

Organisation de la politique familiale

Mise à jour avec changement stratégique

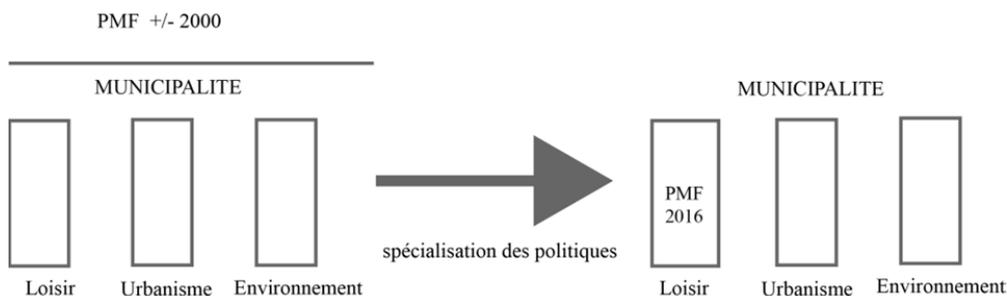


Figure 15: Changement stratégique PMF, municipalité C

La première politique familiale date des années 2000. C'était une politique « *parapluie* » (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017), transversale et très généraliste. En 2016, face au développement de politiques spécifiques au sein de chaque service, il a été décidé que la politique familiale serait une politique ciblée sur la famille.

« On parlait d'environnement, on parlait de beaucoup, beaucoup de choses. La nouvelle politique on a décidé de se concentrer sur la famille. Si tu vas consulter l'ancienne politique, il y a des enjeux plus larges qui concernent un peu moins les enjeux municipaux. Là on a essayé de se concentrer sur les enfants, la famille, l'intergénération » (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017).

À l'heure actuelle, il n'existe pas d'outils formels d'arrimage interne au service. Cependant, la municipalité, face à la multiplication des actions et à un phénomène qui se généralise dans les municipalités voisines, est en train de réfléchir à un potentiel arrimage. Elle nous mentionne notamment l'exemple de la municipalité B. Comme le relève notre interlocutrice (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017) : *« on réfléchit à un potentiel retour en arrière »*. L'argument en défaveur de cet arrimage est la perte de l'avantage promotionnel offert par une politique particulariste sur une clientèle cible. Pour notre interlocutrice, des politiques particularistes comme la politique familiale, la politique des aînés ou la politique pour les

personnes handicapées représentent une certaine vignette pour les types de population concernée. Ils vont venir vivre dans la municipalité parce qu'ils se sentent concernés.

Présentation des acteurs

Les acteurs leaders

	Rôle au sein du service Loisir	Autres rôles	Représentation mobilité
Resp. PMF	Responsable d'une division Responsable famille Responsable SHV	Mère d'une jeune famille Représente la PMF dans différents comités partenaires	Accessibilité universelle Conciliation travail-famille SHV Sécurité Socialisation
RQF	Comité PMF	-	-

Tableau 3 : Particularités des acteurs leaders, municipalité C

Comme dans les municipalités A et B, le responsable des questions familiales a été peu évoqué lors des entretiens. Il était toutefois présent sur le comité famille. La responsable de projet, quant à elle, cumule trois rôles au sein du service des loisirs. Lorsque nous l'avons questionnée sur la mobilité, cette dernière a su nous donner une définition générale de la mobilité. Mais, parlant de la mobilité au sein de la politique familiale, elle a très vite affirmé une conception *sociale* de la mobilité, au détriment d'enjeux plus spatiaux. Les familles dans cette conception doivent sortir et être en forme, le tout, en se sentant en sécurité :

« Moi j'ai un niveau très social dans mon travail. Si on travaille avec l'urbanisme [le service], on va avoir un niveau plus technique, on va se concentrer sur les aménagements et l'accessibilité. Donc au niveau social, mon objectif à moi quand on parle d'ânés ou quand on parle de famille, c'est de sortir des familles de l'isolement. De permettre aux familles de bénéficier des services et des loisirs qu'on offre sur le territoire [...] Les saines habitudes de vie sont un enjeu aussi. C'est une volonté municipale de donner la chance aux familles de rester actives» (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017).

Nous pouvons faire le lien entre ses représentations et ses divers rôles au sein de la municipalité. Nous relevons également des enjeux similaires entre la politique SHV et la PMF. La délimitation n'est pas claire.

Le comité famille

Le comité famille est composé uniquement d'organismes provenant du *social*. Cette dissociation, également observée dans d'autres municipalités, est dans ce cas-ci, une volonté explicite de la municipalité. Comme le relève la chargée de projet (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017) : « Ici l'administration ne se mélange pas aux organismes ». Elle affirme également la volonté d'avoir des organismes connectés à la famille. La typologie du comité n'a pas été remise en cause.

Diagnostic et stratégies

Nous retrouvons dans cette municipalité un mode d'action similaire à celui observé dans la municipalité B à une différence près, la responsable de projet de la municipalité C a le pouvoir de faire des liens, contrairement à la responsable PMF de la municipalité B qui se *faufile* dans des comités pour en gagner. L'orientation des actions est donc, ici, principalement liée au dynamisme du chargé de projet et son potentiel rassembleur. Les actions sont coordonnées, selon les contextes, indépendamment, les unes des autres par l'intermédiaire de la responsable PMF. Nous avons identifié quatre types de stratégies liant la chargée de projets avec quatre catégories d'acteurs : le comité de partenaire, la population, les partenaires internes à la municipalité et les partenaires externes à la municipalité (les organismes communautaires). Notre interlocutrice a également développé des stratégies individuelles.

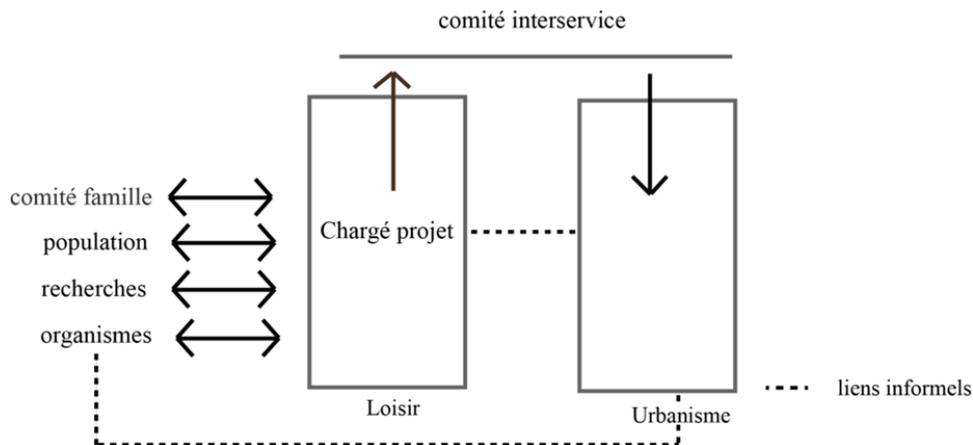


Figure 16: Stratégies décisionnelles, municipalité C

Stratégies liant la responsable PMF au comité famille

Le comité famille a principalement eu un rôle de consultant dans la démarche. La responsable du projet a réuni le comité, plusieurs fois, au début du processus, afin de connaître leurs préoccupations. Elle s'est alimentée des remarques et des données à disposition pour rédiger les différentes étapes : questionnaires et focus groupe. Une fois rédigée, elle a présenté les formulaires aux organismes. Cela pour connaître leurs avis et s'assurer de la diffusion des questionnaires dans leur réseau. Cette dernière n'a pas pu choisir les différents représentants des organismes siégeant dans son comité. Elle nous confie avoir eu de la difficulté à obtenir des informations. En effet, avec le temps, certains membres du comité ne venaient plus. Notre interlocutrice nous explique qu'il manquait toujours un représentant, les personnes qui partaient en congé n'étaient pas forcément remplacées. Alors que les personnes intéressées, dotées d'une expertise complémentaire et plus stable, n'étaient pas sur le comité. Pour pallier cette absence, la responsable PMF a pris le temps de les consulter individuellement.

Stratégies liant la responsable PMF à la population

Les focus- groupe ont été animés par la chargée de projet. Les organismes y ont été conviés. Nous avons demandé à la responsable PMF si les services étaient venus, elle nous a répondu que les élus étaient présents.

Stratégies liant la responsable PMF aux partenaires internes à la municipalité

La consultation avec les partenaires municipaux s'est faite de manière formelle avec la mise en place d'outils stratégiques et de manière informelle tout au long du processus. La consultation formelle des partenaires s'est limitée aux directions. Face à un manque d'intérêt observé par le passé, le service des loisirs a créé la *division politique et développement*. Cela afin d'officialiser le rôle du service des loisirs et de créer des liens. La responsable PMF nous explique comment ce changement a eu lieu :

« À un moment donné on a convoqué les directeurs, on leur a dit " maintenant vous n'avez pas le choix. Nous on est mandatés par les élus et par la direction générale". C'était dans le mandat de faire une PMF donc si les autres directions n'embarquent pas, ça va être difficile en tant que direction du loisir de remplir l'objectif de faire une PMF. On est allé voir ce qu'ils faisaient et ils ont vu ce qu'on faisait. Des fois on ne se rend pas compte, mais ce qu'ils font, ce qu'on leur demande, ils le font déjà. C'était juste de faire un certain maillage avec la culture organisationnelle des autres services. Donc aujourd'hui ça va super bien, on les alimente sur des

choses, ils nous alimentent sur d'autres choses » (Responsable PMF, municipalité C le 22 juin 2017).

Ces propos sont très révélateurs de la culture en silo et du manque de représentation du service des loisirs. Bien que ce nouveau mode de fonctionnement ait été imposé par l'exercice du « *pouvoir coercitif* » (Gumuchian et al., 2003), il semble avoir renforcé les liens interservices. Du moins entre les directions.

« On a appris à se connaître. Et maintenant on travaille de façon transversale. Et quand ils ont besoin de faire quelque chose pour les familles, ils nous appellent et nous demandent notre avis. Là on a été invités à discuter des besoins des familles dans les politiques d'habitation et de logement social. Et si tu consultes la politique en habitation, tu vas voir un volet famille et aînés. Et on est super fière de ça. » (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017).

Le service des loisirs a réussi à faire voyager ses préoccupations. En effet, cet outil de consultation a permis au service des loisirs de sensibiliser les services au *penser et agir famille* (Carrefour action municipale et famille, 2012). Ici, un seul service porte la volonté d'aller vers les autres. L'implication des services dans le processus de politique familiale a été moindre, aucune volonté d'arrimage entre les services tant au niveau des représentations que des actions n'a été mentionnée. Nous parlant des différents plans d'action, la porteuse de projet a soulevé un mélange de compétences sans toutefois le remettre en question :

« Il y a des actions qui s'entrecroisent. Des fois, elles sont écrites différemment, mais ce sont les mêmes objectifs. Elles répondent aux mêmes objectifs ». (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017).

La responsable PMF ajoute que le plan d'action en mobilité active est géré par le service de l'urbanisme. De ce fait, il est plus technique. À cela, la chargée de projet nous explique avoir eu, tout au long du processus, des contacts informels avec sa collègue, responsable MADA et différents services afin de les sensibiliser sur la mise en place de certaines actions :

« Avec ma collègue on fait des liens entre MADA, PMF et SHV. Si on veut intégrer les jardins communautaires, on va aller cogner à la porte de la responsable du plan d'agriculture urbaine. Donc c'est à moi d'identifier les tendances et les besoins et de dire : "quelle action on pourrait faire ensemble ?" Pour qu'eux autres soient aussi à l'écoute des besoins des citoyens » (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017).

Il y a ici un double travail de sensibilisation des différents acteurs municipaux, à deux échelons hiérarchiques différents.

Stratégies liant la responsable PMF aux partenaires externes

La responsable PMF est impliquée dans plusieurs comités parallèles au comité famille. Deux de ces comités sont en lien avec la mobilité : un comité de déplacement actif et un comité de transport issu d'une initiative communautaire. Dans les deux cas, la responsable famille a été invitée par les organismes à siéger au sein des comités. Sa présence « *va de soi* » (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017). Pour notre interlocutrice, les organismes ont besoin de la ville pour développer des actions et grâce à sa présence dans le comité, la ville gagne en leadership. Nous sommes ici dans une dynamique qui est à l'opposé de celle adoptée par la responsable PMF de la municipalité B. Bien que cette stratégie vise à gagner en leadership, elle permet la création de liens et le développement d'actions mobilité.

Le comité de déplacement actif est un comité qui regroupe plusieurs partenaires, dont les commissions scolaires. Son but étant de promouvoir les déplacements actifs vers l'école. Il n'y a aucun lien entre ce comité et le plan de mobilité active développé par le service de l'urbanisme. De par sa présence, notre interlocutrice a pu participer à l'élaboration de plans de déplacements actifs aux alentours de plusieurs écoles. Elle a pu également émettre ses recommandations et observations en tant que représentante PMF et représentante de la ville.

« Avec le comité, on évalue les problématiques de sécurité au niveau de l'école. Et la ville arrive avec ses recommandations. Et on se retrouve à avoir beaucoup d'actions dans le comité de déplacement qui nous appartiennent et qui sont intégrées nos politiques » (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017).

Le comité de transport est un comité formé par un organisme communautaire souhaitant améliorer la qualité de vie des familles au sein de la municipalité. Siègent également dans ce comité deux sociétés de transports. Nous parlant des sociétés de transports, elle nous raconte avoir observé personnellement une absence d'action en faveur des familles. Elle a donc profité de la présence de ces acteurs au sein du comité pour se renseigner. Elle apprend alors que le problème ne vient pas d'un manque d'investissement de la part des sociétés de transport mais d'une mauvaise transmission de l'information. Ne trouvant pas normal que des familles ne soient pas au courant de ce type d'action, le comité s'est alors donné comme mandat de les faire connaître aux familles. Au travers de ce comité, la responsable PMF a pu créer des liens avec les sociétés de transports et amener ses préoccupations.

Sa présence sur ce comité a également permis l'intégration d'un urbaniste. Elle nous explique que dans le cadre d'un projet de maison de quartier, les membres du comité discutaient de la mise en place d'une ligne de transport public. La discussion n'avançant pas, la responsable PMF a demandé à son chef d'intégrer un urbaniste dans le comité. Le comité étant composé principalement d'acteurs provenant du social, la présence d'un acteur avec des compétences plus techniques a été décrite comme nécessaire par notre interlocutrice. Après un certain effort de persuasion, la chef du service de l'urbanisme a accepté la requête. La présence de l'urbaniste a permis de trancher la discussion, la rue ne permettait pas le poids d'un autobus.

À travers cet exemple, la responsable PMF clame son appartenance *sociale*. Pour cette dernière, la venue d'un urbaniste est justifiée par la résolution d'un problème nécessitant des connaissances techniques. En Outre, la réticence de « *la boss de l'urbaniste* » à faire siéger un membre de son service sur un comité à portée sociale illustre également la frontière implicite qui sépare les services et plus généralement le monde du social et le monde du spatial. En outre, nous relevons le passage par la hiérarchie pour obtenir gain de cause.

Stratégies individuelles

La responsable du projet nous a confié avoir eu un réel rôle de détective. Le résultat de ses enquêtes alimente tout le processus de réflexion et d'élaboration de la politique familiale. Elle s'en sert pour la rédaction du diagnostic, pour alimenter les différents comités sur lesquelles elle siège et pour développer directement des actions PMF. Certaines idées lui viennent de son expérience de terrain en tant qu'usagère et mère. Elle n'hésite à pas à partager ses idées dans les différentes structures et à les mettre en liens. Par exemple, c'est en se baladant à vélo avec sa fille que lui est venue l'idée de créer un itinéraire reliant les parcs de la ville. Cet itinéraire a été intégré aux plans de déplacements actifs.

Pour assurer la mise en œuvre d'une action, elle n'hésite pas à créer un comité spécifique ou convoquer une personne-clé. Il n'y a pas de réelle intégration dans le comité famille, car les acteurs ne se sentiraient pas réellement concernés : « *souvent ces gens-là ils ne viendront pas parce qu'ils vont regarder l'ordre du jour et dire "non, mais ça ne me concerne pas"* » (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017). Elle décrit ces comités comme une extension du comité famille.

Les représentations collectives et leur permanence peuvent toutefois bloquer la capacité d'action de la chargée de projet. Elle nous relate avoir fait beaucoup de recherches sur la conciliation travail-famille et sur l'accessibilité des transports publics.

Cependant, cette prise de conscience n'est pas encore partagée au sein de l'administration.

« Je pense qu'il faut faciliter l'accessibilité [...] les handicapés ont des droits, c'est normal...mais si...on pouvait voir la famille au même niveau...avec les mêmes préoccupations d'accès [...] pouvons-nous avoir le même discours en ce qui concerne l'accessibilité [...] » (Responsable PMF, municipalité C, le 22 juin 2017).

Décision

Élaboration et validation du plan d'action



Figure 17: Étapes de validation PMF, municipalité C

La chargée de projet a compilé les informations issues du diagnostic et a rédigé l'ensemble de la politique. Seuls les axes d'intervention ont été identifiés avec le comité. La sélection des actions pertinentes s'est faite selon des critères implicites et explicites. La récolte des données ayant été orchestrée par notre interlocutrice, beaucoup d'actions découlent de ses sensibilités et intérêts. Pour ce qui est des critères de sélection explicites, nous explique la responsable PMF, les actions doivent répondre aux champs de compétence de la ville et doivent être partagées par la majorité des familles (plus de 50%). Ces deux critères peuvent s'avérer contradictoires et nécessitent une pesée des intérêts. D'un côté, la municipalité se doit de favoriser les transports actifs afin de répondre au bien-être collectif et d'un autre, les familles peuvent affirmer leur préférence pour la voiture.

Répondre au bien-être individuel semble être une mission que notre interlocutrice attribue au service des loisirs. Pour elle, le service est un peu là pour réaliser les rêves des citoyens. Elle nous explique alors que des services plus techniques, comme le service de l'urbanisme, les aident un peu à se recentrer. Elle ajoute que si les familles n'avaient pas identifié la marche comme un besoin, elle n'aurait pas été de l'avant.

Une fois la politique rédigée, la responsable PMF a été valider son travail auprès du comité. Nonobstant, là encore, la marge de manœuvre du comité famille est limitée et est marquée par des relations de pouvoirs. Elle nous explique que certains membres du comité sont venus vers elle afin d'exprimer un certain malaise quant à la présence d'élus autour de la table. Pour sa part, elle voit cette présence comme un gain de temps. Les élus peuvent ainsi exprimer tout de suite

leur désaccord permettant de ce fait l'élimination d'actions qui n'auraient pas passé dans la phase de finale de validation. Le plan a ensuite suivi le chemin habituel, il a été validé par la direction, la direction générale et le conseil municipal. La démarche a pris un an.

Suivi

Mécanismes de suivi

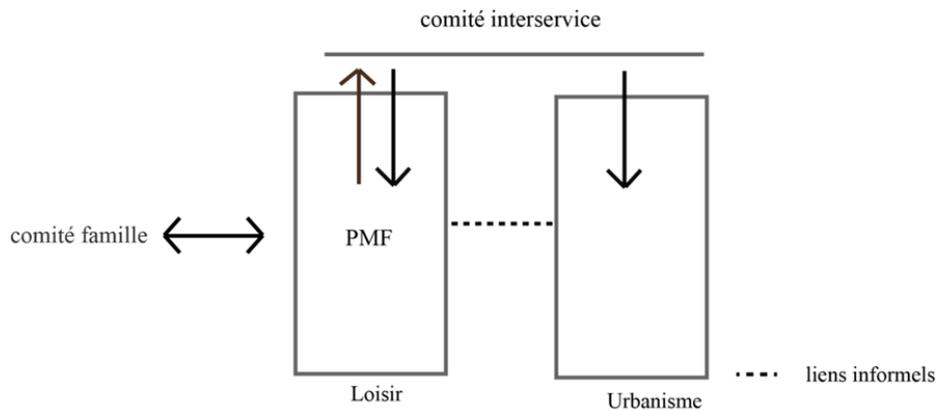


Figure 18: Suivi des actions, municipalité C

La chargée de projet orchestre le suivi de la politique. Formellement, elle rencontre une fois par année le comité de direction. A la suite de cette rencontre, elle convoque son comité famille pour lui faire un compte-rendu. Toutefois, c'est principalement de manière informelle que le suivi s'opère. Notre interlocutrice n'hésite pas à contacter régulièrement les maîtres d'ouvrages pour connaître leur avancée.

