PLANS DE COMMUNAUTÉ

GASPÉSIE - ÎLES-DE-LA-MADELEINE

2023

Trousse d'accompagnement

RDS-GÎM
Réseau de développement social
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine

rdsgim.ca
info@rdsgim.ca
facebook.com/RDSGIM

Table des matières

1. Mise en contexte 2
2. Le plan de communauté 3
3. Avantages visés par le modèle 5
4. Rôle de fiduciaire et d'accompagnement du RDS-GÎM 6
5. Phases de création et de mise en œuvre d'un plan de communauté 9
6. Mécanisme de dépôt des plans de communauté 29
7. Collaboration post-dépôt des plans de communauté 33

Liste des acronymes 39

Ressources utiles 39

ANNEXE 1 : Calendrier 2023 41

ANNEXE 2 : Aide-mémoire 42

ANNEXE 3 : Contenu du Plan de communauté 43

ANNEXE 4 : Canevas Fiche-Action 44

ANNEXE 5 : Grille d'analyse des actions 46

ANNEXE 6 : Canevas Grille budgétaire sommaire - Plan de communauté 47

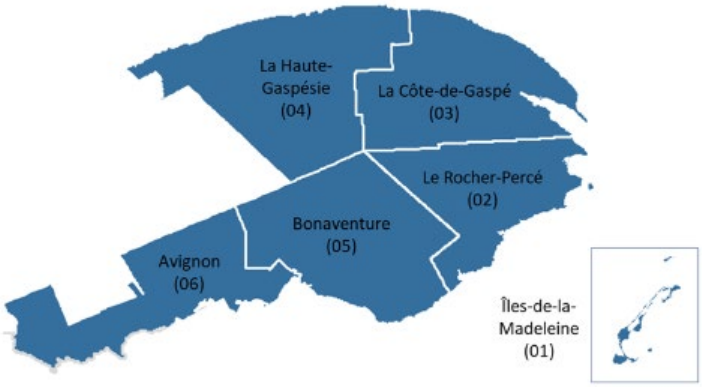
ANNEXE 7 : Canevas Napperon - Plan d'action annuel 47

ANNEXE 8 : Reddition de compte FLAC 49

ANNEXE 9 : Exemples de questions d'évaluation et indicateurs 50

ANNEXE 10 : Rencontre d'accueil de nouveaux partenaires 52

ANNEXE 11 : Offre d'accompagnement du RDS-GÎM 53



1. Mise en contexte

Le Réseau de développement social Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (RDS-GIM) est un réseau intersectoriel de partenaires qui œuvrent de façon concertée pour le développement social des communautés de la région GÎM dans le but de réduire les inégalités sociales et d'améliorer les conditions de vie des citoyen.ne.s. Il a pour mission :

- Réunir, concerter et mobiliser les différents acteurs locaux et régionaux impliqués dans le développement social en GÎM
- Promouvoir et mettre en œuvre l'approche ascendante dans toute démarche ou mobilisation en développement social afin de mieux répondre aux besoins de la population de la région
- Soutenir et outiller ses membres afin d'augmenter l'impact et le rayonnement des mobilisations et des démarches en développement social dans leurs communautés et territoires
- Être un interlocuteur en matière de développement social auprès des diverses instances gouvernementales

La création de cette trousse d'accompagnement des plans de communauté s'inscrit dans le **rôle du RDS-GÎM de soutenir ses membres, de coordonner le processus entourant le dépôt des plans de communautés et de faire rayonner les démarches territoriales et leurs plans.** Dans ce contexte, cette trousse constitue une opportunité de rassembler en un document pratique les bonnes pratiques et ainsi mettre en lumière le travail incroyable de nos partenaires en plus de leur fournir un outil de réflexion leur permettant d'identifier des zones d'améliorations possibles ainsi que des pistes de solution potentielles.

Cet outil permettra également aux partenaires de la région d'avoir accès à un guide facilitant la formation de leurs nouvelles ressources œuvrant en développement social ou même d'approcher de nouveaux partenaires financiers en ayant en main, un document explicatif de la vision commune et du mode de fonctionnement dont la région s'est dotée il y a quelques années. En complément à cette trousse, pour faciliter la formation des nouveaux partenaires œuvrant en développement social, le guide *l'ABC du DS* produit par le Réseau québécois de développement social (RQDS) est disponible depuis 2022. Finalement, des **rencontres d'accueil** par l'équipe du RDS-GIM (ex. : historique du DS d'ici et ailleurs, principes et valeurs du DS, etc.) sont également possibles pour faciliter l'intégration du contenu.

Bien que toujours perfectible, le modèle par plan de communauté est un modèle innovant, rassembleur et qui suscite la curiosité ailleurs au Québec. Soyons fiers et fières !

2. Le plan de communauté

Le plan de communauté est le résultat d'une planification stratégique intégrée :

- Guidée par une **vision**, sur le moyen terme, du développement social pour le territoire
- Qui découle d'un **portrait des besoins** d'un territoire et des enjeux prioritaires
- Identifie les **objectifs** et transformations souhaitées

Le plan de communauté présente aussi :

- Les actions identifiées qui répondent aux **besoins** du territoire
- Les **ressources** humaines et financières rattachées

Un plan est ancré dans la communauté :

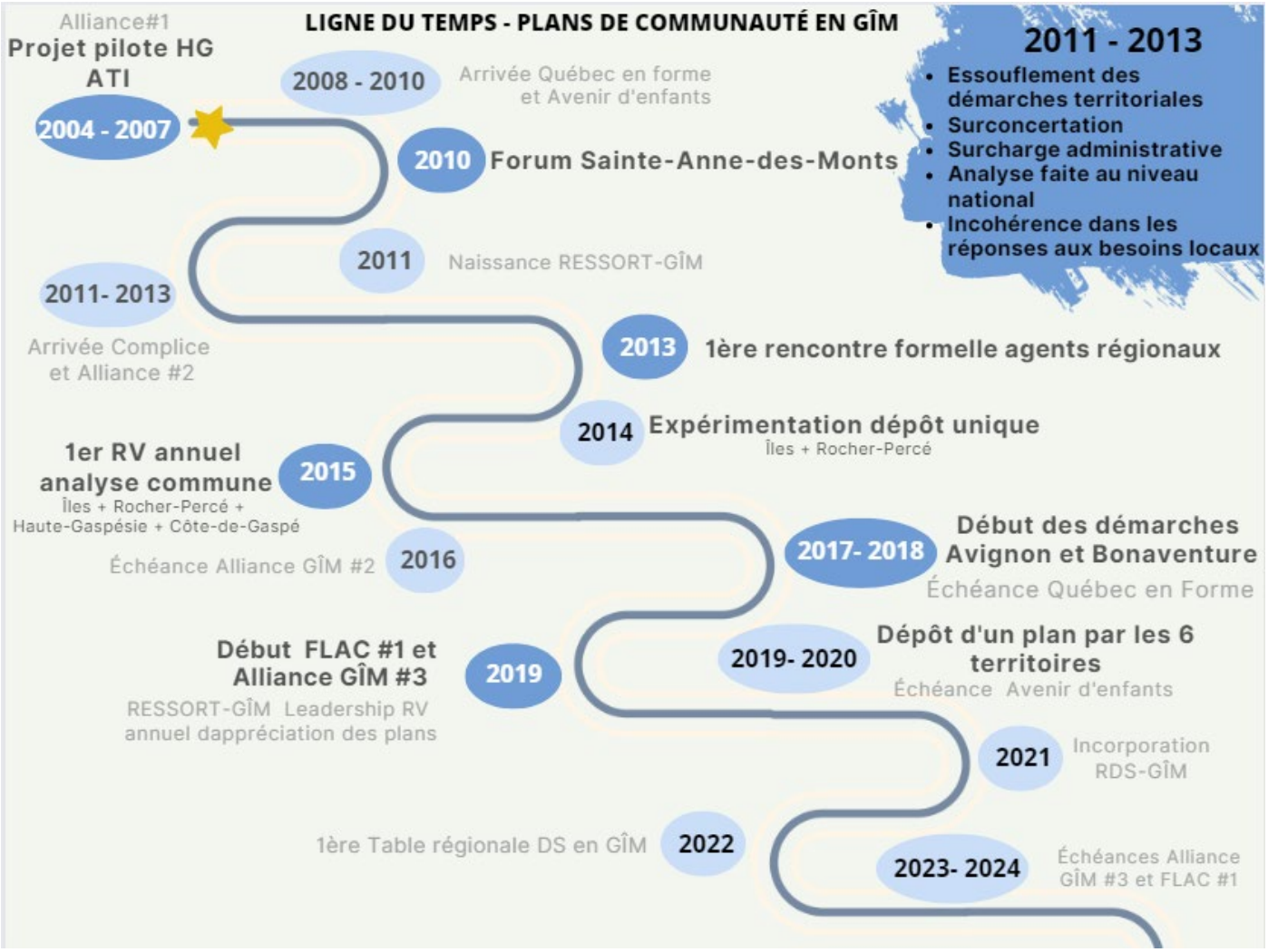
- Défini et porté **collectivement** par les partenaires locaux en développement social
- Cible la **population du territoire** d'appartenance (territoire des 5 MRC + Communauté maritime des Îles)

Le plan de communauté tire sa légitimité des mécanismes de gouvernance propres à chaque instance de mobilisation intersectorielle territoriale. Selon une logique ascendante (« *bottom-up* »), dans chaque démarche, les partenaires participent à différentes étapes :

- Se réunissent (en assemblée ouverte, en forum) annuellement
- Identifient ensemble les besoins du territoire et les solutions appropriées
- S'impliquent dans les instances stratégiques (ex. : comité de suivi, comité appui, comité territorial)
- Participent à la co-gestion des chantiers de travail thématiques qui les concernent
- Collaborent dans la mise en œuvre des actions
- Évaluent les actions et le processus

Le plan de communauté témoigne d'une vision globale et transversale du développement social qui intègre les dimensions suivantes :

- Pauvreté et besoins de base
- Sécurité et autonomie alimentaires
- Saines habitudes de vie
- Santé mentale
- Logement
- Inclusion sociale et économique
- Développement des compétences et employabilité
- Démographie
- Développement des enfants et persévérance scolaire
- Vieillissement de la population, bientraitance des aîné.e.s et isolement
- Transport
- Mobilité et accessibilité
- Relations entre communautés francophones, anglophones et autochtones
- …



3. Avantages visés par le modèle

- Le fait que les organisations et leurs membres aient l'espace pour s'exprimer sur ce qui les préoccupe et puissent contribuer aux solutions **renforce les compétences, la reconnaissance, le sentiment** d'**appartenance** et **favorise le pouvoir d'agir individuel et collectif.**

- Les processus ouverts et transparents où les membres de la communauté peuvent s'impliquer **favorisent la concertation pour plus de cohérence et moins de dédoublement** de projets et de services.

- Les partenaires intersectoriels observent chaque situation selon des angles différents et complémentaires, ce qui leur **confère une vision large des besoins** de la communauté.
- Le fonctionnement flexible et adapté à la réalité de chacun des territoires **permet une réponse rapide aux besoins réels** exprimés et aux mécanismes déjà en place.