Coup d'œil sur le processus

Le processus n'a pas été remis en question en tant que tel, c'est plutôt la sélection, des organismes et leurs représentants, qui a été questionnée par la responsable de projet.

Regards croisés sur les actions

Les actions impactant sur la mobilité des familles découlent toutes de la présence de la responsable PMF sur les différents comités ou de ses recherches personnelles. La plupart visent à la promotion d'actions portées par les organismes partenaires. Aucune action n'a réellement été élaborée avec le service de l'urbanisme. De plus, ces actions, étant des actions de promotion et de sensibilisation, elles sont mises en œuvre principalement par le service de communication.

Nous avons présenté le plan d'action à une conseillère en urbanisme à la ville. Cette dernière a été chargée de la mise en œuvre du plan de mobilité active de la ville il y a de cela plusieurs années. Elle est actuellement responsable de la révision du schéma d'aménagement au niveau de l'agglomération et s'occupe notamment de l'élaboration des itinéraires cyclables.

Elle n'avait pas connaissance du plan d'action. Il n'existe pas d'outils formels favorisant le partage des politiques à l'intérieur de l'administration. Elle-même n'a pas formellement présenté le plan de mobilité active. Est-ce que c'est de la responsabilité des employés de se renseigner sur les autres politiques ? Elle se pose la question. Elle souligne que c'est principalement sa collègue, l'urbaniste qui siège sur le comité transport issu d'une initiative communautaire, qui est plus en lien avec la PMF. Quant à elle, elle a été interpellée pour l'élaboration de la politique en saines habitudes de vie. Avec un diplôme en santé et environnement, elle nous confie avoir adoré cette expérience. Toutefois, elle s'est très vite retrouvée submergée de travail. Pour intervenir, il lui a fallu déléster certaines tâches.

À la vue du plan d'action, elle arrive rapidement à la même conclusion que sa consœur, urbaniste à la municipalité B : « *ce plan est très général, il n'y a pas de moyen de mise en œuvre* » (Conseillère en urbanisme, municipalité C, le 26 juin 2017). Le plan est apparenté à une liste d'orientations :

« "Favoriser les déplacements actifs " [lecture à haute voix des actions]. Ça ne dit pas comment on va la réaliser. Par exemple si on dit "s'assurer que les principaux points d'attrait soient bien desservis", là on donne des indices. Mais peut-être qu'il y a un autre document plus étoffé ? Ils appellent ça des actions ?... Selon moi il s'agit plutôt d'une orientation [...] ça ne sert pratiquement à rien si tu ne prévois pas de mesure ou d'action concrète pour la mettre en œuvre » (Conseillère en urbanisme, municipalité C, le 26 juin 2017).

Elle souligne également l'absence d'indicateurs permettant l'évaluation des actions.

L'importance d'une vision partagée

Pour la conseillère en urbanisme, la proximité des urbanistes avec les politiciens et leur éloignement avec la population ne fait pas sens. Il faudrait, selon cette dernière, intégrer davantage les questions sociales chez les urbanistes, car ce sont leurs choix qui ont un impact sur le milieu de vie.

« Moi ça me parle d'aller dans le comité SHV. Mais cela ne fait pas partie du cadre de mes fonctions actuelles. Je te dirais que le dossier le plus rapproché de cet aspect que j'ai eu à traiter, c'est le plan de mobilité active. Je suis relativement éloignée des citoyens et du milieu dans mes tâches quotidiennes. Dans notre division, on travaille davantage au niveau des politiques et des documents de planification tels schéma, plan d'urbanisme, etc. On est à un autre niveau, plus macro, mais qui est tout aussi important. Mais ça me parle beaucoup de voir ce que les gens ont vraiment besoins dans la vraie vie. [...] "C'est le fun de faire des plans d'urbanisme, mais à qui ils s'adressent en bout de ligne ? Aux citoyens ! Et c'est quoi le but ultime ? Qu'ils soient le plus heureux possible !" On se doit d'aller voir ce que les gens ont vraiment besoin dans leur milieu de vie pour être heureux. Je pense que ça se passe plus à l'échelle communautaire et locale...je trouve que ça manque encore [...], même si de plus en plus les villes font des efforts en ce sens. Au service des loisirs, par exemple, ils sont très bien placés pour connaître les besoins du milieu, car ils siègent sur des tables communautaires, directement avec des gens du quartier. [...] » (Conseillère en urbanisme, municipalité C, le 26 juin 2017).

Point de vue sur l'administration

Pour la conseillère en urbanisme, le fonctionnement hiérarchique des municipalités ne facilite pas l'élaboration de projets innovants et transversaux. La réussite de ce type de projet implique, pour notre interlocutrice, une simplification du système administratif, au sein duquel l'acteur retrouverait une marge de manœuvre. La confiance réciproque remplacerait alors les relations de pouvoir et deviendrait le principal levier d'action :

« Plus la ville est grosse, plus les processus d'approbation sont longs, je pense. C'est un frein dans le sens qu'il faut souvent énormément de temps pour démarrer un projet et ensuite le mettre en œuvre. Il faut des approbations à tous les niveaux décisionnels et ça peut être long [...]. Je ne sais pas s'il y aurait un moyen de simplifier... Peut-être prévoir une direction ou un service qui aurait une plus grande autonomie et pouvoir décisionnel, tout en ayant, bien sûr, toutes les compétences requises. C'est sûr qu'il faut que ça soit approuvé en haut de la pyramide, mais ça pourrait être moins long. Il me semble qu'il y aurait une manière de fonctionner qui soit moins bureaucratique ...qu'on ait pleine confiance en la compétence des professionnels en aménagement qui sont en place et qui ont un rôle de conseiller à jouer pour changer les manières de penser et faire évoluer les projets dans le sens du bien commun et des tendances

incontournables (développement et mobilité durable, etc. (Conseillère en urbanisme, municipalité C, le 26 juin 2017).

Municipalité D, une plateforme commune

Le service des loisirs, dans cette ville, a su créer un acteur collectif doté d'intérêts communs et perçus comme tels (Le Galès, 2003).

Organisation de la politique familiale

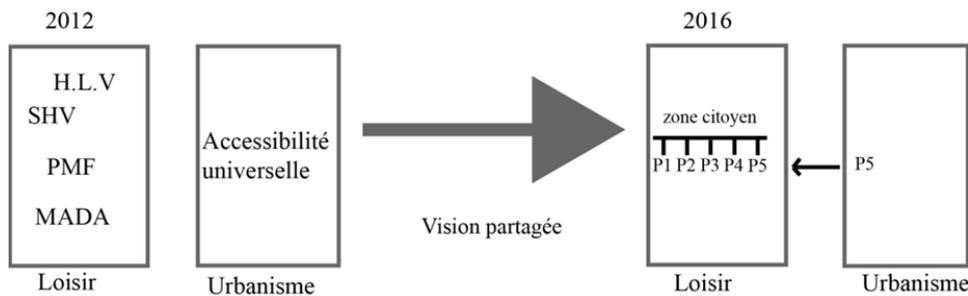


Figure 19: Changement stratégique PMF, municipalité D

Mise à jour avec changement stratégique

Dans cette municipalité, la nouvelle politique a été mise à jour dans un contexte favorable. Le service des loisirs, avec l'appui d'un élu investi, a développé *la zone citoyenne*. Cette structure regroupe cinq politiques sociales, dont la PMF, MADA et la politique d'accessibilité universelle. La *zone citoyenne* se veut un comité de réflexion regroupant les différents responsables des politiques et des élus. Cela afin de développer une vision et organisation stratégique commune. Cet outil a été mis en place en rupture avec la dernière politique familiale décrite comme une politique « *fourre-tout* » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017) dans laquelle les partenaires n'étaient pas motivés et les actions se répétaient. Elle a été créée dans deux buts bien précis : décloisonner les politiques sociales et porter plus efficacement les intérêts de ces politiques auprès des autres services. Contrairement aux autres municipalités, la politique d'accessibilité ne relève pas du service des loisirs, mais du service de l'urbanisme. L'intégration de la politique d'accessibilité universelle dans la zone citoyen lie, de ce fait, deux services. Cette stratégie est propre au service des loisirs et ne se retrouve pas au sein des autres services. Il a notamment été salué par l'urbaniste de la ville.

Présentation des acteurs

Les acteurs leaders

	Rôle au sein du service Loisir	Autres rôles	Représentation mobilité
Resp. PMF	Responsable famille Responsable aîné	Anciennement agente en communication Mère de jeunes enfants Représente la PMF dans différents comités partenaires	Accessibilité universelle Socialisation Sécurité
RQF	Président zone citoyen Président comité famille	Travail dans un regroupement d'organismes en petite-enfance Représente la PMF dans différents comités partenaires	-

Tableau 4 : Particularités des acteurs leaders, municipalité D

Le responsable des questions familiales a tout au long de notre entrevue été décrit, par la responsable PMF, comme très impliqué. Ce dernier est à la fois président de la *zone citoyenne* et président du comité famille. C'est notamment cet élu, qui lors de la mise à jour de la politique familiale a insisté pour qu'un chargé de projet soit engagé uniquement pour porter les politiques. C'est ainsi que notre interlocutrice a été embauchée pour assumer les rôles de responsable de projet PMF et MADA. Tout au long de l'entrevue, cette dernière a affirmé son appartenance au service des loisirs : « *Je vais aller plus du côté loisirs [...]* ». « *J'en reviens aux loisirs [...]* » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017). La conception de la mobilité, au sein de la PMF, s'insère dans cette même vision.

« Pour moi quand on parle de mobilité, on parle plus de transport actif. Je vais plus prendre mon chapeau. Par exemple, pour la PMF, on veut encourager les déplacements, mais surtout liés aux saines habitudes de vie. On va parler aussi beaucoup de l'accessibilité universelle [...] comme je m'occupe des aînés, pour moi, c'est important d'aider les gens à se déplacer. Il y a toute la question de la qualité de vie qui est rattachée à la mobilité. Si on sort, on sociabilise, on interagit et on contribue à la communauté [...] » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

La notion d'aide au déplacement est implicitement attribuée aux personnes âgées. Nous apprenons que le message porté par le service des loisirs en matière de mobilité découle d'une orientation prise par la ville. Son nouveau slogan est explicite : « *santé urbaine* » (Responsable

PMF, municipalité D, le 27 avril 2017). Les représentations de la mobilité s'inscrivent dans la vision du service et la vision de la ville.

Le comité famille

Comme dans les trois autres municipalités, le comité famille est composé uniquement d'organismes communautaires. La composition de ce comité n'a pas été remise en question. La présence d'organismes variés est vue comme « *ess-en-tiel* » par notre interlocutrice. Cela, « *pour le partage des réalités diverses* » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

Diagnostic et stratégies

Nous retrouvons un mode de fonctionnement similaire à celui observé dans les municipalités B et C. Les actions sont coordonnées, selon les contextes, indépendamment, les unes des autres par l'intermédiaire de la responsable PMF. La chargée de projet n'hésite pas à les mettre en relation et s'en servir pour sensibiliser les élus. Nous avons identifié les quatre mêmes types de stratégies liant la responsable PMF avec les quatre mêmes catégories d'acteurs identifiés respectivement au sein des municipalités B et C : le comité famille, la population, les partenaires internes à la municipalité et les partenaires externes à la municipalité (les organismes communautaires). Nous pouvons également relever un cinquième type de stratégie, les stratégies individuelles.

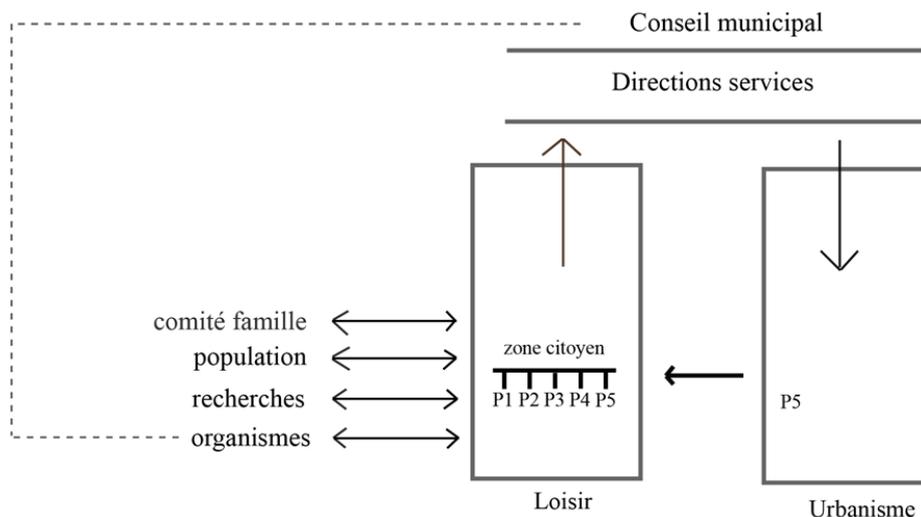


Figure 20: Stratégies décisionnelles, municipalité D

Stratégies liant la responsable PMF au comité famille

Le comité famille est considéré comme un comité consultatif. Il est d'ailleurs nommé comme tel, *comité consultatif*. Le mode de fonctionnement est assez similaire à celui observé dans le comité famille de la municipalité C. La responsable anime le comité avec l'élu. Elle propose des idées, les organismes valident. Après quoi, un tour d'horizon est effectué afin de donner spécifiquement la parole aux organismes pour qu'ils puissent partager leurs idées et émettre des préoccupations. À posteriori, au vu des thèmes abordés lors de la séance, ils vont récolter des informations dans leurs structures respectives, qu'ils vont ensuite transmettre à la responsable de projet.

Stratégies liant la responsable PMF à la population

La responsable PMF a coordonné toute la partie consultation avec les citoyens. Cette partie s'est opérée en deux phases. Dans une première phase, les citoyens ont pu s'exprimer librement sur une plateforme internet. Dans une deuxième phase, un questionnaire a été envoyé avec des questions très pointues. Sur la brochure présentant les résultats de la consultation, nous constatons que presque toutes les questions tournent autour de l'accessibilité des activités offertes par le service de loisirs. Une seule question concerne la mobilité quotidienne. Elle porte plus exactement sur le déplacement des enfants à l'école. La manière dont la question a été posée nous a interpellés : « *seriez-vous d'accord que la ville développe des alternatives pour que les enfants se rendent à pied à l'école ?* » (Responsable PME, 2015, p. 23). Première constatation, la question est très orientée. Il s'agit peut-être d'une incitation à répondre par la positive. Deuxième constatation, la question élaborée par le service des loisirs touche personnellement la volonté de l'individu. Il n'y a pas de réflexion tenant compte de la collectivité. Lors de l'entrevue, la chargée de projet a souligné que la population a répondu par l'affirmative à 71% (29% ont quand même réussi à répondre par la négative). Dès lors, des mesures ont été prises. Le service des loisirs se place, comme dans la municipalité C, dans une posture réactive et non proactive.

Stratégies liant la responsable PMF aux partenaires internes à la municipalité

Comme dans les trois autres municipalités, la récolte de données à l'interne se poursuit par l'intermédiaire des directions. Aucun arrimage entre les différentes politiques n'a été mentionné. Pour la responsable PMF, l'arrimage est implicite : « *la politique familiale est autonome en soi, mais elle fait partie de la ville donc forcément tout se retouche et se rejoint* » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

La *zone citoyenne* a permis de renforcer la collaboration entre les différents responsables de projet. La responsable PMF nous précise qu'elle collabore majoritairement avec sa collègue de l'accessibilité universelle. Ensemble, elles ont développé plusieurs actions. Elle nous donne l'exemple d'une action en lien avec la mobilité. Cette action, en créant des haltes de repos tout au long des pistes cyclables, vise à les rendre plus accessibles pour les familles et les aînés. Mais encore une fois, la mobilité est ancrée dans un cadre récréatif.

Stratégies liant la responsable PMF aux partenaires externes à la municipalité

Les rôles de notre interlocutrice au sein de la PMF ne s'arrêtent pas là. Ses propos le relèvent :

« Je suis aussi le pont avec des organismes qui ne sont pas forcément sur le comité consultatif, mais qui ont un lien avec l'une ou l'autre de clientèles » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

Suite à l'intérêt des parents à faire marcher leur enfant, la responsable de projet nous explique avoir décidé de rejoindre le comité de transport de la MRC (regroupement régional de municipalités). C'est ce même comité qui a mis en place les plans de déplacement des écoles. Ces plans sont actuellement sur le site internet de la ville. Avec l'aide des partenaires, la chargée de projet a organisé un événement nommé *les deux semaines du transport actif*, destiné à inciter les enfants à marcher pour se rendre à l'école. Sa présence sur le comité lui a permis non seulement de développer des actions mobilité au sein de la PMF, mais également d'impliquer les élus dans la démarche. Elle nous raconte comment elle a profité du lancement de l'événement pour rassembler les élus et les sensibiliser :

« Nous avons mobilisé les élus. J'avais six conseillers municipaux qui se sont joints à moi à 7h30 pour marcher avec les élèves [...] Cela d'une part pour sensibiliser les conseillers municipaux à l'importance du transport actif mais aussi pour qu'eux-mêmes deviennent des modèles [...] et ça, ça été possible grâce à l'implication de la politique familiale sur le comité de transport sinon il n'y aurait pas eu de liens entre les deux entités » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

Cette dernière ajoute que certaines actions de sensibilisation ont été organisées avec l'aide organismes communautaires.

Stratégies individuelles

Nous retrouvons chez la responsable PMF dans la municipalité D, la même implication que nous avons observée chez les responsables de projets des municipalités B et C. Les trois responsables PMF s'inspirent de leur expérience de vie et des organismes qu'elles côtoient.

Inspirée par le CAMF, la chargée de projet a amené au sein du comité de transport, l'idée de développer des *trottibus*. Le *trottibus* est un autobus pédestre mis en place pour le ramassage scolaire. Pour que cette action ne touche pas seulement les plus petits, il a été décidé de la jumeler avec l'implantation de parcours ludique à proximité des écoles. Le concept étant de dessiner des petits pas tout au long du parcours afin « *de venir banaliser en quelque sorte le trajet pour qu'il soit plus sécuritaire et plus attrayant pour le côté ludique* » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017). Notre interlocutrice a ensuite partagé les chablon avec la MRC pour que les actions soient développées à une plus grande échelle.