- Les mécanismes de financement collaboratifs entre plusieurs fonds **simplifient la charge administrative** (demandes de soutien, répartition des fonds, reddition de comptes) et **favorisent l'optimisation des fonds disponibles pour couvrir plus de besoins.**

- Les espaces de concertations permettent la mise en commun des expertises et des idées pour coconstruire des solutions appropriées et

porteuses qui risquent d'**avoir de l'impact sur le long terme.**

- Un plan, des actions et une recherche de solutions portées collectivement **allègent les responsabilités et les tâches de chaque organisation** face à une problématique.
- Construire et prioriser collectivement les actions selon les critères prédéterminés par le groupe **limite la compétition entre organismes** pour l'accès à des enveloppes de financement.
- La gouvernance partagée et les processus démocratiques **suscitent la légitimité, la cohérence et l'adhésion** de la part du milieu et des acteur.trice.s décisionnel.le.s.
- À l'échelle de la société, ce modèle contribue à **propager l'engagement citoyen dans d'autres sphères et à renforcer le tissu social,** donc les communautés deviennent plus fortes et résilientes.
- La mobilisation et les actions des plans de communautés contribuent également à **incarner des principes de lutte à la pauvreté** reconnus par des politiques publiques.

4. Rôle de fiduciaire et d'accompagnement du RDS-GÎM

Le RDS-GÎM a le mandat global et régional de :

- **soutenir les démarches intersectorielles territoriales en DS** dans l'ensemble des étapes de création et mise en œuvre de leurs plans de communauté,
- **coordonner le processus** de dépôts des plans,
- maintenir et/ou d'attirer des **partenaires financiers**,
- faciliter la **concertation régionale** entourant les plans,
- s'assurer du **respect des principes et valeurs du DS** (gouvernance collective, approche ascendante, participation citoyenne, etc.),
- faciliter le **partage d'expertises** des différents paliers provincial, régional, territorial, local (Ex. : communautés de pratique ou d'échanges)
- **faire rayonner les réussites et bons coups** des démarches intersectorielles territoriales en DS et des plans de communauté.

Entente avec la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC)

De plus, le RDS-GÎM agit à titre de fiduciaire de l'entente financière convenue avec la FLAC au montant de 7 millions sur 5 ans (2019-2024) dont une majeure partie (75 %) de l'enveloppe est dédiée aux plans de communauté des 6 démarches intersectorielles territoriales en DS. Bien que les démarches territoriales en DS soient autonomes dans l'allocation de ces fonds, le rôle du RDS-GÎM est d'être le gardien de l'intention de cette entente, i.e. que le RDS-GÎM veille à ce que les fonds soient utilisés en respect des balises (voir plus bas) et assure la gestion de l'entente.

Ainsi, le RDS-GÎM est donc également responsable de :

- coordonner les relations avec les représentants de la Fondation,
- produire la reddition de comptes et ses suivis,
- verser les décaissements aux 6 démarches territoriales en développement social

- coordonner les fonds régionaux : « Fonds régional en DS » et « frais de déplacement – partenaires »
- s'assurer du respect des balises de financement associées au financement de la FLAC

Financement :

- Il doit servir à la **réussite éducative des personnes de 1-100 ans**, et en particulier les personnes plus vulnérables et agir en matière de lutte à la **pauvreté, à l'exclusion et aux inégalités sociales**.

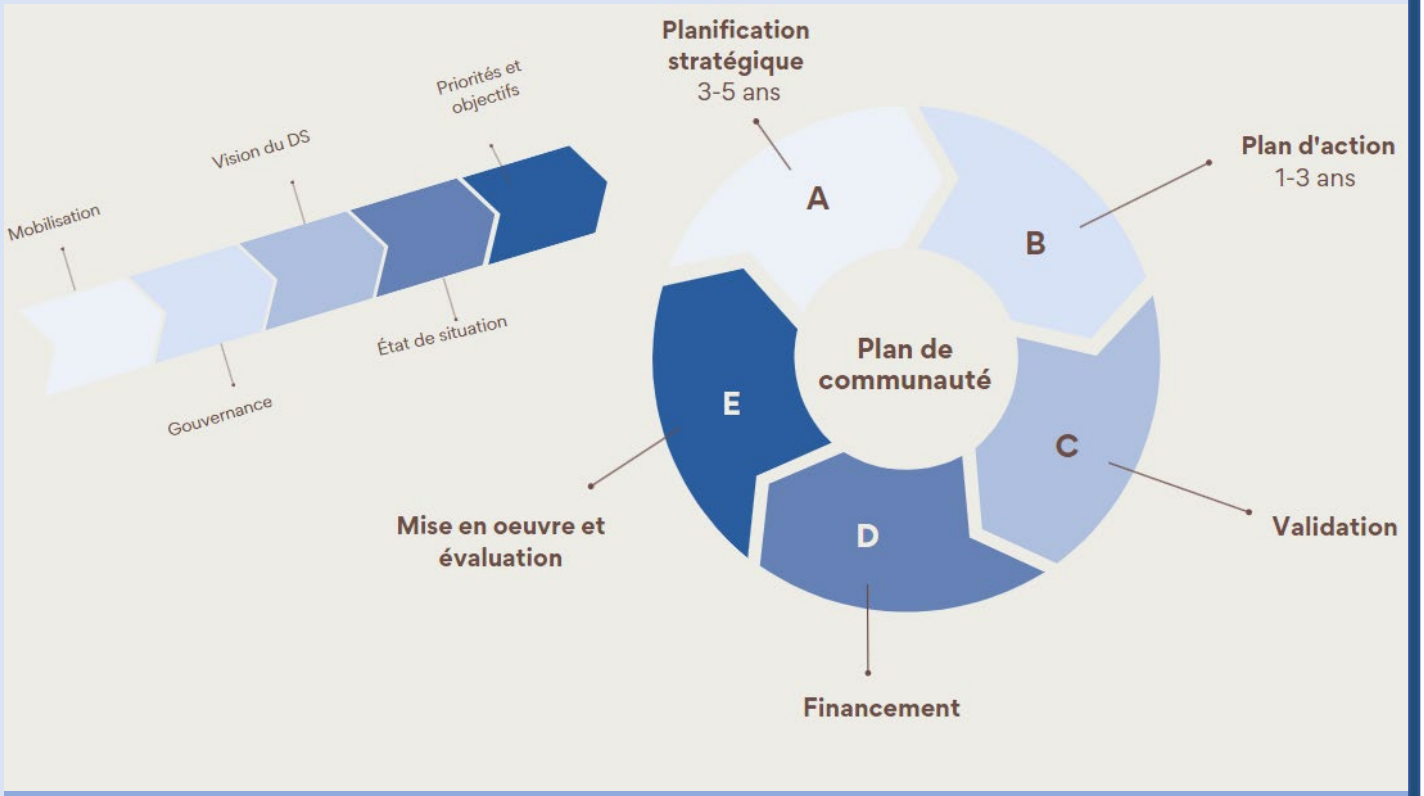
- Il peut servir à financer tant les **actions** du plan de communauté que les **ressources** (ex. : humaines, matérielles) nécessaires à la concertation intersectorielle en DS (ex. : coordination, mobilisation, communication).

Apprentissages : Ce qui semble le plus apprécié de l'entente actuelle c'est la grande confiance accordée aux démarches territoriales en DS et au RDS-GÎM ainsi que la flexibilité quant à l'utilisation des fonds. Bien que les équipes territoriales en DS se sont vu prendre en charge de nouvelles tâches de gestion financière, la rapidité et la facilité avec laquelle elles peuvent répondre aux besoins de la communauté sont des atouts majeurs. Le fait d'être l'interlocutrice assurant le suivi des dépenses des actions favorise les liens avec les partenaires impliqués dans le plan et assure plus de cohérence et de complémentarité, et ce, tout au long de l'année.

1 Elaboration plans

vous la parole
Avignon
Rocher-Percé
Bonaventure
Haute-Gaspésie
Côte-de-Gaspé

5. Phases de création et de mise en œuvre d'un plan de communauté



5 Phases de création et de mise en œuvre

A. Planification stratégique (3-5 ans)
B. Plan d'action (1-3 ans)
C. Validation
D. Financement
E. Mise en œuvre et évaluation

A. Planification stratégique (aux 3 à 5 ans)

La planification stratégique est un **processus global et continu** de développement de stratégies afin d'atteindre des **objectifs fixés**. Elle permet de prendre un pas de recul afin d'établir une **vision claire du futur souhaité** qui tient compte des changements internes et externes. Elle devient un outil de référence sur lequel appuyer les décisions, baser l'évaluation de l'atteinte des objectifs et orienter le plan d'action. La planification est territoriale, donc définie par un territoire de MRC, et intégrée, c'est-à-dire portée par un réseau de partenaires intersectoriels en DS.

De qui avons-nous besoin ?

Dans le cadre d'une démarche intégrée en développement social, il est souhaitable de mobiliser une variété de partenaires impliqués à différents degrés et niveaux.

Il n'est pas obligatoire d'inclure tout le monde à chaque étape, il s'agit de cibler où chacun a une valeur ajoutée. Voir échelle de participation citoyenne ci-bas.

Ainsi, selon la gouvernance établie, l'assemblée des membres ou des partenaires devrait refléter une variété de secteurs d'activités et de types d'organisations.

- Des personnes qui possèdent **une bonne connaissance de la démarche et du plan de communauté** (Ex. : équipe de travail, comité stratégique ou conseil d'administration)
- Des **personnes qui bénéficient des services**, issus des organismes ou des citoyen.ne.s pour faciliter la cohérence avec les besoins du milieu
- Des personnes qui ne sont pas directement impliquées dans la démarche ou qui œuvrent dans **d'autres secteurs de développement** peuvent être consultées pour amener des angles différents.

Quelles sont les étapes ?

Les étapes ci-dessous sont présentées dans un certain ordre, mais selon les territoires et la littérature, ils sont parfois abordés dans un ordre personnalisé. Pas de règle fixe !

Valeurs et principes du DS

Chaque étape d'élaboration de la planification stratégique devrait refléter les valeurs et principes du développement social portés par la démarche : amélioration des conditions de vie des personnes en situation de vulnérabilité, approche ascendante (*bottom-up*), pouvoir d'agir, participation citoyenne, gouvernance partagée, etc.

○ Mobilisation des partenaires

Plusieurs moyens peuvent être utilisés et additionnés en fonction des contextes, des partenaires visé.e.s et des attentes quant à la contribution à l'exercice. Certaines personnes seront impliquées dans l'ensemble du processus et d'autres spécifiquement à certaines étapes. Qu'il s'agisse de **rencontres en personne**, d'**appels** téléphoniques, de **questionnaires** virtuels ou d'autres moyens, il est utile de saisir le bon moment, le bon mécanisme et de faire usage de **communications adaptées au public cible.**

○ État de la situation

Afin qu'une démarche intégrée en développement social agisse là où les besoins sont les plus importants, il est essentiel d'établir un **portrait de la communauté** visée : population, données sociodémographiques, services existants, problématiques observées, etc. L'utilisation de **statistiques et de bilans** peut appuyer certaines observations relevées. Un outil populaire à cette étape est **l'analyse FFOM** (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

○ Priorités et objectifs

Grâce au contenu rassemblé et des constats dégagés lors de l'état de situation, une analyse permet d'identifier les enjeux prioritaires et des améliorations à apporter tout en dégageant les forces vives du milieu. Les grandes orientations devraient permettre assez de flexibilité pour que les objectifs puissent s'adapter en cours de processus, car en 3 ou 5 ans, les contextes, les besoins et les opportunités évolueront fort probablement. Concevoir un processus en forme « d'entonnoir » est intéressant pour mener un collectif à prioriser les grands enjeux à travailler.