Décision

Élaboration et validation du plan d'action

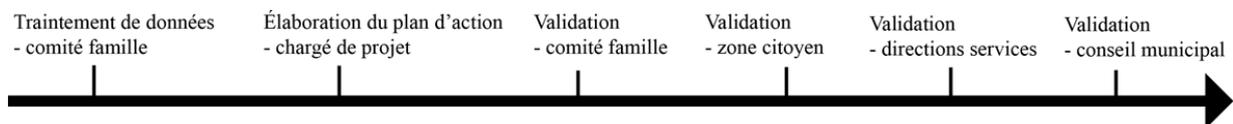


Figure 21: Étapes de validation PMF, municipalité D

La responsable PMF est également responsable de la mise en œuvre de la PMF. Au vu des observations relevées lors du diagnostic, c'est elle qui a rédigé le cadre de la politique. La structure du plan d'action a été élaborée avec la *zone citoyenne* dans le but d'avoir une configuration commune pour chaque politique. Afin de faciliter l'appropriation des actions par les différents services et partenaires, il a été décidé de créer des axes sans liens avec la dénomination des services. La porteuse de projet nous parle de ce choix stratégique :

« *Au départ, on s'est dit, on va diviser [les axes] en fonction des services municipaux. Mais on s'est dit que si on se tenait strictement au vocabulaire municipal [...] premièrement, les gens vont penser "oh cette action- là n'est pas dans mon service alors je ne m'en occupe pas" [...] Nous on voyait ça comme un tout... on voulait que ça soit plus large [...] au même titre, on voulait qu'un partenaire [externe] se sente impliqué [...] si on prend un langage strictement municipal les gens ne se sentiront pas forcément interpellés* » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

Ensuite, c'est à partir des enjeux identifiés sur le terrain que les axes ont été construits. La priorisation des actions s'est faite avec le comité de consultation. Les critères de sélection ont été, la redondance des réponses aux questionnaires et les besoins identifiés par le comité. Beaucoup des initiatives découlent de l'investissement de la responsable PMF et de l' élu. Ce dernier, nous explique la responsable PMF, bénéficie d'une certaine aura au sein du comité, « *il est extrêmement écouté* », « *il est très inspirant* » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017). Après quoi, la politique est présentée à la *zone citoyenne*. Cette étape permet de regrouper les actions communes à chaque politique sociale. Pour finir, le plan est validé, comme à l'accoutumée, par les directions de service et le conseil municipal. L' élu, dans cette municipalité, prend son rôle à cœur et n'hésite pas à représenter l'intérêt des familles au sein du conseil municipal. Comme le relève notre interlocutrice, « *il va faciliter le maillage avec les autres* » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017). Son expérience et son leadership lui confèrent un certain respect vis-à-vis de ses concoueurs et confrères. Nonobstant, le conseil municipal garde le dernier mot :

« [...] Il a une certaine notoriété, il est capable de défendre les projets, mais si vraiment des conseillers s'étaient opposés, c'est vraiment le conseil municipal qui a le dernier mot. C'est aussi le conseil municipal qui va accepter ou non le budget » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

Suivi

Mécanismes de suivi

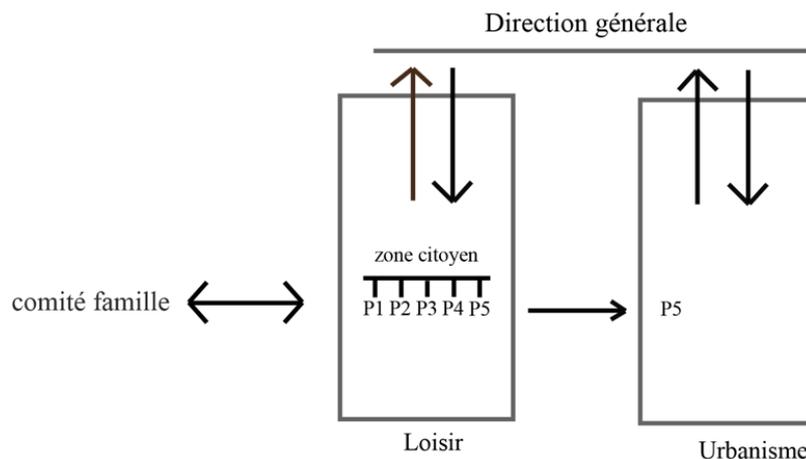


Figure 22 : Suivi des actions, municipalité D

La PMF, avec la mise en place de la *zone citoyenne*, bénéficie d'un suivi régulier. Les responsables des différentes politiques sociales se rencontrent au sein de la plateforme chaque semaine ou deux semaines et de temps en temps avec les deux directeurs de services (responsables des politiques sociales). Afin de garantir l'intérêt des services, la plateforme de rencontre a conçu un dépliant pour chaque directeur de service indiquant les actions à réaliser pour l'ensemble de la *zone citoyenne*. La responsable PMF nous éclaire sur les raisons qui ont encouragé le développement d'un tel outil

« Ça a été pour favoriser une meilleure connaissance et appropriation de tout ce que l'on fait. Chaque axe a été segmenté par service [...] on s'est vraiment donné des méthodes de travail pour avoir un impact plus grand...et éviter les irritants [...] si chacun va voir les directeurs, ça fait quatre personnes qui viennent cogner à sa porte pour le sensibiliser...Alors que si on fait ça ensemble, c'est beaucoup plus cohérent, pertinent, efficace...pour tout le monde [...] et puis les services nous connaissent mieux. Ils nous appellent par exemple pour avoir un avis sur un parc ». (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

Cette dernière réunit ensuite toutes les cinq semaines le comité consultatif afin de leur présenter l'avancement des actions.

Coup d'œil sur le processus

Face au développement récent de la structure, la responsable PMF ne voit pour l'instant rien de particulier à modifier. La *zone citoyenne* représente à ses yeux l'accomplissement d'une première étape. Pour ce qui est de la seconde étape :

« [...] je pense qu'il faut que ça continue comme ça. Il faut surtout que ça se développe. C'est cette proximité-là...de venir décroisonner les services et dire "un projet peut venir toucher, impliquer plusieurs services à la fois" » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

Regards croisés sur les actions

L'intégration d'actions mobilité, qui dépassent le cadre récréatif ou la promotion des services de transports publics, s'explique par la présence de la responsable PMF sur le comité de transport et ses liens avec les organismes communautaires. Selon nos observations, les actions sont principalement mises en œuvre par le service des loisirs et le service de communication. L'axe le plus « *costaud* » est celui du développement social.

Cela est vu par la responsable de projet comme découlant d'une certaine logique:

« C'est le plus costaud ! Dans le fond, mon service découle du service des loisirs donc ce n'est pas si étonnant qu'il soit plus grand [...] le service des loisirs c'est le service des loisirs ET communauté. Donc je pense que c'est pour ça, tout naturellement, que cette partie soit plus fournie que d'autres » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

Nous avons présenté le plan d'action à un des urbanistes de la ville. Ce dernier a eu connaissance du plan uniquement parce que, récemment employé, il s'est intéressé personnellement au travail de ses collègues. Contrairement aux urbanistes des autres municipalités, l'urbaniste de la municipalité D a été intégré de manière minimale dans le processus. Il a participé à une intervention lors des deux semaines de transports actifs. À son grand regret, cela n'a pas donné suite. Malgré sa charge de travail, il nous confie qu'il pourrait s'investir bénévolement dans ce type d'action.

Ses commentaires sur les actions rejoignent les avis émis par les urbanistes des municipalités B et C. Pour notre interlocuteur, les actions sont déconnectées du territoire. Il émet l'hypothèse suivante :

« Ça vient peut-être du fait de cette idée même de transport qui est très liée au génie et puis à la construction de route et de véhicule et tout ça. Alors que si on parle de mobilité, qu'on remet l'individu au cœur de ces préoccupations-là, peut-être qu'on aurait vu la mobilité de façon plus prépondérante. Alors que là, on se réfère à des systèmes... le système de transport, la façon de se déplacer vers l'école...mais ça ne va pas au-delà de considérations générales » (Urbaniste, municipalité D, le 27 avril 2017).

L'importance d'une vision partagée

Pour l'urbaniste, la collaboration avec le service des loisirs est essentielle. Il soulève une question intéressante quant au partage des responsabilités : *« Est-ce que cette considération-là liée aux familles et à leur choix de mobilité, est-ce que ça incombe à la gestion du territoire ou à une politique sociale? »* (Urbaniste, municipalité D, le 27 avril 2017).

Rejoignant l'avis du responsable en mobilité active de la municipalité B, c'est le service des loisirs qui doit assumer ce rôle. De par sa proximité avec la communauté, ce service représente un levier d'action pour sensibiliser le public de demain.

« À mon sens ça appartient beaucoup à une politique sociale... mais c'est étroitement lié à la gestion du territoire. Moi je trouve très important de miser sur les jeunes parce qu'ils ont un effet de contamination extraordinaire. Si un enfant arrive à aimer, apprécier, juger qu'aller à vélo à l'école c'est tellement simple, facile...tout naturellement il va aller poser des questions

embêtantes à ses parents comme "pourquoi on va acheter une voiture ? Pourquoi pas un vélo? C'est un peu l'effet de contamination. Et puis c'est le citoyen de demain. Si ce jeune se met à grandir avec des mauvaises habitudes...ça va être difficile à rattraper » (Urbaniste, municipalité D, le 27 avril 2017).

Un urbaniste doit cependant être intégré le plus en amont possible dans le processus. Il peut apporter une vision plus collective et spatiale sans pour autant en oublier l'être humain.

« On viendrait s'assurer qu'il y ait des composantes davantage physico-spatiales. On s'assurerait qu'il y ait une compréhension des dynamiques de développement territorial ...qu'elles trouvent écho dans une politique familiale... Alors que c'est souvent une lacune. [Commentant le plan d'action] oui, on développe quelque chose pour la personne, c'est très social...mais ça ne doit pas être désincarné de comment tout ça s'inscrit dans le territoire » (Urbaniste, municipalité D, le 27 avril 2017).

Il nous fait part d'une idée d'action qui aurait sa place dans la politique familiale :

« Je ne sais pas comment formuler cette action... mais toute cette idée d'amener les familles à réaliser le véritable coût lié au transport... les coûts sur la santé, les coûts sociaux, les coûts personnels dans le budget du ménage...faire un peu plus d'éducation, de sensibilisation pour les amener à faire des choix éclairés. Pas forcément pour leur faire la morale et de leur dire d'arrêter d'acheter des autos...ce n'est pas ça l'idée....c'est plutôt l'idée que oui ils vont faire un choix pour s'établir, mais qu'après, leurs choix individuels vont avoir des impacts collectifs... il y a des coûts cognitifs et des conséquences environnementales que l'on observe chez les enfants et même chez les familles...ils sont déconnectés du territoire [...] » (Urbaniste, municipalité D, le 27 avril 2017).

Point de vue sur l'administration

Malgré son intérêt marqué à collaborer davantage, la culture en silo ne facilite pas la tâche. Il ne peut de collaborer de son propre gré avec les autres services, son patron le ramènerait sur terre, nous mentionne-t-il. De plus, « *par respect* » pour son comité et son service, il ne peut prendre d'initiative sans les consulter (Urbaniste, municipalité D, le 27 avril 2017).

Pour l'urbaniste, la vision adoptée par la municipalité représente le principal obstacle à l'élaboration d'une vision partagée répondant aux enjeux environnementaux. La municipalité est encore trop ancrée dans une vision technique de la mobilité ; l'humain, les familles n'y ont pas leur place et cela se reflète dans l'organisation et les actions:

« [L'intégration de la mobilité dans une politique sociale est] étroitement lié à la façon dont on va présider le développement de la municipalité [...]. À l'intérieur de l'administration, on ne

considère pas la mobilité. On considère le transport. On considère qu'il faut favoriser le déplacement de véhicule et pas le déplacement de personnes. Donc partant de là, c'est sûr que ça se traduit dans les différentes politiques » (Urbaniste, municipalité D, le 27 avril 2017).

Attestant les propos de son collègue, la responsable PMF nous fait part d'une certaine ambiguïté quant à la vision de la mobilité adoptée par la municipalité :

« L'urbaniste vous en parlera tout à l'heure...mais c'est d'abord...peut-être une vision plus claire...par rapport à la mobilité... si on souhaite créer une hiérarchie, qui on souhaite prioriser ? L'automobiliste ? Le cycliste ? Le piéton. Je pense que d'avoir cette vision très claire, y compris de chacune des actions, va nous faciliter la mise en œuvre du plan d'action par la suite [...] » (Responsable PMF, municipalité D, le 27 avril 2017).

Selon l'urbaniste, pour observer un changement dans les modes d'action, une vision plus transversale et humaine doit être intégrée et véhiculée par la hiérarchie. Les budgets doivent ensuite être répartis en fonction.

CHAPITRE 5 : SYNTHÈSE ET RETOUR SUR LES HYPOTHÈSES

SYNTHÈSE

Dans cet essai, nous avons questionné le projet comme levier d'action à l'élaboration d'une force de coalition entre les acteurs du social et du spatial dans une administration en silo. Nous avons tenté de répondre à la question suivante :

Qu'est-ce qui bloque ou favorise la création d'une force de coalition entre les acteurs du social et du spatial dans la mise en place d'un projet au sein d'une administration ?

Pour créer une force de coalition, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs concernés par les objectifs du projet soit intégré le plus en amont possible dans le processus (Avitabile, 2005; Bourdin, 2007; Evette, 2005). Ils doivent créer une vision commune et partager des intérêts communs (Bourdin, 2005; Gumuchian et al., 2003). C'est au chargé de projet de s'assurer de la présence des acteurs pertinents et d'optimiser leurs interactions (Avitabile, 2005; Bourdin, 2005). Pour ce faire le chargé de projet doit avoir une certaine indépendance (Avitabile, 2005).

Pour rappel, la politique familiale se veut une politique transversale favorisant la rencontre d'acteurs diversifiés afin d'agir dans toutes les composantes qui influencent la qualité de vie d'une famille (Carrefour action municipale et famille, 2012). La mobilité, dans la théorie, a été identifiée comme une problématique majeure (Bourdin, 2005).

Un contexte défavorable

	Arrimage interne au service	Arrimage au sein de la municipalité	Acteurs consultés dans la municipalité	Intérêt Compréhension	Connaissance des urbanistes	Intérêt des urbanistes	Arrimage externe
A	-	-	Direction	-	-	-	-
B	-	-	Direction	+ -	-	++	++
C	-	-	Direction	+ -	-	++	++
D	++	-	Direction	+ -	+ -	++	++

Tableau 5 : Liens entre les services et entre les acteurs

Dans les quatre municipalités, le service des loisirs porte pratiquement seul la politique familiale. Il s'agit du seul service jouissant d'une expertise sociale. La mobilité est une compétence du service de l'urbanisme. Dans aucune municipalité il n'existe des outils favorisant le partage de connaissances. Chaque service a son fonctionnement propre, une vision spécifique et développe ses actions. Il n'existe donc pas de liens formels entre les deux services. À cela nous avons constaté une hiérarchie entre les services.

Loisir	Urbanisme
social	spatial
communautaire	technique
agit en aval	agit en amont
réponds au bien-être individuel	réponds au bien-être collectif
représentations mobilité : intégration sociale/ saines habitudes de vie	représentations mobilité : qualité de l'environnement / mixité sociale

Tableau 6 : Disparités des cultures entre le service des loisirs et le service de l'urbanisme

Un projet, un service, une vision

	Rôle du chargé projet	Rôle élus	Rôle comité	Composition du comité	Poids du comité dans la décision
A	Élabore seul la politique Investissement +/-	Décisionnel	Consultatif	Social	- -
B	Elabore la politique avec les autres chargés de projet Investissement ++	Décisionnel relation pouvoir	Consultatif	Organisme mixte	-
C	Elabore seule la politique Investissement ++	Décisionnel Relation pouvoir	Consultatif	Social	-
D	Elabore seule la politique mais est appuyée par le comité et élu Investissement ++	Impliqué leadership	Consultatif	Social	+/-

Tableau 7 : Rôles des acteurs dans les PMF

La politique développée par le service des loisirs cohabite avec plusieurs politiques qui s'entrecroisent. Le chargé de projet est un employé du service des loisirs et gère plusieurs de ces politiques. Pour faciliter leur gestion, le développement d'une stratégie commune est nécessaire.

Le chargé de projet a tout au long de la discussion démontré une appartenance forte à son service. Cette affirmation semble avoir renforcé le développement d'une politique en silo. En effet, la politique a été pratiquement entièrement développée par le chargé de projet et validée par l' élu. Dans une seule municipalité (D), l' élu a semblé avoir joué un rôle prépondérant dans la démarche. Nous retrouvons ici la configuration de projet décrite par Alain Avitabile (2005), à savoir un projet porté uniquement par le duo chargé de projet- élu.

Afin de garantir la transversalité du processus, le CAMF (2012) avait mis l' emphase sur la composition variée du comité famille et son rôle dans le processus. Le comité famille, dans trois municipalités (A, C, D), est composé uniquement d' organismes sociaux et a principalement joué un rôle de consultant. Cette observation rejoint les propos développés dans la théorie par Catherine Baron (2003, p. 345) : les organismes sont considérés comme « *des prestataires de services* ». À cela, nous avons constaté que les partenaires, à savoir le comité famille, les services, les organismes et la population, ont été consultés individuellement par le chargé de projet. Ils ont alimenté la vision du chargé de projet, mais nous ne pouvons pas parler de processus de co-construction. Nous ne pouvons alors pas parler de « projet » en tant que tel. Chaque partenaire a fourni des briques, mais c' est une seule personne, le chargé de projet, qui les a assemblées. L' orientation et le maintien de la structure découlent donc du dynamisme du chargé de projet, de ses représentations multiples et de sa marge de manœuvre.

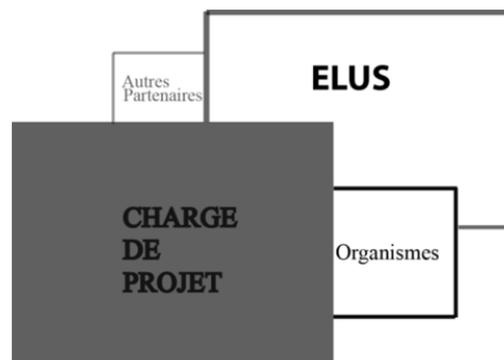


Figure 23 : Répartition des rôles

Marge de manœuvre à géométrie variable

L'organisation hiérarchique et la multiplication des relations de pouvoirs (service, interservices, élu) réduisent la marge de manœuvre du chargé de projet au sein de l'administration. Nous avons

constaté que dans toutes les municipalités la consultation s'est faite par l'intermédiaire des directions et a été marquée par un déséquilibre. La collaboration a été décrite, par chaque chargé de projet, à un moment ou à un autre, comme difficile. La politique familiale n'est pas prise suffisamment au sérieux à cause de l'étiquette *loisir*. Intégrés dans une réflexion commune, les partenaires auraient peut-être davantage été sensibilisés aux enjeux du projet. Les contacts, dans trois municipalités (B, C, D), ont pu être plus ou moins facilités par la mobilisation ou la mise en place de structures transversales de consultation. Cependant, les avancées constatées restent dans le domaine des loisirs. Les trois chargées de projet (B, C, D) qui ont tenté d'amener des sujets plus transversaux sur la table, telle que la conciliation travail – famille, ont été confrontées à un mur. Au sein de la municipalité A, l'utilisation d'intermédiaires et de la menace et n'a pas été fructueuse.

À notre grand étonnement, nous avons constaté, lors des discussions avec les urbanistes que la politique familiale ne leur avait pas été officiellement présentée. Leur connaissance du projet découle d'un intérêt personnel. La consultation s'est donc principalement limitée aux directions de service. Trois des urbanistes (B, C, D) ont affirmé un intérêt marqué pour les questions sociales. Eux-mêmes ont tenté de les amener au sein de leur service et non sans difficultés. Dans ces mêmes municipalités, les urbanistes ont reconnu l'importance de développer une vision partagée afin d'agir de manière optimale et complémentaire dans le milieu de vie. Le quatrième urbaniste (A), après avoir pris connaissance des enjeux de la PMF, a très vite rejoint l'avis de ses confrères et consœurs. Comme le relève Jean-Jacques Gabas (2003), les acteurs intéressés ne sont pas forcément les acteurs consultés. Toutefois, là encore, malgré leur volonté de s'impliquer davantage, l'accumulation de travail au sein du service et le respect vis-à-vis de la hiérarchie limite leur investissement au sein d'un autre service. La participation du service de l'urbanisme n'a donc pas été prépondérante dans le processus et cela se traduit dans les actions. Peu d'actions mobilité traduisent des enjeux spatiaux et pratiquement aucune n'a été élaborée avec le service de l'urbanisme.