○ Gouvernance

Que la gouvernance de la démarche ait été établie il y a longtemps ou récemment, une révision du modèle et une clarification des rôles et responsabilités des instances ou des processus décisionnels est une étape clé et une condition favorable à une démarche de concertation réussie. Il ne faut pas sous-estimer qu'un roulement des ressources impliquées dans la démarche au fil des années peut affecter la mémoire collective. Aussi, comme le développement social place l'humain au cœur de tout, il est logique de constater que les contextes, les besoins, les façons de faire évoluent en continu. Les modes de gouvernance flexibles ou organiques qui permettent d'être agiles dans les réponses aux besoins sont de plus en plus populaires.

Quels sont les défis de ce cycle ?

- La **mobilisation :** Mobiliser de nouveaux partenaires (ex. : nouvellement en poste, dans des secteurs d'intervention ou des réseaux moins proches de la démarche) peut être un défi de taille pour lequel un temps de travail n'est pas toujours planifié. Il est possible de se sentir moins bien outillés pour faire des approches efficaces. Un réflexe normal est de se tourner vers les partenaires habituels sans toujours requestionner s'il manque des acteurs autour de la table.

- La **mise à niveau** : Étant donné que les partenaires sont issus de divers milieux et ont des expériences variées, il est intéressant de prendre soin à veiller à ce que l'ensemble des partenaires aient à leur disposition les informations ou outils nécessaires pour se sentir à un niveau confortable de connaissances sur l'historique, le vocabulaire, etc.

- L'**inclusion des personnes vulnérables :** Il n'est pas toujours facile de rejoindre les personnes les plus vulnérables, de les convaincre de leur importance essentielle ainsi que de leur capacité à s'impliquer (ex. : prise de parole en groupe). De plus, il s'agit non seulement d'un défi d'y arriver, mais également de le faire sans les stigmatiser.

- L'**intersectorialité :** Réunir des partenaires œuvrant dans des secteurs d'intervention et de secteurs différents implique des angles de vue différents, des divergences de visions ainsi que de méthodes différentes de travailler. Faire converger des partenaires vers des visions, des valeurs et des objectifs est un art qui se développe !

- Le **virtuel** : Il est important de se questionner sur « quand et comment » utiliser le **mode virtuel** qui peut être soit un atout important (ex. : plus de participant.e.s) ou soit un inconvénient (ex. : des échanges moins en profondeur ou spontanés) et de déterminer quelles étapes seraient préférables de réaliser en personne.

- Le **portrait des besoins** : Ce portrait est souvent basé sur les observations des partenaires impliqué.e.s dans la démarche intégrée en développement social en oubliant parfois d'élargir à l'ensemble de la communauté.

- Les **processus décisionnels** : Les gouvernances collectives peuvent être parfois floues, nécessiter une révision pour être efficaces ou demander un soutien pour les faire passer de la théorie à la pratique.

Quelles sont les pistes de solutions

→ **Solliciter un accompagnement** professionnel spécialisé pour encadrer le processus, animer des rencontres, analyser les informations ou rédiger des documents peut avoir l'avantage de dégager l'équipe de travail ou les partenaires de la démarche de tâches exigeantes, d'apparence de conflit d'intérêts et de leur permettre de pleinement participer à l'exercice.
→ Interpeler les **partenaires qui agissent en soutien**, à l'échelle locale ou régionale.
→ S'inspirer d'autres **planifications stratégiques existantes.**
→ S'inspirer de **banques d'outils et de méthodes de mobilisation.**
→ **Séance d'information** de « mise à jour » informationnelle pour avoir historique, vocabulaire commun, etc. (ex. : nouveaux employés, nouveaux partenaires, nouveaux citoyens, etc.)

→ **Comité de citoyens** comme lieu de formation, d'échanges et de partage d'outils nécessaires à la pleine participation citoyenne.
→ **Partenariats avec des organismes** œuvrant auprès de la population ou en participation citoyenne pour développer et faciliter l'attraction de citoyens dans la démarche de planification.
→ Proposer un **processus décisionnel clair** avant le début de la mise en commun.

Un tableau du contenu d'un plan de communauté, incluant la planification stratégique, est proposé en annexe.

Phases de création et de mise en œuvre d'un plan de communauté

B. Plan d'action (1 à 3 ans)

En Gaspésie et aux Îles, l'appellation *Plan de communauté* est utilisée pour désigner le plan d'action élaboré collectivement à l'issue d'une planification stratégique. Le plan présente les enjeux priorisés, les actions* à mettre en place ainsi que les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre. Idéalement, pour agir comme portrait réel du territoire et comme levier, il présente l'ensemble des besoins et ressources nécessaires plutôt que seulement les portions qui ont trouvé un financement.

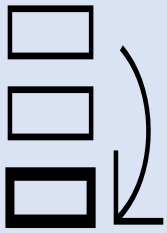
**Une action est une activité, un service ou initiative qui répond à un besoin identifié par la concertation de partenaires et qui s'inscrit dans un continuum qui permet d'avoir un impact réel sur la problématique visée*

De qui avons-nous besoin ?

Incarner l'approche ascendante nécessite que les personnes touchées par les enjeux priorisés ou les instances qui œuvrent auprès de celles-ci soient au cœur des décisions qui les concernent. Ainsi, les premières étapes requièrent des partenaires qui s'impliquent directement sur le terrain et dans la mise en œuvre des actions. Ensuite, l'ensemble des partenaires qui représentent l'assemblée des membres, le conseil des maires et les partenaires financiers seront sollicités à tour de rôle pour contribuer à l'exercice jusqu'à la validation.