Les actions ayant un impact sur la mobilité quotidienne des familles ne sont pas pour autant inexistantes. Les trois chargées de projet (B, C, D) de par leur sensibilité en tant que mères de jeunes enfants ont saisi l'opportunité de créer des liens avec des organismes communautaires et/ou des comités de transport régionaux. Cela afin que la problématique de mobilité soit traitée dans la PMF. De plus, les trois ont su mobiliser ces instances d'échange comme levier d'action pour gagner du pouvoir au sein de l'administration, sensibiliser les élus et renforcer les liens avec leurs collègues urbanistes. Nous retrouvons ici tout le potentiel de l'acteur multicasquettes à négocier une marge de manœuvre dans un climat caractérisé par des relations de pouvoir (Gumuchian et al., 2003).

Tableau de synthèse

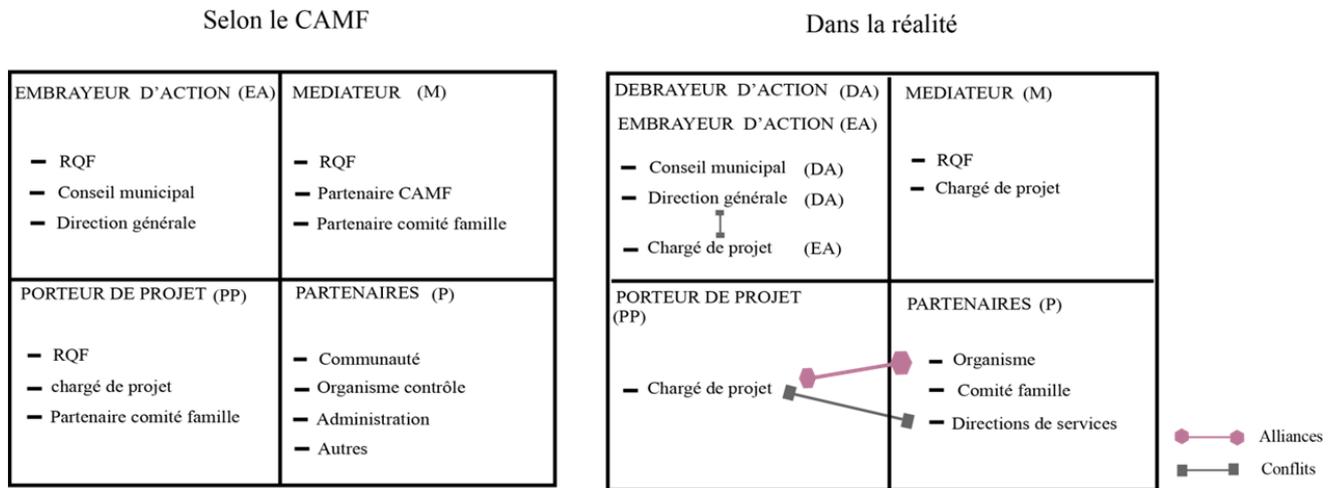


Figure 24 : Synthèse des résultats

RETOUR SUR LES HYPOTHÈSES

La première hypothèse, à savoir l'organisation en silo freine la capacité des acteurs à élaborer une force de coalition, est partiellement vérifiée. En confiant la gestion de la politique au service des loisirs et à ses employés, nous constatons que la PMF ne s'est pas superposée à l'organisation municipale mais elle y a été intégrée. Dans un tel contexte, l'organisation administrative représente un univers conflictuel pour le développement de liens transversaux. Le projet est soumis aux règles explicites et implicites de l'administration. Attribué à un service, il s'intègre dans le fonctionnement du service et adopte sa vision. Les acteurs impliqués dans le processus ont eux-mêmes intégré les valeurs de l'administration et du service. Même lorsque les chargés de projet, de par leur sensibilité personnelle et expérience de vie en tant qu'*habitant-citoyen-usager* (Gumuchian et al., 2003) ont affirmé une volonté de développer des actions qui dépassent les frontières de leur service, ils ont très vite été bloqués par une accumulation de relations de pouvoirs et leurs méconnaissances des autres services. Phénomène qui a également été observé du côté des urbanistes.

La deuxième hypothèse est vérifiée : bien que nous nous soyons éloignés du modèle organisationnel transversal promu dans la théorie, nous constatons que des actions innovantes peuvent être élaborées par la capacité du chargé de projet à ruser. L'acteur n'est pas limité au seul cadre municipal. Il peut en sortir et le rebâtir en fonction de ses intérêts.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Dans cet essai, nous avons pu relever que le fonctionnement administratif en général, basé sur la segmentation des champs de compétence, ne favorise pas la création de liens. Alain Avitabile (2005) considère l'absence de lien entre les acteurs du social et du spatial comme un invariant. Il va jusqu'à parler de « *malentendu chronique entre professionnels* » (Avitabile, 2005, p. 59). Dans la pratique, stipule l'auteur, ces deux catégories d'acteurs semblent ne jamais se rencontrer. Dans un tel contexte, afin de répondre au mode de vie transversal des individus, les employés municipaux développent des projets au sein de leurs services. Ne se connaissant pas, ils développent des stratégies, mobilisent leur entourage et approfondissent leurs connaissances, pour tenter de développer des actions transversales. Ils fonctionnent par éco-système. Nonobstant, les acteurs, malgré leur volonté, restent des êtres humains. Ils ne peuvent tout contrôler et connaître. Des thèmes comme la mobilité des familles tombent alors dans une zone grise. Personne ne sait réellement qui en a la responsabilité et comment agir. La solution semble simple, les actions résultantes de ces stratégies pourraient être optimisées par une collaboration commune au sein de l'administration. Mais le fonctionnement en éco-système caractérisé par une multiplication d'organismes collaborant avec les services et les relations de pouvoirs au sein de la hiérarchie complexifient cette collaboration.

Cela nous amène à remettre en question le fonctionnement des municipalités. Est-il obsolète ? Est-il utopique d'imaginer, comme l'avancait la conseillère en urbanisme de la municipalité C, un service externe ne répondant pas au fonctionnement hiérarchique et dans lequel la confiance prime aux relations de pouvoir ? Développer des projets en mobilisant des acteurs extérieurs est-il une solution pour rompre avec le fonctionnement en silo ? Alain Bourdin préconise le développement de bureaux d'expertises accompagnant les municipalités lors de la mise en place des projets. Pour l'auteur, ces derniers pourraient être pilotés par des urbanistes. Cette idée fait écho aux propos de l'urbaniste de la municipalité A qui mettait en avant les qualités de conciliateur des urbanistes. Toutefois n'y a-t-il pas un risque d'élaborer un projet avec une vision à dominance spatiale ? Et ne risquerions-nous pas, malgré tout, de retomber sur un fonctionnement en silo ? Le silo est-il un invariant de l'organisation municipale ou est-il possible de composer avec ? Pour le coordinateur en déplacements actifs (municipalité B), il est nécessaire d'arrimer la vision de chaque organisme et service. Le travail doit se faire à deux échelles. Toutefois, comme le souligne l'urbaniste de la municipalité D, pour être concrétisé, les élus doivent participer à l'exercice d'arrimage. Nous comprenons que les difficultés sont grandes.

L'exemple de la municipalité D nous laisse toutefois penser qu'il est possible de faire quelque chose. Le service a développé une plateforme interne permettant ainsi le développement d'une force de coalition. Bien que nous restons dans un fonctionnement hiérarchique et avec des intermédiaires, le service semble avoir joui avec la création d'une vision interne commune d'une meilleure représentativité au sein de l'administration. Si tous les services développaient une telle stratégie, peut-être, pourraient-ils mieux collaborer et développer chacun en fonction de leur expertise, des actions favorisant la mobilité des familles ? Nonobstant, ce changement ne peut s'opérer dans le temps délimité du projet. Nous l'avons vu avec les municipalités B et D, le projet n'a pas permis, en trois ans de rompre avec le fonctionnement en silo, mais il a engagé un processus de réorganisation, lequel ne peut se concrétiser que sur un temps long.

Ces observations, nous amènent à penser que ce n'est peut-être pas le projet qui doit se greffer sur ou dans l'administration mais c'est l'administration qui doit s'inspirer des outils stratégiques de mise en œuvre d'un projet et les adapter à son fonctionnement ? Ce mode d'organisation pourrait-il représenter la première étape d'une évolution des administrations vers un fonctionnement plus transversal ?

BIBLIOGRAPHIE

- Avitabile, A. (2005). *La mise en scène du projet urbain. Pour une structuration des démarches*. Paris: L'Harmattan.
- Baron, C. (2003). La Gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. *Droits et société*, 59 (2), 329-349.
- Bonnet, M. (2005). *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendances d'évolution*. Paris: La Documentation française.
- Bouchard, M. (2013). *Le financement des programmes de la FLAC dans notre milieu : menace ou opportunité?* Ecole des affaires publiques et communales de l'Université de Concordia, Montréal.
- Bourdin, A. (2005). Projet urbain et complexité de la ville. Dans: Bonnet M. (dir.), *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendances d'évolutions*. Paris: La documentation française.
- Bourdin, A. (2007). L'action publique de proximité: dans la métropole des individus. *Télescope*, 13, 48-59.
- Canada (2016). Statistique Canada [en ligne] Repéré le 20 mai 2017 2018 à <http://www12.statcan.gc.ca>
- Canada (2018). Statistique Canada. [en ligne] Repéré le 23 juillet 2018 2018 à <http://www.statcan.gc.ca>
- Carrefour action municipale et famille. (2012). Guide d'information sur la politique municipale (79): CAMF.
- Carrefour action municipale et famille (2015). Carrefour Action Municipale et famille [en ligne] Repéré le 25 juillet 2018 à <http://carrefourmunicipal.qc.ca>
- Cloutier, M.-S., Sara G.Ferraris, F. et Kieffer, L. (2015). *Mobilité quotidienne des jeunes familles*. Document inédit.
- Comeau, M. et Lemieu, D. (2002). *Le Mouvement familial au Québec, 1960 - 1990*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Cresswell, T. (2016). *On the move*. New York: Routledge.

- Dubois, V. (2010). *Les champs de l'action publique*. Document inédit
- Elster, J. (1985). *The Multiple Self*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Evette, T. (2005). Quelques perspectives sur la conduite des projets d'aménagement. Dans Bonnet M. (dir.), *La conduite de projets architecturaux et urbains : tendances d'évolution* (pp. 13-30). Paris: La Documentation française.
- Fortin, A. et Després, C. (2008). Introduction : Villes denses, villes diffuses, quelles mobilités pour quelles familles. *Enfances, Familles, Générations*, 8, 10.
- Gabas, J.-J. (2003). Acteurs et politiques publiques. *Mondes en développement*, 124 (31), 33-47.
- Gaxie, D. (1997). *Luttes d'institutions*. Montréal: L'Harmattan
- Gill, D. (2015). La mobilité résidentielle des familles. Dans: Meloche J.-P. et Torres J. (dir.), *Vivre en famille au coeur de la ville* (pp. 19-37). Québec: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Gumuchian, H., Grasset, E., Lajarge, R. et Roux, E. (2003). *Les acteurs, ces oubliés du territoire*. Paris: Anthropos.
- Ingallina, P. (2008). Le projet urbain, une notion floue. Dans: Presses Universitaires de France (dir.), *Le projet urbain* (pp. 7-13).
- Jacinte, R. (2007). *La politique familiale au Québec: visée, portée, durée et rayonnement*. Québec.
- Joanie, M. et Boucher, A.-A. (2016). *Quelles sont les habitudes de déplacements domicile-travail des parents au Québec*.
- Kaufmann, V. et Flamm, M. (2002). Familles, temps et mobilité: Etat de l'art et tour d'horizon des innovations, *51*, 67.
- Kaufmann, V. et Widmer, É. D. (2005). L'acquisition de la motilité au sein des familles. *Espaces et sociétés*, 120-121(2), 199.
- Lajoie, C. (2003). *La municipalité: un lieu de qualité pour les familles*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Le Breton, É. (2016). *Mobilité et société dispersée : une approche dispersée*. Paris: L'Harmattan.
- Le Galès, P. (2003). *Le Retour des villes européennes ?* Paris: Presses de Sciences Politiques.
- Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*, 7(4), 321-331.

- Lerey, F. et Séchet, R. (2013). Les mobilités sous contraintes des mères seule (s) avec enfant : analyse dans le cadre de la Bretagne (France). Dans: Gerber P. et Carpentier S. (dir.), *Mobilités et modes de vie: vers une recomposition de l'habiter* (pp. 69-88). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Létourneau, A. (2009). Les théories de la gouvernance. Pluralité de discours et enjeux éthiques. *Vertigo- la revue électronique en sciences de l'environnement*, 6, 23.
- Lord, S. et Lotfi, S. (2015). Regards actuels sur un vieux débat. Dans Meloche J.-P. et Torres J. (dir.), *Vivre en famille au coeur de la ville* (pp. 91-108). Québec: Les presses de l'Université de Montréal.
- Martouzet, D. (2013). Mobilités résidentielles, parcours professionnels et déplacements quotidiens: spacialités emboîtées et construction de l'habiter. Dans: Gerber P. et Carpentier S. (dir.), *Mobilités et modes de vie : vers une recomposition de l'habiter* (pp. 49-68). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Paquette, J. (2005). Agir sur les politiques familiales *Fiches synthèses de transfert de connaissances*. Montréal: Familles en mouvance. Dynamiques intergénérationnelles.
- Paye, O. (2005). La gouvernance : d'une notion polysémique à un concept politologique. *Études internationales*, 36, 13-40.
- Québec (2012). Projet de loi n°122 [en ligne] Repéré le 26 juillet 2017 à <http://www.assnat.qc.ca>
- Québec (2018a, 2018). Système politique [en ligne] Repéré à www.gouv.qc.ca
- Québec (2018b). Thésaurus de l'activité gouvernementale [en ligne] Repéré le 27 juillet 2018 à <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca>
- Rochman, J. et Tremblay, D.-G. (2012). Politiques familiales municipales : l'émergence de nouvelles formes de gouvernance locale ? *Politique et Sociétés*, 31(1), 3-46.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory : five propositions. *Revue internationale des sciences sociales*, 155, 19-30.
- Theys, J. (2002). La Gouvernance, entre innovation et impuissance. *Développement durable et territoires*, 2, 30.
- Thomas, M.-P., Pattaroni, L. et Kaufmann, V. (2013). Modes de vie et construction de l'habiter. Dans: Gerber P. et Carpentier S. (dir.), *Mobilités et modes de vie : vers une recomposition de l'habiter* (pp. 27-48). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Torres, J. (2015). Famille et aménagement : une approche développementale. Dans Meloche J.-P. et Torres J. (dir.), *Vivre en famille au coeur de la ville* (pp. 139-153). Québec: Les Presses de l'Université de Montréal.

Vuille, F. (2016). *Cadres juridique de l'urbanisme*. Université de Montréal.

Wachter, S., Bourdin, A., Padioleau, J., Offner, J., Theis, J. et Scherrer, F. (2000). *Repenser le territoire : un dictionnaire critique*. La Tour d'Aygue: L'Aube.

ANNEXE 1 : RAPPORT DE STAGE

J'ai effectué un stage de recherche à l'*Institut national de recherche scientifique (INRS)* -centre Urbanisation Culture et Société de Montréal (qui est aussi une université de recherche) et plus particulièrement dans le *Laboratoire Piéton et espaces urbain (LAPS)*. Le tout de janvier à juin 2016 sous la supervision de Marie-Soleil Cloutier.

Mission et connaissances acquises durant le stage

Il m'a été demandé, comme objectif principal, de décrire la place de la mobilité quotidienne dans les *politiques municipales (communes) familiales* au Québec (PMF)¹. Je travaillais au sein d'une équipe qui s'intéressait aux risques piétonniers ainsi qu'aux mobilités des familles dans un sens large. Cependant, j'étais la seule à travailler sur ce projet. Intriguée par la thématique, j'ai décidé d'en faire mon sujet de mémoire. Cette décision a été très bien reçue par ma responsable de stage que je voyais toutes les semaines pour faire un feedback.

Ne connaissant pas le contexte québécois, cette recherche a été pour moi un réel challenge. J'ai, dans un premier temps, exploré le terrain d'étude et la thématique par différentes lectures théoriques. J'ai commencé par des lectures en lien avec la mobilité et la famille. Je me suis familiarisée avec le cadre institutionnel et organisationnel québécois au niveau communal, notamment en lien avec les politiques familiales.

Partie théorique

Ma première partie de stage s'est relevée très théorique, cependant j'ai eu la chance de me trouver dans un bureau entourée de chercheurs avec énormément de compétences. Je m'attendais, en m'engageant dans un stage de recherche, à passer beaucoup de temps seule et à « m'instruire uniquement à travers mes recherches littéraires ». J'ai été surprise de constater qu'en recherche, on travaille en équipe, on se soutient, on se donne des conseils et surtout on échange énormément. Ces échanges ont été d'une richesse non négligeable pour l'avancée de mes recherches. Ils m'ont permis d'élargir mes connaissances générales sur des thématiques urbaines qui m'étaient jusque là peu connues. Le premier exemple qui me vient à l'esprit est le cas des familles. Le deuxième est celui de l'aménagement de la ville pour les enfants.

¹ Une **politique familiale** est l'ensemble des mesures et des interventions publiques, communales, destinées aux familles. Ces politiques sont développées par les communes avec l'aide d'une association et gérées sous forme de projet. Le but étant d'agir directement dans le milieu de vie des familles, ces politiques se veulent transversales. <http://carrefourmunicipal.qc.ca>.

Collecte de données

Ma deuxième partie de stage a consisté à planifier et effectuer ma collecte de données sur le terrain. J'ai été mise en contact avec le *Carrefour action municipale famille* (CAMF). Cet organisme accompagne les communes dans le développement des politiques familiales. Il a été très intéressant d'échanger avec cette association sur le rôle de l'urbanisme. Ces échanges m'ont fait réaliser le manque de lien qu'il y a entre le social et le spatial. Cette absence s'est notamment révélée lors du choix des communes pour mon terrain. Le CAMF m'a aidé à sélectionner plusieurs communes ayant déjà intégré la mobilité dans les politiques familiales. Il a été difficile de définir des critères. Les représentants du CAMF n'avaient pas la même vision de la mobilité que moi. J'ai également demandé un avis à un urbaniste de l'Université de Montréal s'intéressant à la thématique des familles et chose intéressante, il ne m'a pas conseillé les mêmes communes. J'ai ensuite contacté ces municipalités et beaucoup ne comprenaient pas vraiment pourquoi une étudiante en urbanisme s'intéressait aux politiques familiales. De plus, je souhaitais interroger dans chaque commune un responsable de la PMF et un urbaniste. Les urbanistes ne comprenaient pas pourquoi je voulais les rencontrer, la PMF étant une politique sociale et les responsables de la politique se disaient peu à l'aise avec les questions de mobilité. La planification des entretiens avec des employés de quatre communes du Québec s'est avérée plus difficile que j'avais pensé.

Après bien des difficultés, j'ai pu commencer mes entretiens. J'ai décidé de m'attaquer à l'aspect gouvernance de la politique lors du processus d'élaboration du projet. Cet aspect, selon moi, était le plus pertinent pour illustrer le manque de lien entre le social et le spatial. Là encore, mon intérêt n'a pas toujours été bien perçu. Les interrogés ne comprenaient pas pourquoi je m'intéressais au volet « relation de pouvoir ». Il a été très difficile de les faire parler sur cette thématique. J'ai dû à plusieurs reprises retravailler mes entretiens.

En tant que future urbaniste, j'ai été fortement sensibilisée par la place de l'urbaniste dans une commune et je dois dire que cela m'a plutôt interpellée. Je savais que la pratique de l'urbanisme était très liée aux questions politiques, mais je ne pensais pas que le savoir-faire quotidien d'un urbaniste dépendait du bon vouloir du politique et était parfois limité. J'ai eu l'occasion d'avoir des échanges très poussés sur cette question avec certains de mes interviewés et j'ai réellement ressenti une impuissance et une frustration face aux choix d'un politique insensible à la question urbanistique. Ce ressenti a été accentué par une conférence à laquelle j'ai participé, donné par *l'ordre des urbanistes* (équivalent de la FSU), sur la protection des urbanistes dans les communes, suite au licenciement de l'un d'entre eux. Les questions soulevées concernaient le rôle de l'urbaniste : doit-il faire ce que le politique lui demande même si cela va contre les principes mêmes de la discipline ? Quelle est alors sa marge de manœuvre face au politique ? Je savais que dans cette discipline, il était question de négociations mais je n'imaginai pas un instant qu'un urbaniste puisse à un moment se retrouver les « poings liés ».

Cet exercice « terrain » a été intéressant, car j'ai dû apprendre à collaborer et échanger avec des gens qui n'ont pas le même vocabulaire ni la même manière de penser que moi. J'ai dû également apprendre à vendre mon projet et créer de l'intérêt pour avoir des entretiens, et répondre à mes questions de recherches ; exercice qui, je pense, me servira plus tard dans ma vie professionnelle. J'ai notamment ouvert les yeux sur des problématiques qui m'étaient jusque là inconnues. J'ai de plus, réellement compris l'intérêt du processus dans un projet. Je ne pensais pas qu'il pourrait y avoir tant de blocages « naturels » ou institutionnels dans la constitution d'un projet se voulant transversal.

Activités parallèles

Tout au long de ma recherche, j'ai en parallèle eu la chance de participer à la vie académique de l'Institut. J'ai participé notamment à plusieurs conférences et midis-conférences (se déroulant à midi) du LAPS et du Partenariat Familles en Mouvence² aussi à l'INRS. Ces conférences réunissent des chercheurs de diverses universités, des techniciens, des urbanistes et des géographes. Ces derniers traitent plusieurs thématiques en lien avec la mobilité et les dangers piétonniers. L'INRS effectue plusieurs mandats pour la ville et est fortement en contact avec les professionnels du milieu. J'ai participé à des échanges et débats très intéressants qui diffèrent, en matière d'interventions, du contexte Suisse. J'ai, de plus, été étonnée de voir les partenariats que l'INRS entretient avec les autres universités de Montréal. Il y a un réel échange d'informations et beaucoup mandats en communs. En Suisse, j'ai plutôt l'impression que les universités entretiennent une certaine concurrence ou évoluent en vase clos.

J'ai aussi eu l'occasion de présenter mon sujet d'étude lors d'une *Classe des Maîtres*³ devant divers invités provenant de plusieurs milieux communautaires et scientifiques en contact avec les familles. Cette classe des maîtres est organisée dans le but d'apporter un regard critique à des étudiants ayant un sujet de mémoire ou de thèse en lien avec les familles. Les personnes présentes venaient du milieu social et étaient étonnées de mon sujet d'étude. J'ai toutefois trouvé le concept de classe des maîtres très constructif. Des critiques très pertinentes sont ressorties et cela m'a permis d'avoir un avis extérieur. Je trouverais intéressant dans un master comme le MDT qui se veut plus professionnalisant d'organiser des *Classes des Maîtres*.

J'ai également eu l'opportunité de participer au colloque annuel des politiques familiales grâce au CAMF. Cette participation, qui n'était pas prévue au départ, m'a permis après trois mois de

² Partenariat s'intéressant à l'évolution des besoins et des problématiques qui touchent les familles.

³ Cette classe a pour but de présenter des travaux d'étudiants de master ou thèses devant des experts du terrain afin de leur donner un avis sur leur sujet ou enrichir leur recherche, cela pendant le processus de rédaction. Le but étant de les aider et donner un avis extérieur.

recherche d'enfin m'appriivoiser mon terrain et de réellement comprendre l'organisation des politiques publiques au Québec. J'y ai rencontré des personnes, avec qui je suis toujours en contact, qui m'ont beaucoup aidée et guidée.

Ces diverses petites expériences parallèles m'ont permis de mieux comprendre le quotidien des habitants, de faire des liens avec mon terrain de recherche et d'enrichir ma réflexion. Me retrouver dans une ville inconnue a vraiment été source d'inspiration et d'intérêt.

Retour

Si je porte un regard sur mon stage, je constate que j'ai eu beaucoup d'autonomie et de liberté. Bien sûr, je faisais un bilan régulier à ma responsable de stage cependant j'ai moi-même organisé mon terrain. Au début, cela m'a semblé un manque d'investissement de la part de l'Institut envers les stagiaires. Cependant, j'ai compris qu'il s'agissait en fait d'une méthode d'apprentissage différente. Au Québec, il y a une très forte confiance envers les étudiants. J'ai eu beaucoup de difficultés au début, mais c'est à travers ces difficultés que j'ai le plus appris. J'ai dû moi-même organiser et adapter mon cahier des charges. J'ai en tant qu'étudiante suisse, dû prouver la légitimité de ma recherche et susciter l'intérêt de politiciens. J'ai dû créer mon réseau en entrant petit à petit en contact avec énormément de personnes de différents milieux qui m'ont beaucoup appris.

APPORTS ET MANQUES DE LA FORMATION

Apports

Les connaissances théoriques et « le réflexe du diagnostic » acquis dans le cadre du MDT m'ont permis de m'approprier mon nouveau territoire d'étude. Bien que le contexte diffère, j'ai pu relever que les problématiques en matière d'urbanisme restent principalement les mêmes au Québec qu'en Suisse. À mon étonnement, les connaissances acquises en droit de l'aménagement du territoire m'ont également beaucoup servies. La loi diffère, mais mes connaissances du droit suisse ont été transposables. La logique de réflexion du droit suisse qui pousse à faire la pesée d'intérêts m'a beaucoup servi pour m'adapter. Les cours de Géraldine Pflieger sur la *Gouvernance urbaine* et celui de Michèle Tranda-Pittion sur le *Processus de projet* m'ont particulièrement servi. Cependant je n'avais pas réalisé à quel point ces deux cours se recoupent tout en analysant une échelle de gouvernance différente. J'ai pu faire le lien une fois au Canada.

Manque de la formation

Mon stage et plus largement, le contexte Québécois, m'ont beaucoup sensibilisée au lien entre le social et le spatial. Bien que ce lien ne soit pas encore totalement intégré au Québec, il est plus développé qu'en Suisse. Dans le MDT, je trouve que cette partie de l'urbanisme est très peu abordée. Bien sûr, on nous parle de l'importance de prendre en considération les individus, mais on en reste à « l'individu ». On n'approfondit pas la réalité de cet individu en fonction qu'il soit un enfant, une femme, une personne âgée, etc. Pourtant la manière de penser l'espace et même de l'aménager change quand on prend réellement conscience de leur quotidien.

On nous sensibilise également sur les liens entre acteurs, mais dans la pratique lors de nos ateliers, on en reste à des liens étudiants-urbanistes-politiques. On nous parle d'un urbanisme sensible, mais je pense qu'on ne nous sensibilise pas assez à l'importance, lors de nos diagnostics par exemple, à entrer en contact avec des habitants, associations, etc. De plus, on parle énormément de l'urbanisme en abordant des problématiques environnementales, mais très peu de problématiques de santé. On peut rien qu'en observant les thèmes des conférences en urbanisme relever une volonté d'agir avec les acteurs locaux dans un contexte plus social. Cependant dans le MDT nous n'abordons pas vraiment ces thématiques. On ne nous donne pas les outils pour penser un urbanisme plus « social ». Nous serons pourtant, une fois sur le marché du travail, directement concernés par cette nouvelle manière de concevoir l'urbanisme.

De plus, j'ai été confrontée lors de mon stage à la frustration de certains urbanistes travaillant dans des communes et j'ai réalisé que cela pourrait m'arriver. Dans le MDT on nous sensibilise aux problématiques de gouvernance, mais cela reste en surface. Je pense qu'il faudrait aborder le thème de la gouvernance plus localement, afin de sensibiliser les jeunes urbanistes aux diverses difficultés du quotidien tant en terme de relations de pouvoir, de savoir-faire ou d'avis. Je pense que se demander quelle est la place de l'urbaniste est légitime.

Dans les divers projets, nous avons nous-mêmes été confrontés à des soucis de gouvernance interne aux groupes, de par nos diverses formations et connaissances. Inconsciemment, dû à une faute de temps, des difficultés de communications voir même de légitimité nous avons dans certains cas reproduit un travail en silo. Je pense qu'il est important d'avoir conscience de cela dans une formation qui se veut transdisciplinaire. Ces questions concernent, je pense, principalement les géographes et les architectes. Je trouve que les savoirs des géographes et leurs compétences ne sont pas assez mis en avant. Je pense que, déjà, si les géographes et architectes sont mis sur le même pied cela pourrait peut-être atténuer des soucis de gouvernance interne au projet.

Je trouve que ce qui nous handicape, nous, géographes urbanistes, dans les projets, sont les attentes très élevées en termes de rendu graphique. Nous passons, comme nous maîtrisons moins les outils, beaucoup plus de temps à faire de belles cartes qu'à réfléchir et à ficeler un bon projet. Ces attentes influencent sur l'impression d'avoir moins de légitimité qu'un architecte et n'est pas

sans lien sur un travail plus segmenté. Si des attentes moins fortes étaient acceptées par les professeurs en termes de graphisme nous pourrions plus collaborer et échanger. En somme, mieux nous former dans la pratique du projet. Car, pour beaucoup d'entre-nous (géographes urbanistes) nous avons un sentiment de retard et quand je parle à des gens déjà sur le marché du travail, on me dit qu'il n'est pas nécessaire pour un géographe urbaniste de maîtriser parfaitement les outils de graphisme, car ce sont les graphistes qui s'en occuperont. Un géographe urbaniste et un architecte urbaniste n'apportent pas les mêmes savoirs, certes, mais ils doivent collaborer et je pense qu'il faudrait accentuer sur les échanges.

ANNEXE 2 : ACTEURS MOBILISÉS

Événements	Organisme	Fonction	Date de l'événement
Classe des maîtres	Partenariat familles en mouvance	Journée d'échange entre des experts du terrain et des étudiants effectuant un mémoire sur la thématique de la famille	Le 1 ^{er} juin 2017
Colloque	CAMF	Colloque annuel	Du 7 au 10 juin 2017
Acteurs mobilisés	Personnalité	Fonction	Entretien
Réseau pour Québec en famille	Marie Rhéaume	Directrice générale	Discussion, le 20.06.2017
CAMF	Marie-Pierre Chevrier	Formatrice	Discussion, le 29.06. 2017
CAMF	Menahan O'Bomsawin	Soutien à la direction	Discussion, le 07. 04.2017
A	Anonyme	Chef de division, vie associative et communautaire et responsable PMF et MADA, service des loisirs	Entretien semi-directif, le 19.05.2017 Partiellement retranscrit
A	Anonyme	Chargé de la planification, service d'urbanisme	Entretien semi-directif, le 06.06.2017 Partiellement retranscrit
B	Anonyme	Chargée de projet PMF et MADA, service des loisirs	Entretien semi-directif, le 29.06.2017 Partiellement retranscrit
B	Anonyme	Coordinateur en transport actif, Service de l'urbanisme	Entretien semi-directif, le 29.06.2017 Partiellement retranscrit
B	Anonyme	Chef setion planification des ressources- division expertise conseil, Service de l'urbanisme	Entretien semi-directif, le 30.06.2017 Partiellement retranscrit
C	Anonyme	Chargée de division vie communautaire et responsable PMF et SHV, service des loisirs	Entretien semi-directif, le 22.06.2017 Partiellement retranscrit
C	Anonyme	Conseillère en urbanisme, service de l'urbanisme	Entretien semi-directif, le 26.06.2017 Prise de note
D	Anonyme	Chargée de projet PMF et SHV, service des loisirs	Entretien semi-directif, le 27.04.2017 Partiellement retranscrit
D	Anonyme	Urbaniste, section transport et mobilité	Entretien semi-directif, le 27.04.2017 Partiellement retranscrit

ANNEXE 3 : GRILLE D'ENTRETIEN

Compétence gouvernance	<p>Parlez-moi de votre organisation municipale, y-a-t-il une Logique ou politique d'ensemble?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment s'intègre la PMF? - Comment l'idée d'une PMF est arrivée dans l'organisation, votre rôle?
Mobilité	<p>Si je vous dis mobilité, quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit?</p> <p>Quand on parle de mobilité, selon-vous quels sont les facteurs à prendre en considération?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans la PMF, y-a-il des actions portant sur la mobilité quotidienne et le transport (souligner en vert)? Pourquoi? Êtes-vous impliqué dans certaines de ces actions? (rouge) - Au niveau de la municipalité? Autres actions? Parlez-moi de l'intégration de la mobilité des familles dans la PMF?
Axe transport	<p>Actions : Parlez-moi de l'axe</p> <p>Rapport entre les acteurs : qui sont les responsables des actions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment se passe la mise en place d'une action? - Comment ont été décidées les actions touchant la mobilité au sein du comité? Qui a proposé les actions? Qui a validé ces actions? Droit véto? - Des acteurs externes ont été impliqués? Comment? Dans quel but? <p>Actions</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quoi avez-vous pensé quand vous avez développé ces actions? Qu'est-ce que vous avez pris en compte ? - Qui sont les personnes ciblées? - Comment vous intervenez? (et au niveau territoire) - Bilan actions? Qu'est ce qui pourrait bloquer une action? <p>Évolution :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelle est l'action la plus importante en termes de mobilité? En quoi, est-elle importante, selon vous? - Selon, vous que faudrait-il améliorer ou intégrer pour que les actions soient plus efficaces dans les années à venir? <p>Outils d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment évaluez-vous les actions ? Suivi ?
Rôle	<p>Parlez- moi de votre rôle au sein de la PMF :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quel stade êtes-vous intervenu? A quel stade vous auriez voulu intervenir? Vos difficultés?

Comité	<p>Parlez-moi du comité famille :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les acteurs? Parlez-moi de leur implication dans la municipalité et la PMF ? Dans quels dossiers ils sont impliqués? - En quoi pensez-vous qu'il est important d'avoir fait appel à ces acteurs ? - Comment fonctionne une séance avec le comité?
Partenaires	<p>Quels acteurs ont été invité à participé à quel stade :</p> <p>Portrait/consultation/plan action/comité suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> - En quoi est-il important d'avoir ces différents acteurs selon vous dans les différentes étapes? - Des acteurs manquent? - Comment intervenir?
Bilan	<p>Que feriez-vous si vous deviez recommencez la même démarche?</p> <p>Que feriez-vous si vous aviez pu participé à la démarche ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selon-vous, si on parle de l'influence de la PMF sur les déplacements quotidiens des familles, y-a-t-il d'autres éléments qui auraient pu être pris en compte ou plus développé dans les années à venir?

ANNEXE 4 : EXEMPLE DE MISE À JOUR DE PMF

Table des matières	
Présentation.....	4
1 Concertation.....	8
2 Bâtiments et équipements.....	10
3 Aménagement urbain.....	14
4 Transport et mobilité.....	16
5 Loisirs et communauté.....	16
6 Sécurité.....	26
7 Communication.....	28
8 Sensibilisation.....	32
Ressources humaines.....	34
Acronymes et lexique.....	36
Membres du CCPF.....	38

PLAN D'ACTION POLITIQUE FAMILIALE

2016 – 2018



À noter : Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique ; ils ont à la fois la valeur d'un féminin et d'un masculin.

Plan d'action 2016-2018 Politique familiale
Adopté le 4 avril 2016 en séance ordinaire du Conseil municipal de la Ville de Victoriaville 7^e plan d'action

© Ville de Victoriaville 2016

Source : (Victoriaville, 2018)

- 4 Transport et mobilité
- 3 Aménagement urbain
- 2 Bâtiments et équipements
- 1 Concertation
- * **Présentation**

Présentation

La famille au cœur des priorités municipales

La famille occupe une place essentielle dans le développement de notre communauté. Le rire des enfants, leur spontanéité et leur créativité contribuent à faire de Victoriaville une ville où il fait bon vivre. À l'image des familles, nous voulons être dynamiques et accueillants. Nous tendons l'oreille, retrouvons nos manches et passons à l'action pour favoriser la qualité de vie des familles. À cet égard, le comité consultatif de la politique familiale (CCPF) est heureux de présenter son 7^e plan d'action. Celui-ci a pour fondement la consultation publique menée en décembre 2015 au cours de laquelle les familles ont été invitées à exprimer leurs besoins et à partager leurs idées afin d'améliorer notre municipalité. Couvrant la période de 2016 à 2018 inclusivement, ce plan s'inspire également des grands principes directeurs enchaînés dans la politique familiale adoptée en 1996.

Pour se concrétiser et faire émerger des projets mobilisateurs, la politique familiale doit s'accompagner d'une stratégie de mise en œuvre qui se compose de cinq éléments essentiels :

Un comité consultatif de la politique familiale (CCPF)

Ce comité de suivi, sous la responsabilité de la Ville, regroupe neuf membres issus des milieux municipal, public et associatif œuvrant auprès des familles. Le CCPF veille au développement et à l'application de la politique familiale ainsi qu'à l'élaboration et l'application de son plan d'action sur le territoire de la municipalité. Dans ses actions, le comité applique les principes suivants :

La Ville de Victoriaville, partenaire ► Reconnaître la municipalité comme un catalyseur et une associée dans le projet de la politique familiale

Les parents et la famille, premiers responsables ► Soutenir et accompagner les familles dans leur rôle et leurs responsabilités sans se substituer à elles

Les enfants, pierre angulaire ► Privilégier toute action ayant un impact sur la qualité de vie et l'environnement des enfants, particulièrement en matière de prévention

Les services municipaux, promoteurs ► Les services municipaux ont la mission d'agir et penser famille » dans leurs actions et prises de décisions

La communauté, initiatrice et porteuse d'équité ► Reconnaître la diversité des structures familiales et promouvoir l'accessibilité et l'équité des services

Des objectifs clairs

Tous les projets mis en œuvre tendent vers cinq grands objectifs :

1. Maintenir le réflexe « famille » dans toutes les prises de décisions municipales
2. Maintenir, adapter et améliorer la qualité des services municipaux s'adressant aux familles
3. Favoriser les relations entre les familles ainsi qu'avec la municipalité et ses services
4. Offrir un milieu de vie sécuritaire où il fait bon vivre pour les familles
5. Encourager les initiatives provenant du milieu et qui sont orientées vers la famille

Un plan d'action

Le plan d'action cristallise la vision du CCPF et la transbime en gestes concrets en faveur des familles. Il permet de cibler et de prioriser des actions tout en encourageant la pleine participation de l'ensemble des citoyens. Ces actions sont réparties dans neuf champs d'intervention déclinés en trois stratégies prenant vie dans la structure municipale, le milieu associatif et le secteur privé. Après son adoption par le Conseil municipal, le plan est diffusé auprès de la population.



Un chargé de projet

Une personne-ressource est responsable des dossiers reliés aux familles au sein de la structure municipale. Elle coordonne le CCPF, soutient les différents services municipaux et veille au développement et à la mise en œuvre de la politique ainsi que des projets inscrits au plan d'action.

Des ressources humaines, financières et matérielles

Pour réaliser le plan d'action, les différents services de la Ville de Victoriaville sont mis à contribution. De plus, un budget est associé au fonctionnement du comité consultatif, au déploiement de divers projets ainsi qu'à des immobilisations concernant des équipements et des aménagements spécifiques aux familles.

Définition de la famille

La famille est la cellule de base de notre société, le premier lieu d'apprentissage, de socialisation et de transmission des valeurs. Comportant une dimension intergénérationnelle, la famille s'inscrit aujourd'hui dans diverses configurations à l'intérieur desquelles ses membres se soutiennent mutuellement.