Pour mener le processus de création du plan d'action, l'équipe de coordination accompagne les partenaires de chaque espace de concertation (comités thématiques, chantiers, etc.) dans la construction d'actions collectives ou répondant à des besoins identifiés collectivement, la rédaction de fiches d'action et l'évaluation en continu.

Quelles sont les étapes ?



- **Mobilisation** des partenaires
- **Élaboration** des actions collectives
- **Mise en commun et analyse*** des actions
- Stratégie de **priorisation**** des actions

*** Analyse** : Les actions sont analysées via une grille d'analyse qui contient des critères prédéterminés par les partenaires de la démarche. Elles doivent par exemple se dérouler sur le territoire visé, répondre aux besoins du milieu et objectifs du plan. Les valeurs et principes du DS sont incarnés pour assurer un impact sur la communauté : inclusion sociale, concertation, intersectorialité, pouvoir d'agir, dignité, équité, solidarité, etc. Enfin, les bonnes pratiques de développement sont encouragées : vision long terme, planification financière, évaluation, etc. Les actions qui ne cadrent pas dans les critères ne sont pas complètement rejetées, elles peuvent faire l'objet d'un accompagnement de l'équipe DS pour la consolider, être remises à plus tard pour saisir une opportunité ou un contexte favorable.

Un canevas de grille d'analyse est proposé en annexe.

**** Priorisation** : À ce stade, une estimation des sommes disponibles permet d'envisager des stratégies si les besoins du plan sont plus grands que les ressources financières disponibles : soit en priorisant moins d'actions, soit en octroyant de plus petites sommes ou soit en effectuant une recherche de financement complémentaire.

Durée du plan

Quelques démarches expérimentent pour la première fois des plans d'une durée de 2 ou 3 ans. Il n'y a pas de durée idéale établie, il appartient à chaque territoire d'analyser les avantages et les inconvénients et de proposer une durée qui lui convienne le mieux. Les plans sur plus d'une année permettent de laisser plus de temps aux actions de se consolider avant d'évaluer sa reconduction ou non. Cela permet aussi de réduire une portion de la charge administrative récurrente pour la démarche, les porteurs d'actions et les partenaires financiers. Toutefois, un suivi annuel de l'évolution des actions, de l'état de la mobilisation et du budget demeure essentiel. De plus, il ne faut pas oublier de laisser de la place pour de nouvelles actions qui pourraient émerger plus tard durant la mise en œuvre du plan.

Quels sont les défis de ce cycle ?

- La notion d'**action collective** peut prendre différentes significations. Une action collective peut être :
  - Co-construite par plusieurs partenaires et mise en œuvre par un ou plusieurs partenaires
  - Élaborée par un partenaire, mais approuvée et priorisée par l'ensemble des partenaires puis mise en œuvre par un ou plusieurs partenaires

- Le **réflexe de renouveler automatiquement** des actions sans les évaluer en détail ni les remettre en perspective face aux priorités globales du plan, ce qui pose problème pour répondre aux besoins émergents.

- Déterminer dès la création du plan les **objets qui seront évalués, les méthodes de collecte de données et les résultats attendus** est souvent négligé. Pourtant, ça facilite son évaluation tout au long de sa mise en œuvre et permet de s'ajuster rapidement au besoin.

- Si le **processus de priorisation est flou**, certains partenaires peuvent ressentir un malaise de se prononcer sur des actions, surtout s'ils sont eux-mêmes porteurs d'une action financée.

- Des partenaires, bien que détenant une expertise hautement reconnue par leurs pairs, peuvent souhaiter davantage **d'implication d'expertises externe, régionale ou provinciale** sur des enjeux ou des thématiques précises afin de s'assurer de valoriser des pratiques porteuses et structurantes.

- Inclure des **élu.e.s** dès l'idéation des actions est souvent avantageux, mais comme pour tous les types de partenaires, il est suggéré de cibler quelles sont les façons les plus efficaces de les mobiliser et de les impliquer pour optimiser leur valeur ajoutée. Certaines personnes souhaitent être tenues informées alors que d'autres préfèrent s'engager complètement dans le processus d'un enjeu qui leur tient à cœur.

- Les **besoins financiers** reflétés dans un plan de communauté devraient reposer sur les besoins réels documentés par les partenaires de la démarche en DS, plutôt que refléter seulement les besoins qui seront répondus avec le montant total présumément disponible au moment de rédiger le plan. Certains partenaires étant déjà débordés avec leur propre mission peuvent peur de travailler dans le vide à construire des actions collectives sans s'assurer d'abord qu'elles pourront être financées, mais cette méthode permet au plan d'agir comme un outil-levier pour approcher de nouveaux partenaires financiers.

- L'**optimisation des sources de financement** accessibles peut être complexe, car la simple connaissance de l'ensemble des programmes gouvernementaux, des projets philanthropiques, des financements privés, régionaux ou nationaux nécessite une veille continue. De plus, la mise en commun des fonds pour financer un plan de communauté à court, moyen et long terme nécessite une collaboration et une concertation des partenaires financiers de divers horizons.

- Les **bonnes pratiques** à privilégier pour avoir de l'impact sur une problématique sociale sont parfois difficiles à évaluer tant par les partenaires impliqué.e.s que par des partenaires externes aux actions. Il ne faut pas hésiter à interpeller des partenaires provinciaux, régionaux ou d'autres territoires afin de se réseauter davantage avec des experts de processus, de différentes thématiques ou enjeux sociaux.

- La **communication** fluide entre les instances locales, territoriales et régionales tout au long du processus peut être complexe à mettre en œuvre. D'abord parce qu'il y a plusieurs instances ayant des mécanismes différents et parce que la taille réduite de certaines organisations régionales fait en sorte qu'il n'est pas possible d'être impliqué, en tout temps et dans toutes les thématiques de chacun des territoires.