Municipalité amie des enfants

Victoriaville est fière d'être accréditée « Municipalité amie des enfants ». Ce programme vise à reconnaître les acquis et les intentions des municipalités quant à l'importance accordée à l'enfant dans l'élaboration de leur offre de services par le biais de leur politique familiale municipale. Notamment, ces municipalités s'engagent à respecter les droits des enfants, à considérer leurs opinions et à mettre leurs besoins au cœur des décisions de la municipalité.

Dans ce présent plan d'action, plusieurs projets répondent à ces critères et sont identifiés à l'aide d'un des personnages emblématiques MAE.



- 5 Loisir et communauté
- 6 Sécurité
- 7 Communication
- 8 Sensibilisation
- 9 Ressources humaines



Au fil des 20 dernières années, notre ville s'est dotée de politiques sociales traduisant une volonté claire de faire de Victoriaville, plus qu'une ville, une collectivité où chacun peut s'épanouir et jouir d'une qualité de vie exceptionnelle. A cet égard, Victoriaville a adopté successivement la politique familiale (1996), la politique d'accessibilité universelle (1999), la politique jeunesse (2003) et la politique des aînés (2012). Enfin, en janvier 2015, Victoriaville a lancé le mouvement Hop la Ville afin de développer une vision structurante pour favoriser l'adoption de saines habitudes de vie.

Les nombreuses actions qui découlent de ces politiques ont largement contribué à améliorer la qualité de vie que nous connaissons à Victoriaville. Cependant, collectivement, nous pouvons faire plus et mieux notamment en consolidant le rôle de notre Ville en matière de développement social, composante indissociable du développement durable. Le premier pas vers cette vision se traduit aujourd'hui par un arrimage concerté des plans d'action des politiques sociales de Victoriaville.

Se rejoignant à l'intérieur d'une toute nouvelle « Zone citoyen », chaque politique sociale agit en transversalité dans divers champs d'intervention communs. Elles visent l'optimisation de toutes mesures ou pratiques qui contribuent au développement du potentiel optimal de chaque citoyen, quelles que soient sa situation et sa condition, et ce, au bénéfice de notre enrichissement collectif.

- ★ **Présentation**
- 1 Concertation
- 2 Bâtiments et équipements
- 3 Aménagement urbain
- 4 Transport et mobilité

Mesures collectives :

- Organiser des rencontres régulières pour travailler sur des projets communs
- Publier un document présentant une synthèse des actions des politiques sociales pour l'année en cours
- Organiser un lancement collectif des plans d'action
- Organiser une rencontre annuelle réunissant tous les membres des comités consultatifs
- Élaborer une vision cadre du développement social à Victoriaville
- Développer un outil d'aide à la décision favorisant l'appropriation des principes directeurs des différents politiques sociales
- Préparer un portrait des différents districts municipaux
- Prendre en compte les besoins particuliers reliés à l'immigration et aux facteurs de défavorisation dans les travaux et les projets des politiques sociales

- 4 Transport et mobilité
- 3 Aménagement urbain
- 2 Bâtiments et équipements
- 1 Concertation

Stratégie		Cible		Résultats attendus		Outils / Défis	
 Appropriation et responsabilisation Tous les paliers de l'organisme municipal s'engagent à « penser et agir famille » et interviennent de façon concertée	1 Consolidation des actions continues Comité consultatif Gestion des rencontres et activités du CCPF Production d'un plan de Travail annuel Suivi du budget Représentations au sein du CCPF Maintien de l'accreditation MAE	Les actions des politiques sociales municipales (Accessibilité universelle, Aînés, Jeunesse, Famille) et de Hôp la Ville sont harmonisées	Une collaboration accrue favoriseait une meilleure concertation des actions	La Ville affirme son engagement envers la mission et les objectifs de la politique familiale	Une vision commune des actions à prioriser pour les familles doit être développée et adoptée	Les conseillers municipaux et les directeurs de services connaissent les actions prioritaires par le CCPF et contribuent à leur réalisation	Il est difficile de connaître toutes les actions prioritaires par le CCPF en raison du nombre considérable de projets en cours à la Ville
		La Ville exerce un leadership en matière de famille	Les réalisations du CCPF sont méconnues Les critères encadrant la tarification familiale diffèrent selon le service municipal ou la corporation	Le CCPF crée et maintient des liens avec les acteurs de la communauté	Le CCPF doit être en mesure de saisir les opportunités de collaboration	Dans certains cas, les connaissances du CCPF portant sur des sujets précis peuvent être limitées	Les partenaires du milieu auraient avantage à mieux se connaître afin de mieux répondre aux divers besoins des familles
 Mobilisation Les actions mises en œuvre pour les familles sur le territoire de Victoriaville et sa région sont complémentaires et cohérentes		Le CCPF crée et maintient des liens avec les acteurs de la communauté	Le CCPF doit être en mesure de saisir les opportunités de collaboration	Dans certains cas, les connaissances du CCPF portant sur des sujets précis peuvent être limitées	Les partenaires du milieu auraient avantage à mieux se connaître afin de mieux répondre aux divers besoins des familles	Il n'existe pas de portrait actualisé et exhaustif des ressources du milieu	

Partenariat avec l'établissement de la politique		Représentations		Indicateurs de réussite	
Chargé de proximité à la politique familiale Conseillers municipaux R.Q.F Concoction du plan d'action Production d'un rapport annuel	Promotion de la politique familiale dans le cadre de communications et de présentations Participation à des formations ou congrès Contribution au rayonnement des projets de la politique familiale	2016 ● 2017 ● 2018 ●	Partenaires MOA Espace Jeunesse Veto COPALU Hôp la	2016 ● 2017 ● 2018 ●	Partenaires MOA Espace Jeunesse Veto COPALU Hôp la
Collaborer activement à l'arrimage des politiques sociales municipales	Les actions sont concertées et l'efficacité est augmentée	● ● ●	MOA Espace Jeunesse Veto COPALU Hôp la	● ● ●	Les actions sont concertées et l'efficacité est augmentée
Adopter le plan d'action 2016-2018 générale	Le plan d'action recommandé par le CCPF est adopté, diffusé et les actions sont mises en œuvre	● ● ●	MOA Espace Jeunesse Veto COPALU Hôp la	● ● ●	Le plan d'action recommandé par le CCPF est adopté, diffusé et les actions sont mises en œuvre
Élaborer le prochain plan d'action	Le plan d'action est prêt pour son adoption	● ● ●	MOA Espace Jeunesse Veto COPALU Hôp la	● ● ●	Le plan d'action est prêt pour son adoption
Présenter le plan d'action de la politique familiale et ses principaux projets aux élus municipaux et aux directeurs de services	Le plan d'action de la politique familiale est présenté aux élus municipaux et aux directeurs de services	● ● ●	MOA Espace Jeunesse Veto COPALU Hôp la	● ● ●	Le plan d'action de la politique familiale est présenté aux élus municipaux et aux directeurs de services
Fournir un aide-mémoire annuel aux directeurs de services selon les projets de la politique familiale à	Un aide-mémoire personnalisé est remis annuellement à chaque directeur de service	● ● ●	MOA Espace Jeunesse Veto COPALU Hôp la	● ● ●	Un aide-mémoire personnalisé est remis annuellement à chaque directeur de service
Diffuser les réalisations du CCPF au sein du feuillet des politiques	Le feuillet des politiques sociales présente les réalisations du CCPF	● ● ●	MOA Espace Jeunesse Veto COPALU Hôp la	● ● ●	Le feuillet des politiques sociales présente les réalisations du CCPF
Partir des bases de la tarification familiale municipale en s'appuyant sur la définition de la famille telle quelle apparaît dans la politique	Des bases sont établies et recommandées	● ● ●	MOA Espace Jeunesse Veto COPALU Hôp la	● ● ●	Des bases sont établies et recommandées
Améliorer	Indicateurs de réussite	2016 ● 2017 ● 2018 ●	Partenaires MOA Espace Jeunesse Veto COPALU Hôp la	2016 ● 2017 ● 2018 ●	Indicateurs de réussite
Collaborer et participer sur une base régulière ou ponctuelle aux différentes tables de concertation et comités	Le chargé de projet ou des membres du CCPF participent à des rencontres	● ● ●	Partenaires du milieu	● ● ●	Le chargé de projet ou des membres du CCPF participent à des rencontres
Susciter les échanges et participer à des rencontres ponctuelles avec différents milieux	Le chargé de projet ou des membres du CCPF participent à des rencontres	● ● ●	Partenaires du milieu	● ● ●	Le chargé de projet ou des membres du CCPF participent à des rencontres
Établir un plan de concertation et de réseautage « 100 jours de réseautage »	Les besoins des familles sont en toile de fond de l'activité de réseautage organisée annuellement	● ● ●	Partenaires du milieu	● ● ●	Les besoins des familles sont en toile de fond de l'activité de réseautage organisée annuellement
Collaborer à la mise à jour et à la bonification de la « carte sociale » des ressources du milieu	Les ressources pour les familles sont recensées au sein de la « carte sociale »	● ● ●	COPALU Partenaires du milieu	● ● ●	Les ressources pour les familles sont recensées au sein de la « carte sociale »

Bâtiments et équipements

2	Commerces et services	
Stratégie  Appropriation et responsabilisation	Résultat attendu Des commodités sont offertes aux familles dans les bâtiments municipaux	Obstacles / Défis Les parents peuvent avoir besoin d'un endroit en retrait pour prodiguer des soins aux enfants Les parents n'ont pas d'endroits sécuritaires pour déposer leur bébé pendant qu'ils se changent à la piscine Les obytens ont la perception que les toilettes aménagées, identifiées pour les personnes handicapées sont réservées exclusivement à cette clientèle Aucun mécanisme ne garantit l'entretien régulier des lieux d'allaitement et des accessoires pour enfants Des mesures favorisent le concept de « visibilité » et, d'autre part, rendent les domiciles plus sécuritaires pour les enfants
Stratégie  Convergence	Résultat attendu L'offre de logements locaux est cohérente avec la demande et les besoins des familles	Obstacles / Défis L'offre de logements locaux adaptés aux besoins des familles est restreinte
Objectif La Ville s'assure que ses infrastructures municipales sont sécuritaires, attrayantes et facilement accessibles et qu'il en soit ainsi dans toutes les sphères de développement : résidentiel, commercial et industriel	Consolidation des actions Des commodités sont offertes aux familles dans les bâtiments municipaux	Objectif Les bâtiments des commerces et services sont adaptés aux besoins des familles et une diversité de logements est disponible pour répondre aux besoins variés de celles-ci

- 4 Transport et mobilité
- 3 Aménagement urbain
- 2 Bâtiments et équipements

Édifices municipaux		Milieu résidentiel	
Actions		2016	2017
<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de l'ouverture des patios de service des parcs lors des journées pédagogiques ou liées • Mise en application d'un mécanisme assurant l'injection des aires ergonomiques de jeux • Présence de tables à langer dans la grande majorité des toilettes publiques 			
Indicateurs de réussite Des « halls-confort » sont aménagés dans certains bâtiments de la Ville ouverts au public		●	●
Indicateurs de réussite Des sièges muraux sont installés et utilisés par les parents		●	●
Indicateurs de réussite La nouvelle signalisation est installée		●	●
Indicateurs de réussite Un mécanisme est élaboré et appliqué		●	●
Indicateurs de réussite Des éléments répondant aux besoins spécifiques des familles sont intégrés à la subvention VHD		●	●
Indicateurs de réussite Les besoins des familles sont recensés et diffusés		●	●

Bâtiments et équipements

2	Commerces et services	
Stratégie  Appropriation et responsabilisation	Réalisation attendue Des commodités sont offertes aux familles dans les bâtiments municipaux	Obstacles / Défis Les parents peuvent avoir besoin d'un endroit en retrait pour prodiguer des soins aux enfants Les parents n'ont pas d'endroits sécuritaires pour déposer leur bébé pendant qu'ils se changent à la piscine Les obytens ont la perception que les toilettes aménagées, identifiées pour les personnes handicapées sont réservées exclusivement à cette clientèle Aucun mécanisme ne garantit l'entretien régulier des lieux d'allaitement et des accessoires pour enfants Des mesures favorisent le concept de « visibilité » et, d'autre part, rendent les domiciles plus sécuritaires pour les enfants
Stratégie  Convergence	Réalisation attendue L'offre de logements locaux est cohérente avec la demande et les besoins des familles	Obstacles / Défis L'offre de logements locaux adaptés aux besoins des familles est restreinte
Objectif La Ville s'assure que ses infrastructures municipales sont sécuritaires, attrayantes et facilement accessibles et qu'il en soit ainsi dans toutes les sphères de développement : résidentiel, commercial et industriel	Consolidation des actions continues	Consolidation des actions continues

- 4 Transport et mobilité
- 3 Aménagement urbain
- 2 Bâtiments et équipements

Édifices municipaux <ul style="list-style-type: none"> • Maintien de l'ouverture des patios de service des parcs lors des journées pédagogiques ou liées • Mise en application d'un mécanisme assurant l'injection des aires ermodues de jeux • Présence de tables à langer dans la grande majorité des toilettes publiques 	Milieu résidentiel	
Actions Aménager des aires réservées aux citoyens « halte-confort » incluant un espace d'allaitement dans certains bâtiments de la Ville ouverts au public Installer des sièges muraux pour enfants dans les vestiaires de la piscine Edouard-Dubord ainsi que dans ceux des piscines municipales Optimiser la conception d'une signalisation uniforme pour désigner les toilettes municipales dédiées aux familles et aux personnes en situation de handicap Développer un mécanisme d'entretien des lieux d'allaitement, des tables à langer et des sièges muraux pour enfants Optimiser la bonification d'éléments d'accessibilité et de sécurité au sein de la subvention VHD, volet Rénovation ECOGESTES	2016 ● 2017 ● 2018 ●	Indicateurs de réussite Des « halte-confort » sont aménagés Des sièges muraux sont installés et utilisés par les parents La nouvelle signalisation est installée Un mécanisme est élaboré et appliqué Des éléments répondant aux besoins spécifiques des familles sont intégrés à la subvention VHD
Actions Identifier les besoins des familles en matière de habitation et partager l'information avec les développeurs et propriétaires de logements locaux	2016 ● 2017 ● 2018 ●	Indicateurs de réussite Les besoins des familles sont recensés et diffusés Gestion du territoire Association des locataires des Bois-Francis OAH CABF CD/CFB Partenaires du milieu

3

Aménagement urbain

Stratégie		Stationnement		Mobilier urbain	
Appropriation et responsabilisation		Aménagement d'espaces réservés aux familles		Mobilier urbain	
Résultat attendu	Consolidation des actions continues	Observations / Défis			
La Ville aménage son territoire de sorte à créer des environnements pouvant contribuer à la qualité de vie des familles	Les besoins et intérêts des familles sont considérés dans la réalisation du centre-ville	Outre le parc, le centre-ville actuel n'offre pas d'opportunités de diversissement			
		Le mobilier urbain doit aussi être adapté aux besoins des enfants			
		Peu de toilettes publiques adaptées et accessibles sont actuellement disponibles			
		La rue Notre-Dame, en raison de la circulation automobile importante, représente un danger pour les enfants			
		Actuellement, aucun espace de stationnement n'est situé directement sur la rue Notre-Dame à proximité des commerces, ce qui complique les déplacements des familles			
	Les déplacements en famille sont facilités et plus sécuritaires	La signalisation actuelle des stationnements pour les familles n'induit pas les fermés et aucun espace n'est situé directement en bordure de la rue			
		En s'arrêtant sur la piste multifonctionnelle pour socialiser, les usagers créent une congestion de la voie			
		Il y a peu d'endroits pour se reposer le long des sentiers			
		Les toilettes publiques du Bois des Frères sont situées loin de la rivière et, globalement, l'endroit offre peu de commodités aux familles			
		La noirceur restreint la période où il est possible de faire des activités en plein air de façon sécuritaire			

4 Transport et mobilité

3 Aménagement urbain

Voies piétonnières		Signalisation		Parcs et espaces verts	
Validation du transport actif				Validation des besoins et intérêts des familles	
Admirs	2016-2017	2018	Paraires	Indicateurs de réussite	
Recommander l'intégration d'éléments ludiques dans l'aménagement du centre-ville (jeu de marelle au sol, bouliers chinois intégrés à l'architecture, mobilier urbain adapté aux enfants : hauteur des buvettes, blocs permettant aux enfants de marcher en équilibre, etc.	●		Gestion du territoire	Une recommandation est émise	
Recommander l'aménagement de toilettes publiques adaptées et accessibles au centre-ville, munies de tables à langer	●		Gestion du territoire	Une recommandation est émise	
Recommander l'aménagement permanent de bancs en alvéole le long de la rue Notre-Dame pour créer des espaces sécuritaires à l'abri de la circulation automobile	●		Gestion du territoire COPAJ MOOA	Une recommandation est émise	
Recommander l'aménagement de stationnements réservés aux familles directement sur la rue Notre-Dame, idéalement situés à proximité des bancs en alvéole ou des îlots de verdure	●		Gestion du territoire	Une recommandation est émise	
Réviser et adapter aux besoins actuels des familles le programme d'aménagement de stationnements réservés à celles-ci	●		Gestion du territoire	Des changements positifs sont apportés au programme d'allocation d'espaces de stationnements réservés aux familles	
Collaborer à la création d'espaces de repos et de socialisation « halte-jasette » le long des pistes multifonctionnelles les plus achalandées	●	●	MOOA	Des « halte-jasette » sont aménagées le long de certaines pistes multifonctionnelles	
Évaluer la possibilité d'ajouter du mobilier urbain au parc du Réservoir Beaudet le long des sentiers : bancs ou tables à pique-nique	●	●	Loisir Évaluer	Des démarches sont entreprises pour les possibilités et les coûts qui y sont rattachés	
Évaluer la faisabilité de bonifier les commodités offertes au parc du Bois des Frères : toilettes publiques à proximité de la rivière, tables à pique-nique, etc.	●	●	Loisir Évaluer	Des démarches sont entreprises pour les possibilités et les coûts qui y sont rattachés	
Évaluer la possibilité d'éclairer certains endroits névralgiques des pistes multifonctionnelles ou sentiers, notamment au parc du Réservoir Beaudet, au parc Terre-des-Jeunes et à l'intersection de grandes artères	●	●	Loisir Gestion du territoire Travaux publics	Des démarches sont entreprises pour évaluer les possibilités et les coûts qui y sont rattachés	

3

Aménagement urbain

Stratégie		Stationnement		Mobilier urbain	
Appropriation et responsabilisation		Aménagement d'espaces réservés aux familles		Mobilier urbain	
Résultat attendu	Consolidation des actions continues	Observations / Défis			
La Ville aménage son territoire de sorte à créer des environnements pouvant contribuer à la qualité de vie des familles	Les besoins et intérêts des familles sont considérés dans la réalisation du centre-ville	Outre le parc, le centre-ville actuel n'offre pas d'opportunités de diversissement			
		Le mobilier urbain doit aussi être adapté aux besoins des enfants			
		Peu de toilettes publiques adaptées et accessibles sont actuellement disponibles			
		La rue Notre-Dame, en raison de la circulation automobile importante, représente un danger pour les enfants			
		Actuellement, aucun espace de stationnement n'est situé directement sur la rue Notre-Dame à proximité des commerces, ce qui complique les déplacements des familles			
	Les déplacements en famille sont facilités et plus sécuritaires	La signalisation actuelle des stationnements pour les familles n'induit pas les fermés et/ou l'absence d'aucun espace n'est situé directement en bordure de la rue			
		En s'arrêtant sur la piste multifonctionnelle pour socialiser, les usagers créent une congestion de la voie			
		Il y a peu d'endroits pour se reposer le long des sentiers			
		Les toilettes publiques du Bois des Frères sont situées loin de la rivière et, globalement, l'endroit offre peu de commodités aux familles			
		La noirceur restreint la période où il est possible de faire des activités en plein air de façon sécuritaire			