- La **durée optimale d'un plan** dépend de plusieurs facteurs. Les différentes démarches expérimentent des durées variables allant de 1 à 3 ans qui comportent chacune des avantages et des inconvénients. Les plans sur plus d'une année permettent de laisser plus de temps aux actions de se consolider avant d'évaluer sa reconduction ou non. Ça permet aussi de réduire la charge administrative récurrente pour la démarche, les porteurs d'actions et les partenaires financiers. Par contre, il ne faut pas négliger de faire des suivis annuels et de laisser de la place pour de nouvelles actions qui pourraient émerger plus tard.

- Les **dates de début et de fin d'un plan** d'action peuvent différer des années financières de l'organisation qui le porte ou en assure la fiducie. Les coordinations des démarches doivent donc jongler avec deux types d'échéances financières ce qui nécessite de se doter de bons outils de suivis et de gestion financière.

- Certains **territoires de MRC qui partagent une frontière commune** souhaitent parfois agir en partenariat alors qu'ils ont des plans, des calendriers, des budgets et des outils différents. Néanmoins, il est intéressant de tisser des liens plus étroits avec les territoires limitrophes afin d'échanger sur les bons coups et les projets à venir pour s'inspirer et s'entraider.

Quelles sont les pistes de solutions ?

→ Entente de collaboration / **schéma de gouvernance collective** précisant les mécanismes de décisions permettant d'avoir une place pour nommer qu'un partenaire peut questionner le renouvellement « automatique » d'une action, ce qui permettrait d'évaluer si l'action nécessite une poursuite, une modification ou un retrait.

→ **Plan de communication** axé sur les moyens de rejoindre/consolider des liens avec chaque type de partenaire ciblé.

→ **Grille d'analyse des actions** basée sur des critères entendus collectivement.

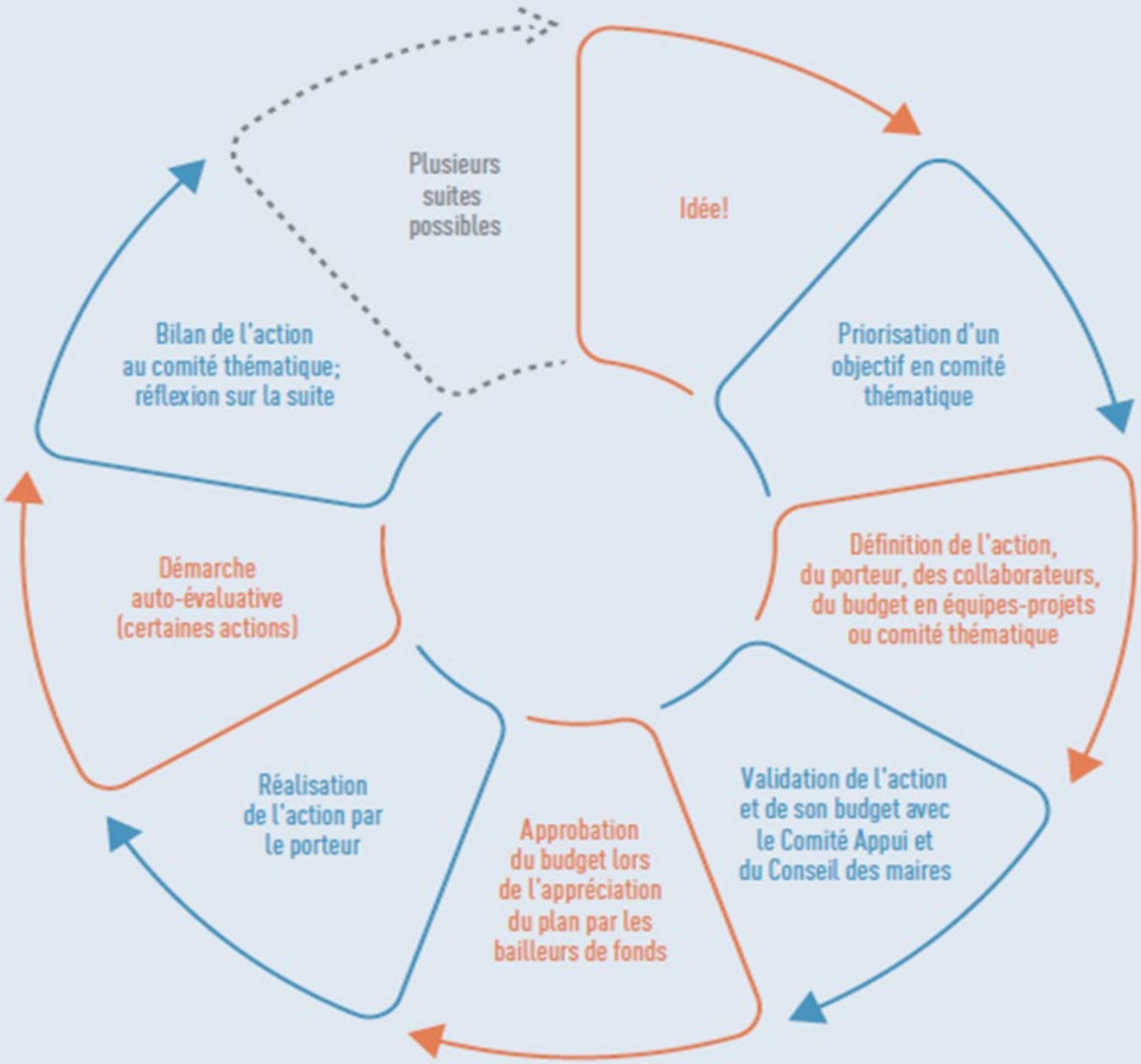
→ **Plan d'évaluation annuel des actions** permettant aux partenaires de cerner les ajouts, les retraits et les modifications à faire aux actions contenues dans le plan d'action.