4 Transport et mobilité

3 Aménagement urbain

Voies piétonnières		Signalisation		Parcs et espaces verts	
Validation du transport actif				Validation des besoins et intérêts des familles	
Admiss	2016-2018	Paraires	Indicateurs de réussite		
Recommander l'intégration d'éléments ludiques dans l'aménagement du centre-ville (jeu de marelle au sol, bouliers chinois intégrés à l'architecture, mobilier urbain adapté aux enfants : hauteur des banquettes, blocs permettant aux enfants de marcher en équilibre, etc.	●	Gestion du territoire	Une recommandation est émise		
Recommander l'aménagement de toilettes publiques adaptées et accessibles au centre-ville, munies de tables à langer	●	Gestion du territoire	Une recommandation est émise		
Recommander l'aménagement permanent de bancs en alcôve le long de la rue Notre-Dame pour créer des espaces sécuritaires à l'abri de la circulation automobile	●	Gestion du territoire COPAJ / BOGA	Une recommandation est émise		
Recommander l'aménagement de stationnements réservés aux familles directement sur la rue Notre-Dame, idéalement situés à proximité des bancs en alcôve ou des îlots de verdure	●	Gestion du territoire	Une recommandation est émise		
Réviser et adapter aux besoins actuels des familles le programme d'aménagement de stationnements réservés à celles-ci	●	Gestion du territoire	Des changements positifs sont apportés au programme d'allocation d'espaces de stationnements réservés aux familles		
Collaborer à la création d'espaces de repos et de socialisation « halte-jasette » le long des pistes multifonctionnelles les plus achalandées	●	MOGA	Des « halte-jasette » sont aménagées le long de certaines pistes multifonctionnelles		
Évaluer la possibilité d'ajouter du mobilier urbain au parc du Réservoir Beaudet le long des sentiers : bancs ou tables à pique-nique	●	Loisir	Des démarches sont entreprises pour les possibilités et les coûts qui y sont rattachés		
Évaluer la faisabilité de bonifier les commodités offertes au parc du Bois des Frères : toilettes publiques à proximité de la rivière, tables à pique-nique, etc.	●	Loisir	Des démarches sont entreprises pour les possibilités et les coûts qui y sont rattachés		
Évaluer la possibilité d'éclairer certains endroits névralgiques des pistes multifonctionnelles ou sentiers, notamment au parc du Réservoir Beaudet, au parc Terre-des-Jeunes et à l'intersection de grandes artères	●	Loisir / Gestion du territoire / Travaux publics	Des démarches sont entreprises pour évaluer les possibilités et les coûts qui y sont rattachés		

Transport et mobilité

4		Transport en commun	
Consolidation des actions continues		Transport adapté	
Stratégie  Appropriation et responsabilisation Les différents modes de déplacement correspondent davantage aux besoins et intérêts des usagers	Résultat attendu L'accessibilité du service de transport en commun TaxiBus est améliorée	Obstacles /Difs En raison du nombre d'usagers, le coût pour le déplacement d'une famille peut être élevé Les familles nombreuses ne peuvent pas se déplacer dans un seul véhicule	Indicateurs de réussite Une analyse de la situation est faite et différentes options sont étudiées
Stratégie  Mobilisation Le milieu associatif est un agent de promotion d'une cohabitation harmonieuse des différents modes de déplacement	Résultat attendu Un plus grand nombre d'enfants se rendent à l'école à pied	Obstacles /Difs On estime à seulement 20 % les élèves qui marchent pour se rendre à l'école	Indicateurs de réussite Le projet pilote est déployé, évalué et, s'il y a lieu, « Trotibus » est implanté dans d'autres écoles primaires de Victoriaville

4 Transport et mobilité

Transport adapté		Transport personnel	
		2016-2017	2018
Actions Évaluer la possibilité d'implanter un projet-pilote visant à offrir une tarification réduite aux familles qui utilisent le service TaxiBus Évaluer le besoin des familles d'accéder à des véhicules pouvant accueillir un plus grand nombre de passagers et, s'il y a lieu, émettre des recommandations à TaxiBus	● ●	● ●	● ●
Actions Collaborer à l'implantation et à l'évaluation du projet-pilote « Trotibus » Évaluer la faisabilité et la pertinence de créer des « parcours ludiques » pour motiver et guider les enfants lors de leurs déplacements actifs entre la maison et l'école Collaborer aux Semaines des transports actifs de la CSBF	● ● ●	● ● ●	● ● ●
Partenaires TaxiBus CABF TaxiBus CABF	Partenaires Ambasci-Érable en forme Hôpital de la Ville Transports Ambasci-Érable en forme CSBF	Partenaires Ambasci-Érable en forme Hôpital de la Ville Transports Ambasci-Érable en forme CSBF	Partenaires Ambasci-Érable en forme Hôpital de la Ville Transports Ambasci-Érable en forme CSBF
Indicateurs de réussite Une analyse de la situation est faite et différentes options sont étudiées Une analyse de la situation est faite et différentes options sont étudiées	Indicateurs de réussite Le projet pilote est déployé, évalué et, s'il y a lieu, « Trotibus » est implanté dans d'autres écoles primaires de Victoriaville	Indicateurs de réussite L'intérêt des parents est valide et, s'il y a lieu, des trajets sont tracés dans les rues	Indicateurs de réussite Le CCPP est au courant de la programmation et offre son soutien

Transport et mobilité

4		Transport en commun		Transport personnel	
Consolidation des actions continues		Consolidation des actions continues		Consolidation des actions continues	
Stratégie  Appropriation et responsabilisation Les différents modes de déplacement correspondent davantage aux besoins et intérêts des usagers	Résultat attendu L'accessibilité du service de transport en commun TaxiBus est améliorée	Obstacles /Difs En raison du nombre d'usagers, le coût pour le déplacement d'une famille peut être élevé Les familles nombreuses ne peuvent pas se déplacer dans un seul véhicule	Indicateurs de réussite Une analyse de la situation est faite et différentes options sont étudiées		
Stratégie  Mobilisation Le milieu associatif est un agent de promotion d'une cohabitation harmonieuse des différents modes de déplacement	Résultat attendu Un plus grand nombre d'enfants se rendent à l'école à pied	Obstacles /Difs On estime à seulement 20 % les élèves qui marchent pour se rendre à l'école	Indicateurs de réussite Le projet pilote est déployé, évalué et, s'il y a lieu, « Trotibus » est implanté dans d'autres écoles primaires de Victoriaville		

Transport adapté		Transport personnel	
Consolidation des actions continues		Consolidation des actions continues	
Actions Évaluer la possibilité d'implanter un projet-pilote visant à offrir une tarification réduite aux familles qui utilisent le service TaxiBus Évaluer le besoin des familles d'accéder à des véhicules pouvant accueillir un plus grand nombre de passagers et, s'il y a lieu, émettre des recommandations à TaxiBus	2016-2017 ● 2018 ●	Partenaires TaxiBus CABF TaxiBus CABF	Indicateurs de réussite Une analyse de la situation est faite et différentes options sont étudiées Une analyse de la situation est faite et différentes options sont étudiées
Actions Collaborer à l'implantation et à l'évaluation du projet-pilote « Trotibus » Évaluer la faisabilité et la pertinence de créer des « parcours ludiques » pour motiver et guider les enfants lors de leurs déplacements actifs entre la maison et l'école Collaborer aux Semaines des transports actifs de la CSBF	2016-2017 ● 2018 ●	Partenaires Amabaska-Érable en forme Hôpital de la Ville Transports Amabaska-Érable en forme CSBF Amabaska-Érable en forme CSBF	Indicateurs de réussite Le projet pilote est déployé, évalué et, s'il y a lieu, « Trotibus » est implanté dans d'autres écoles primaires de Victoriaville L'intérêt des parents est valide et, s'il y a lieu, des trajets sont tracés dans les rues

Loisir et communauté

5	Art et culture	Sport et plein air
<ul style="list-style-type: none"> Favorisation de l'accès à la bibliothèque municipale 		
Consolidation des actions continues		

Vie communautaire		Tourisme
<ul style="list-style-type: none"> Maintien du concours « Passaport réalisateur » Maintien du concours « Je plante un arbre pour mon enfant » Maintien de la subvention allouée pour l'achat de courtes linéaires Collaboration avec le service d'animation estivale 		

Stratégie	Cible	Résultat attendu	Outils/Défis
Appropriation et responsabilisation	La Ville favorise les relations entre les familles et crée un environnement propice à l'épanouissement de tous ses membres	Les besoins et intérêts des familles sont considérés lors de l'aménagement de parcs municipaux	Les échafaudiers à respecter dans le cadre de l'aménagement d'un parc dans un nouveau quartier sont serrés et laissent peu de temps à la mise en place d'un processus pour recueillir les suggestions des citoyens
		Les familles participent aux activités et adoptent de saines habitudes de vie	La diversité des demandes des aménagements répondant aux besoins de tous
		Les familles souhaitent faire des exercices de mise en forme pendant que leurs enfants s'amussent ou suivent des cours	Les parents souhaitent faire des exercices de mise en forme pendant que leurs enfants s'amussent ou suivent des cours
		In'y a que trois vélos pour enfants parmi les vélos communautaires disponibles	Il n'y a que trois vélos pour enfants parmi les vélos communautaires disponibles
		Les familles ont exprimé le souhait d'avoir un environnement sans lumière à proximité des modules de jeux et des terrains sportifs	Les familles ont exprimé le souhait d'avoir un environnement sans lumière à proximité des modules de jeux et des terrains sportifs
		Le jeu libre est accessible et valorisé	Il est souhaitable d'encourager le jeu libre dans les parcs
		faire	
		Les sports compétitifs limitent la participation de certains enfants pour diverses raisons : coût, temps et performance	

Actions	2016-2017	2018	Partenaires	Indicateurs de réussite
Collaborer à la démarche visant à rendre disponibles les outils pour sonder, au besoin, l'opinion des citoyens quant à l'aménagement de parcs municipaux	●	●	MADA	Des outils sont mis à la disposition du comité des parcs
Collaborer avec le comité des parcs pour favoriser la bonification de l'accessibilité dans les aménagements et représenter les intérêts des familles	●	●	CCPAJ Espace Jeunesse Vélo IMDA Hop la Ville Comité des parcs	Les politiques sociales sont impliquées dans le processus de l'aménagement des parcs
Évaluer la possibilité d'installer des modules d'entraînement inclusifs dans les parcs municipaux	●		Loisir	Des recommandations sont émises
Évaluer les possibilités et installer des appareils d'entraînement dans certains plateaux sportifs afin de permettre aux parents de se mettre en forme pendant que les enfants	●	●	Loisir Hop la Ville	Des appareils d'entraînement sont installés
Acheter des vélos communautaires adaptés à la taille des enfants ainsi que des accessoires tels que des sièges d'enfants, remorques ou grilles	●		Loisir les	Des vélos pour enfants ainsi que des accessoires pour familles sont achetés
Évaluer les possibilités et prendre des moyens pour favoriser un environnement sans lumière à proximité des modules de jeux pour enfants	●	●	Loisir Partenaires du milieu	SI y a lieu, des mesures incitatives sont prises pour favoriser un environnement sans lumière à proximité des modules de jeux
Évaluer les possibilités et prendre des moyens pour favoriser un environnement sans lumière à proximité des terrains sportifs	●	●	Loisir Espace Jeunesse Vélo Partenaires du milieu	SI y a lieu, des mesures incitatives sont prises pour favoriser un environnement sans lumière à proximité des terrains sportifs
Implémenter le projet-pilote « Croque-jeux » et en	●	●	Loisir et	Le projet-pilote est implanté dans au moins trois parcs
Faciliter au Service du loisir de proposer plus de plateaux et de plages horaires destinés aux jeux libres afin d'offrir une alternative à la pratique de sports compétitifs	●		Loisir jeux	est évalué Plus de plateaux et de plages horaires des tris aux jeux libres sont offerts

Loisir et communauté (suite)

Stratégie	Objet	Résultat attendu	Obstacles / Défis
 Appropriation et responsabilisation communautaire La Ville favorise les relations entre les familles et crée un environnement propice à l'épanouissement de tous ses membres	Les familles fréquentent davantage les lieux publics et participent aux activités	Les familles n'ont pas toujours accès à des commodités sur les lieux des événements	<p>Coûts élevés</p> <p>Les familles n'ont pas toujours accès à des commodités sur les lieux des événements</p>
	Les familles se sentent soutenues	Les critères régissant la subvention pour les couches lavables ne correspondent plus aux besoins des familles	<p>L'affichage des lieux d'allaitement n'est pas optimal</p> <p>municipaux</p> <p>La majorité des pavillons de service ne sont pas dotés de tables à langer</p>
	Les loisirs de tous genres sont accessibles aux familles	La Ville désire offrir un cadeau sécuritaire et représentatif aux nouveau-nés	<p>Les critères régissant la subvention pour les couches lavables ne correspondent plus aux besoins des familles</p> <p>La Ville désire offrir un cadeau sécuritaire et représentatif aux nouveau-nés</p>
		Les locaux ne sont pas joints par le service « Bienvenue chez nous »	<p>Les locaux ne sont pas joints par le service « Bienvenue chez nous »</p>

Actions	2016 - 2017	2018	Partenaires	Indicateurs de réussite
Rendre disponible une « Tente de la famille » lors des événements publics	●	●	Leur Communications Association Parents- Ressources Bois-Franc CLISS MCQ Parentes du riveau	La « Tente de la famille » est présente sur le site des principaux événements familiaux
Bien identifier les endroits où il est possible d'allaiter	●	●	Communications	L'affichage est clair et uniforme
Soient installés dans la majorité des pavillons de services des parcs	●	●	Bâtiment et équipement ●	La majorité des pavillons de service ont une table à langer
Améliorer et bonifier la subvention attribuée pour l'achat de couches lavables : révision du programme, acceptation des couches de seconde main, création d'un nouveau dépliant.	●		Leur Le Support Parentes du riveau	Les critères sont établis en fonction des besoins actuels et désormais, la subvention s'applique également aux couches lavables de seconde main
Actualiser le choix du cadeau offert aux nouveau-nés dans le cadre de « Bienvenue bébé »	●		Association Parents- Ressources Bois-Franc Parentes du riveau	Un nouveau cadeau est choisi
Développer l'image Bébé de Victo	●		Communications	L'image Bébé de Victo est développée et apposée sur
Évaluer les moyens pour rejoindre les locataires nouvellement arrivés à Victoriaville	●	●	Communications	Cadavres mandations sont émises
Offrir annuellement aux personnes immigrantes nouvellement arrivées à Victoriaville une présentation des services de la Ville adaptée à leurs besoins	●	●	Communications CABF	Une présentation annuelle est offerte aux personnes immigrantes
Collaborer à la démarche visant à implanter le programme national « Accés-Loisirs »	●	●	Hopita Ville	Le chargé de projet participe aux rencontres de travail

Loisir et communauté (suite)

Stratégie	Objet	Résultat attendu	Obstacles / Défis
 Appropriation et responsabilisation communautaire La Ville favorise les relations entre les familles et crée un environnement propice à l'épanouissement de tous ses membres	Les familles fréquentent davantage les lieux publics et participent aux activités	Les familles n'ont pas toujours accès à des commodités sur les lieux des événements	<p>Coûts des Défis</p> <p>Les familles n'ont pas toujours accès à des commodités sur les lieux des événements</p>
	Les familles se sentent soutenues	Les critères régissant la subvention pour les couches lavables ne correspondent plus aux besoins des familles	<p>Coûts des Défis</p> <p>Les critères régissant la subvention pour les couches lavables ne correspondent plus aux besoins des familles</p>
	Les loisirs de tous genres sont accessibles aux familles	Il est plus difficile pour les familles à faible revenu d'accéder aux loisirs	<p>Coûts des Défis</p> <p>Il est plus difficile pour les familles à faible revenu d'accéder aux loisirs</p>

Actions	2016 - 2017	2018	Partenaires	Indicateurs de réussite
Rendre disponible une « Tente de la famille » lors des événements publics	●	●	L'Association des Parents-Resources de Bois-Francs (ARPB) CLISS (MCQ) Partenaires du milieu	La « Tente de la famille » est présente sur le site des principaux événements familiaux
Bien identifier les endroits où il est possible d'installer des pavillons de services des parcs	●	●	Communications	L'affichage est clair et uniforme
Évaluer les moyens pour rejoindre les locataires nouvellement arrivés à Victoriaville	●	●	Blairnet et équipement	La majorité des pavillons de service ont une table à langer
Offrir annuellement aux personnes immigrantes nouvellement arrivées à Victoriaville une présentation des services de la Ville adaptée à leurs besoins	●	●	L'Association des Parents-Resources de Bois-Francs (ARPB) Partenaires du milieu	Les critères sont établis en fonction des besoins actuels et désormais, la subvention s'applique également aux couches lavables de seconde main
Collaborer à la démarche visant à implanter le programme national « Accés-Loisirs »	●	●	Association des Parents-Resources de Bois-Francs (ARPB) Partenaires du milieu	Un nouveau cadeau est choisi
	●	●	Communications	L'image Bébé de Victo est développée et apposée sur
	●	●	Communications	Cadeaux/mandations sont émises
	●	●	Communications CABF	Une présentation annuelle est offerte aux personnes immigrantes
	●	●	Hop la Vie	Le chargé de projet participe aux rencontres de travail

Loisir et communauté (suite)

5

Stratégie	Cible	Résultat attendu	Outcomes/Défis
 Mobilisation	<p>Le milieu associatif accueille, soutient et valorise les familles en tenant compte de leur réalité et en respectant leur diversité</p>	<p>Les occasions de vivre des activités intergénérationnelles favorisent une compréhension et un respect entre les citoyens des différentes générations</p>	<p>Outcomes/Défis</p> <p>La « Fête familiale » n'offre pas d'activités particulières favorisant la participation des aînés</p>
			<p>Lors de congés scolaires, les grands-parents sont souvent sollicités pour garder les enfants. Or, il y a peu d'activités intergénérationnelles offertes</p>
			<p>L'éveil à la lecture joue un rôle important dans le développement de l'enfant</p>
		<p>L'offre culturelle répond aux besoins et aux intérêts des familles</p>	<p>L'éveil à la lecture joue un rôle important dans le développement de l'enfant</p>
			<p>Les activités culturelles sont moins ancrées dans la programmation du service d'animation estivale que la pratique de sports</p>
			<p>Peu d'activités culturelles sont offertes aux enfants</p>
			<p>Outcomes/Défis</p> <p>Il n'existe pas de mécanismes pour assurer la mise à jour de la liste des détenteurs du « Sceau Qualité-Famille » et de leurs actions</p>
 Qualité-Famille	<p>Le secteur privé contribue à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être des familles</p>	<p>Résultat attendu</p> <p>Des moyens sont pris pour répondre aux besoins spécifiques des familles dans les institutions, commerces et entreprises de Victoriaville</p>	<p>Outcomes/Défis</p> <p>Le nombre d'organisations détentrices du « Sceau Qualité-Famille » est stable depuis au moins deux ans</p>

Acteurs	2016	2017	2018	Paramètres	Indicateurs de réussite
<p>Collaborer à la planification d'une ou de plusieurs activités intergénérationnelles dans le cadre de la « Fête familiale » et s'assurer d'offrir un environnement accueillant pour les aînés</p> 	●	●	●	MAOA l'aménagement	La programmation de la « Fête familiale » propose au moins une activité intergénérationnelle et du lieu de l'événement tient compte des besoins particuliers des aînés
<p>Évaluer la faisabilité d'implanter conjointement avec les partenaires intergénérationnelles, particulièrement lors de journées pédagogiques ou pendant la semaine de relâche</p> 	●	●	●	Loisir MAOA Association Parents-Resources des Bois-Francis Le Support FADOO MRSK	La programmation de la semaine de relâche propose au moins une activité intergénérationnelle
<p>Collaborer à la mise en place du programme national « Lire et faire lire », dans certaines écoles primaires</p> 	●	●	●	implanté	Des rencontres sont organisées avec les acteurs concernés et, s'il y a lieu, le programme est
<p>Collaborer à l'implantation de « Croque-livres » à Victoriaville</p> 	●	●	●	Bibliothèque municipale Pte-Erjoux CSBF Partenaires du milieu	Des « Croque-livres » sont installés
<p>Collaborer au projet local « la Caravane du livre »</p> 	●	●	●	Loisir Partenaires du milieu	« La Caravane du livre » offre des animations ponctuelles dans les parcs
<p>Collaborer au projet local « Mot-à-mot »</p> 	●	●	●	Loisir Partenaire du milieu	Des trousseaux proposant des animations culturelles sont remis à tous les animateurs du service d'animation estivale
<p>Favoriser et soutenir les activités culturelles du milieu pour les enfants</p> <p>expositions, ateliers de théâtre, salon du livre, etc.</p> 	●	●	●	Loisir Diversif Muséum Productions Piscine Théâtre Pamrou Partenaires du milieu	Un minimum d'une activité culturelle s'adressant particulièrement aux enfants est organisée ou soutenue annuellement
<p>Acteurs</p> <p>Effectuer la mise à jour de l'attestation « Sceau Qualité-Famille » : recensement des détenteurs du sceau, révision du mode d'attribution, etc.</p> <p>Encourager par divers moyens l'adhésion des organisations au « Sceau Qualité-Famille »</p>	●	●	●	Partenaires du milieu Communications	Un mécanisme est élaboré et appliqué De nouvelles organisations reçoivent « Sceau Qualité-Famille »

Loisir et communauté (suite)

5

Stratégie	Cible	Résultat attendu	Outcomes/Défis
 Mobilisation	<p>Le milieu associatif accueille, soutient et valorise les familles en tenant compte de leur réalité et en respectant leur diversité</p>	<p>Les occasions de vivre des activités intergénérationnelles favorisent une compréhension et un respect entre les citoyens des différentes générations</p>	<p>La « Fête familiale » n'offre pas d'activités particulières favorisant la participation des aînés</p>
			<p>Lors de congés scolaires, les grands-parents sont souvent sollicités pour garder les enfants. Or, il y a peu d'activités intergénérationnelles offertes</p>
			<p>L'éveil à la lecture joue un rôle important dans le développement de l'enfant</p>
		<p>L'offre culturelle répond aux besoins et aux intérêts des familles</p>	<p>L'éveil à la lecture joue un rôle important dans le développement de l'enfant</p>
			<p>Les activités culturelles sont moins ancrées dans la programmation du service d'animation estivale que la pratique de sports</p>
			<p>Peu d'activités culturelles sont offertes aux enfants</p>
			<p>;</p>
 	<p>Le secteur privé contribue à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être des familles</p>	<p>Résultat attendu</p> <p>Des moyens sont pris pour répondre aux besoins spécifiques des familles dans les institutions, commerces et entreprises de Victoriaville</p>	<p>Outcomes/Défis</p> <p>Il n'existe pas de mécanismes pour assurer la mise à jour de la liste des détenteurs du « Sceau Qualité-Famille » et de leurs actions</p> <p>Le nombre d'organisations détentrices du « Sceau Qualité-Famille » est stable depuis au moins deux ans</p>

Acteurs	2016	2017	2018	Paramètres	Indicateurs de réussite
<p>Collaborer à la planification d'une ou de plusieurs activités intergénérationnelles dans le cadre de la « Fête familiale » et s'assurer d'offrir un environnement accueillant pour les aînés</p> 	●	●	●	MAOA l'aménagement	La programmation de la « Fête familiale » propose au moins une activité intergénérationnelle et du lieu de l'événement tient compte des besoins particuliers des aînés
<p>Évaluer la faisabilité d'implanter conjointement avec les partenaires intergénérationnelles, particulièrement lors de journées pédagogiques ou pendant la semaine de relâche</p> 	●	●	●	Loisir MAOA Association Parents-Bois-Francis Le Support FADOO	La programmation de la semaine de relâche propose au moins une activité intergénérationnelle
<p>Collaborer à la mise en place du programme national « Lire et faire lire », dans certaines écoles primaires</p> 	●	●	●	MAOA implanté	Des rencontres sont organisées avec les acteurs concernés et, s'il y a lieu, le programme est
<p>Collaborer à l'implantation de « Croque-livres » à Victoriaville</p> 	●	●	●	Bibliothèque municipale Pte-Erjoux CSBF Partenaires du milieu	Des « Croque-livres » sont installés
<p>Collaborer au projet local « la Caravane du livre »</p> 	●	●	●	Loisir Partenaires du milieu	« La Caravane du livre » offre des animations ponctuelles dans les parcs
<p>Collaborer au projet local « Mot-à-mot »</p> 	●	●	●	Loisir Partenaire du milieu	Des trousseaux proposant des animations culturelles sont remis à tous les animateurs du service d'animation estivale
<p>Favoriser et soutenir les activités culturelles du milieu pour les enfants</p> <p>expositions, ateliers de théâtre, salon du livre, etc.</p> 	●	●	●	Loisir Divers Muséum Productions Piscine Théâtre Pamrou Partenaires du milieu	Un minimum d'une activité culturelle s'adressant particulièrement aux enfants est organisée ou soutenue annuellement
<p>Acteurs</p> <p>Effectuer la mise à jour de l'attestation « Sceau Qualité-Famille » : recensement des détenteurs du sceau, révision du mode d'attribution, etc.</p> <p>Encourager par divers moyens l'adhésion des organisations au « Sceau Qualité-Famille »</p>	●	●	●	Partenaires du milieu Communications	<p>Un mécanisme est élaboré et appliqué</p> <p>De nouvelles organisations reçoivent « Sceau Qualité-Famille »</p>

Sécurité

6		Sécurité publique		Sécurité personnelle	
Stratégie		Consolidation des actions		Indicateurs de réussite	
Appropriation et responsabilisation 	Cible La Ville répond adéquatement aux besoins spécifiques des familles en matière de sécurité	Résultat attendu Un nombre accru d'automobiles respectent la limite de vitesse aux abords des écoles et des parcs	Obstacles/Défis La circulation trop rapide aux abords des écoles et des parcs compromet la sécurité des enfants	Paramètres Travaux de Signalisation de Québec	Un plan est conçu et appliqué
		Un nombre accru d'enfants portent le casque de vélo	La Ville n'a pas de casques de vélo à prêter	Loier communautaire	Lors de l'emprunt d'un vélo un casque est systématiquement prêté à l'enfant
		Les parents connaissent les gestes essentiels pour sauver une vie	Il faut accroître le nombre de parents en mesure d'intervenir en cas d'urgence (RCR)	Fondation des malades du cœur et de l'AVC	Des formations gratuites sont offertes aux parents
Mobilisation 	Cible La communauté valorise la prévention, l'éducation et l'intervention en matière de sécurité auprès des familles	Résultat attendu Les risques de noyade sont diminués toutes	Obstacles/Défis Les piscines résidentielles ne sont pas installées de façon sécuritaire Le risque de noyade chez les enfants âgés de moins de 5 ans est supérieur à celui des autres groupes d'âge	Paramètres Sociétés de sauvetage du Québec, Gestion du territoire Sociétés de sauvetage du Québec, CPE, Galeries	Des recommandations sont formulées aux propriétaires de piscines résidentielles Des animations sont offertes dans les CPE et les garderies en milieu familial
		La vie de quartier renforce un sentiment de sécurité et favorise l'entraide et la solidarité entre les citoyens de tous âges	Des méfaits peuvent être commis dans les quartiers	MADA	Le projet-pilote est implanté, évalué et, s'il y a lieu, rendu disponible à d'autres quartiers
		La plupart des activités sont centralisées au centre-ville, dans les plateaux sportifs ou dans les grands parcs	Le modèle actuel de la « Fête des voisins » et le soutien offert n'inclut pas la population à organiser La plupart des activités sont centralisées au centre-ville, dans les plateaux sportifs ou dans les grands parcs	La « Fête des voisins » sous la forme d'un projet-pilote	Hopia Ville Loier soutenues

Sécurité collective		Sécurité personnelle	
Actions		Indicateurs de réussite	
• Maintenir du matériel de déneigement sécuritaire, particulièrement aux abords des écoles			
Actions Concevoir un plan de sensibilisation afin de faire respecter la limite fixée à 30 km/h aux abords des écoles et des parcs	●		
Acquérir et prêter un casque de aux enfants qui empruntent un vélo communautaire	●		
Offrir gratuitement aux parents une courte formation sur la réanimation cardiorespiratoire	● ●		
Actions S'assurer que les piscines résidentielles sont installées de façon sécuritaire Offrir aux enfants des CPE, des garderies publiques et en milieu familial une animation ludique visant à faire connaître les dangers présents sur les lieux aquatiques	● ● ● ●		
Collaborer à implanter dans les quartiers ciblés le programme national de surveillance « Bon voisin, bon œil » sous la forme d'un projet-pilote	● ● ● ●		
Collaborer à l'actualisation de la « Fête des voisins »	● ● ● ●		
Organiser ou soutenir des activités familiales dans les quartiers (parcs, rues, etc.)	● ● ● ●		

7 Communication (suite)

Stratégie	Cible	Résultat attendu	Obstacles/Défis
 Mobilisation Le milieu associatif contribue à développer et valoriser un milieu de vie inclusif	Le milieu associatif contribue à développer et valoriser un milieu de vie inclusif	Les lieux d'allaitement sont connus de tous	La carte <i>Allaiter en chemin</i> doit être mise à jour et inclure tous lieux d'allaitement au-delà du centre-ville
		Toutes les familles reçoivent l'information de base sur les services qui leur sont proposés par la Ville	Les outils de promotion sont défectueux et peu efficaces
			Les outils de promotion ne sont distribués qu'à l'Hôtel-Dieu d'Arthabaska
		La Semaine québécoise des familles est connue et soulignée	Le symbole de la « Fête familiale » est méconnu et sous-exploité
			Le taux de participation des familles à la « Fête familiale » pourrait être augmenté

Actions	2016	2017	2018	Partenaires	Indicateurs de réussite
Collaborer à l'actualisation et à la diffusion de la carte <i>Allaiter en chemin</i>	●	●	●	Communications Géométrique Association Parents-Resources des Bas-Francis	La carte <i>Allaiter en chemin</i> est actualisée
Développer des outils pour faire la promotion des concours, des subventions et du service « Bien-être/jeunesse de promotion dans tous les lieux de naissance du territoire »	●	●	●	Communications Partenaires du milieu	De nouveaux outils de communication sont créés
Promouvoir et favoriser l'adoption par la communauté du symbole du vivrent	●	●	●	Communications CUSO ICCO Partenaires du milieu	Le réseau de distribution est élargi et inclut les maisons de naissances
Organiser et promouvoir la « Fête familiale »	●	●	●	Communications Ressources humaines Partenaires du milieu CSBF CPE Partenaires du milieu	Des activités de promotion sont réalisées
	●	●	●	Communications CSBF CPE Partenaires du milieu	Le taux de participation des familles augmente

Sensibilisation

Employés
Promotion de la politique familiale

Consolidation des actions continues

8

- 5 Loisir et communauté
- 6 Sécurité
- 7 Communication
- 8 Sensibilisation

Stratégie

Mobilisation
 Le milieu associatif contribue à véhiculer positivement les droits des enfants et joue un rôle pour sensibiliser la société à propos des enjeux touchant la famille

Résultats attendus	Observés / Défis
<p>Les droits des enfants sont connus et respectés</p>	<p>Les droits des enfants n'ont pas un sujet fréquemment abordé</p>
<p>Un nombre accru de parents et d'enfants portent le casque de vélo</p>	<p>Il y a peu d'activités de sensibilisation au port du casque de vélo</p>

Milieu d'affaires	Population
<p>Promotion de la politique familiale</p>	<p>Promotion de la politique jeunesse</p>

Actions	2016	2017	2018	Partenaires	Indicateurs de réussite
<p>Présenter l'exposition Connaissez-vous vos droits?</p>	●			<p>Réseau In-Terre-Actif</p>	<p>L'exposition est présentée</p>
<p>Organiser des activités dans le cadre de la Journée mondiale de l'enfance</p>	●	●	●	<p>Bibliothèque municipale Le Support Association Parents-Resources des Bois-Francs Espace Bois-Francs (Palmieressou) (MHA)</p>	<p>Des activités sont organisées</p>
<p>Soutenir ou mettre en œuvre des projets de sensibilisation portant sur les droits des enfants</p>	●	●	●	<p>Loisir Partenaires du milieu</p>	<p>À la demande, le CCPF soutient des projets portant sur les droits des enfants</p>
<p>Collaborer à l'activité de sensibilisation « Deft tite la première »</p>			●	<p>Loisir Hopla Ville Espace Jeunesse Vido CCPAU IBOR ATOC Boudier prévention</p>	<p>Le chargé de projet participe activement aux animations du « Deft tite la première »</p>

9 Ressources humaines

Consolidation des actions continues

Formation

- 5 Loisir et communautaire
- 6 Sécurité
- 7 Communication
- 8 Sensibilisation
- 9 Ressources humaines

Emploi

Stratégie / Cible  Les services offerts aux citoyens sont adaptés aux besoins des familles	Résultats attendus La Ville est un modèle en matière de conciliation famille-travail Les familles nouvellement établies à Victoriaville ou les nouveaux parents se sentent bien accueillis et connaissent les services ainsi que les commodités mis à leur disposition	Contexte / Dots La conciliation famille-travail est une préoccupation pour les parents Il n'y a plus de ressource pour assurer le service « Bienvenue chez nous » depuis mai 2015 Les outils actuels ne permettent pas d'offrir une visite personnalisée en fonction des besoins et intérêts de la personne rencontrée Les employés municipaux ne sont pas formés pour accueillir les mères désirant allaiter
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Actions	2016-2017	2018	Prévisions	Indicateurs de succès
Recenser les pratiques inspirantes en matière de conciliation famille-travail applicables dans un contexte propice à l'embauche d'une ressource pour les services « Bienvenue chez nous » et « Bienvenue chez nous » et « Bienvenue bébé » afin de promouvoir adéquatement les services offerts aux familles	●	●	Ressources humaines Communications	Des recommandations sont émises
Optimiser la ressource « Bienvenue chez nous » et « Bienvenue bébé » afin de promouvoir adéquatement les services offerts aux familles	●	●	Communications Parents-Resources des Bas-Francis	Une ressource est embauchée
Rédiger une directive d'accueil des familles s'adressant aux employés et applicable dans les endroits municipaux où il est possible d'allaiter, la diffuser et offrir une formation à cet effet	●	●	Ressources humaines	La ressource embauchée est formée et des outils permettant de personnaliser l'information transmise lui sont rédigés et diffusés

Acronymes

ATCC	Association des traumatisés cranio-cébraux Mauricie-Centre-du-Québec	CSBF	Commission scolaire des Bois-Francis
CAIBF	Comité d'accueil international des Bois-Francis	MADA	Municipalité amie des aînés (comité consultatif de la politique des aînés)
CCPAU	Comité consultatif de la politique d'accessibilité universelle	OMH	Office municipal d'habitation Victoriaville-Warwick
CCPF	Comité consultatif de la politique familiale	R.Q.F.	Conseiller municipal responsable des questions familiales
CDCBF	Corporation de développement communautaire des Bois-Francis	SQ	Sûreté du Québec
CIUSSS MCQ	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de Mauricie-et-du-Centre-du-Québec	VHD	Victoriaville habitation durable
		VVI	Victoriaville ville inclusive

Lexique

Accès-Loisirs	Programme de mobilisation qui permet de rendre accessible gratuitement le loisir sportif, culturel et de plein air aux personnes de 0 à 99 ans vivant une situation de faible revenu	Croque-jeux	Coffre à jeux communautaire mis à la disposition des familles dans les parcs municipaux	Parcours ludiques	Trajets tracés au sol servant à guider et à motiver les enfants à marcher pour se rendre à l'école
Bienvenue bébé	Visite à domicile offerte lors de la naissance d'un enfant pour présenter les services offerts aux familles et remettre un cadeau au nouveau-né	Croque-livres	Réseau de boîtes de partage de livres destinés aux jeunes âgés de 0 à 12 ans	Passerport-naissance	Concours mensuel dont le prix inclut notamment le service de relevailles offert par l'Association Parents-Ressources
Bienvenue chez nous	Service municipal d'accueil des nouveaux résidents	Défi tête la première	Activité de sensibilisation sur le port du casque de vélo organisée par la Fondation le Bouclier	Sceau Qualité-Famille	Attestation municipale reconnaissant les initiatives des organisations pour contribuer à la qualité de vie des familles
Bon voisin, bon œil	Collaboration entre la Sûreté du Québec et des comités de citoyens dans le but de prévenir certaines situations problématiques dans leur quartier	Fête des voisins	La Fête des voisins vise à rapprocher les gens habitant un même voisinage, les voisins immédiats. Organisée par les citoyens eux-mêmes, la Fête des voisins permet de développer la cordialité et la solidarité dans son milieu de vie	Tente de la famille	Tente aménagée pour les familles dans le cadre d'événements publics et offrant diverses commodités facilitant le déplacement de celles-ci : table à langer, espace d'allaitement, chaises à l'ombre, etc.
Caravane du livre	Animation mobile et spontanée dans les parcs municipaux : jeux de société, livres, etc.	Fête familiale	Fête organisée en mai dans le cadre de la Semaine québécoise des familles	Trottebus	Adultes bénévoles qui accompagnent à pied un groupe d'enfants de la maison vers l'école au moyen de trajets et d'arrêts prédéterminés
Carte sociale	Outil interactif et évolutif dressant un portrait des principales ressources du milieu œuvrant sur différentes thématiques en lien avec les politiques sociales	Haite-jasette	Aménagement conçu à une piste multifonctionnelle permettant de petits regroupements et offrant diverses commodités, par exemple un banc et une burette	Je plante un arbre pour mon enfant	Concours annuel dont le prix consiste en une carte-cadeau dans un centre de jardinage pour l'achat d'un arbre
		Lire et faire lire	Aînés bénévoles-le-deurs qui se rendent une fois par semaine dans une école primaire pour lire des histoires aux enfants	Moi je connais mon réseau	Activité annuelle de réseautage des partenaires communautaires
		Mot-à-mot	Trouse d'activités et d'animations culturelles mise à la disposition des animateurs des services d'animation estivale		

Membres du comité consultatif de la politique



Ville de Victoriaville

Patrick Paulin, conseiller municipal et président du
CCPF Alexandre Côté, conseiller municipal
Christine Saint-Pierre, directrice Service loisir, culture et vie communautaire
Jessica Dessureault, chargée de projet
Marie-Christine Thibault, coordonnatrice animation et vie communautaire



Association des familles monoparentales ou recomposées La Source

Sylvie Hébert, adjointe à la coordination



Association Parents-Resources des Bois-Francis

Frances Line Verville, directrice



CIUSSS Mauricie-et-du-Centre-du-Québec

Amélie Roux, travailleuse sociale petite enfance-famille



Le Support

Marie-Pierre Patry, directrice générale

Crédits

Recherche et rédaction

Jessica Dessureault, chargée de projet, en collaboration avec les membres du CCPF

Révision et correction des textes

Céline Gingras

Photographies

Anick Fontaine,

photographe Ariane Dicaire

Les Maximes

photographes Nina

Clausen

Ville de Victoriaville

Volcano Médias

Design

graphique

Graphitek



VILLE DE VICTORIAVILLE
1, rue Notre-Dame-Ouest / 819-758-1571
vic.to/zonecitoyen



Ce document a été imprimé sur 60% papier recyclé

Comité consultatif de la politique familiale

841, boul. des Bois-Francis Sud, Victoriaville (Québec) G6P 5W3
819-758-1571 / politique.familiale@vic.braville.ca
vic.to/familles