→ **S'inspirer des processus et actions** d'ailleurs. (Ex : Démarches en DS en GÎM, autres régions)

→ Mise à jour régulière sur les **bonnes pratiques en DS et lutte à la pauvreté**. (Ex : Webinaires, formations, lectures, rencontres régionales et nationales, etc.)

Un tableau du contenu d'un plan de communauté, incluant le plan d'action annuel, est proposé en annexe.

Cycle de vie d'une action



Source : Plan de communauté Côte-de-Gaspé 2022

C. Validation du plan d'action

Les actions travaillées dans les différents comités ou chantiers sont incorporées dans le plan d'action intégré en développement social (plan de communauté). Elles sont évaluées, priorisées et validées par les instances appropriées qui développent leurs propres mécanismes de prise de décision.

De qui avons-nous besoin?

A cette étape-ci, l'ensemble des partenaires concerné.e.s par le plan devraient avoir eu des opportunités de s'impliquer, de se prononcer et de partager leur expertise. L'étape de validation concerne les groupes de personnes décisionnelles pour chaque palier de la structure de gouvernance collective.

Bien que le nom des instances et les liens entre elles varient d'un territoire à l'autre, la tendance actuelle se décline en 4 grandes catégories :

- **Expertise terrain** : Il s'agit soit de comités thématiques, locaux, de chantiers ou de tables de concertation. Les partenaires et citoyen.ne.s qui mettent en commun leurs **expertises au sujet d'enjeux sociaux** et deviennent une référence pour **identifier les besoins, valider les objectifs du plan, construire, analyser, prioriser et évaluer des actions** pour les bonifier.

- **Espace stratégique** : Que ce soit un comité appui, DS, stratégique ou de co-coordination, cet espace rassemble des partenaires et ressources humaines qui veillent à porter un regard sur l'ensemble de la démarche pour s'assurer notamment du respect de la mission et de l'amélioration continue des processus collectifs. Il s'assure également d'une cohérence entre les valeurs, les processus et les actions. Ils proposent des critères de priorisation pour les actions, des stratégies de financement et un montage financier. Ils contribuent à l'organisation des grandes rencontres ou assemblés en DS.

- **Espace démocratique** : L'assemblée des partenaires, la grande rencontre ou le forum est le lieu qui permet à l'ensemble des partenaires d'adopter une **vision commune**, **des grandes orientations et le plan de communauté**.

- **Espace politique** : Certaines MRC souhaitent que le conseil des maires (c'est-à-dire tous les maires des municipalités qui composent le territoire et la direction générale de la MRC) adopte également le plan de communauté. Cette étape permet l'appropriation du plan afin de **favoriser la communication, l'engagement, la collaboration, le soutien et l'influence politique**. Elle permet également d'assurer une **cohérence entre le plan de communauté et les planifications stratégiques des municipalités et de la MRC**.

Quelles sont les étapes ?

- Le plan complet et rédigé suite aux travaux avec les partenaires est présenté au **conseil d'administration / comité stratégique** de la démarche et sa présentation dans un 2e temps à l'assemblée des membres/partenaires est validée.
- Le plan est **présenté à l'assemblée des partenaires** pour adoption.
- Certaines MRC ont aussi une étape d'adoption du plan par le **conseil des maires**.

Quels sont les défis de ce cycle ?

- Les **rôles et les pouvoirs** de chaque instance peuvent ne pas être clairs et bien communiqués à chacun.e.

- Les **fiduciaires** ou organisations qui abritent les démarches peuvent être tentés de s'approprier les pouvoirs de validation, d'adoption, de répartition financière et de priorisation.

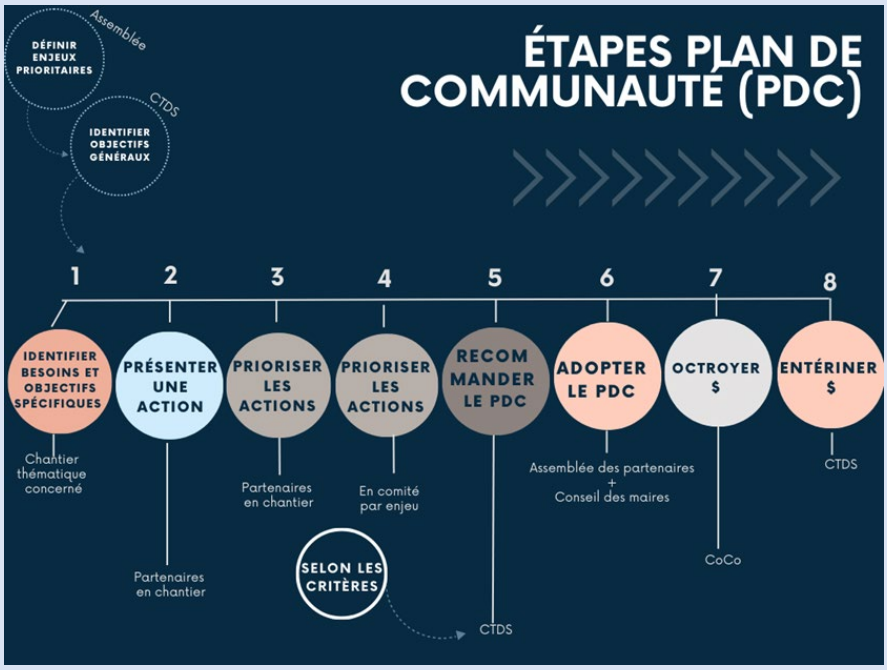
- Des **partenaires n'ayant pas été assez été impliqué.e.s ou informé.e.s avant cette étape** peuvent vivre des questionnements ou incompréhensions face aux actions priorisées, aux porteurs ou au financement.

Quelles sont les pistes de solutions ?

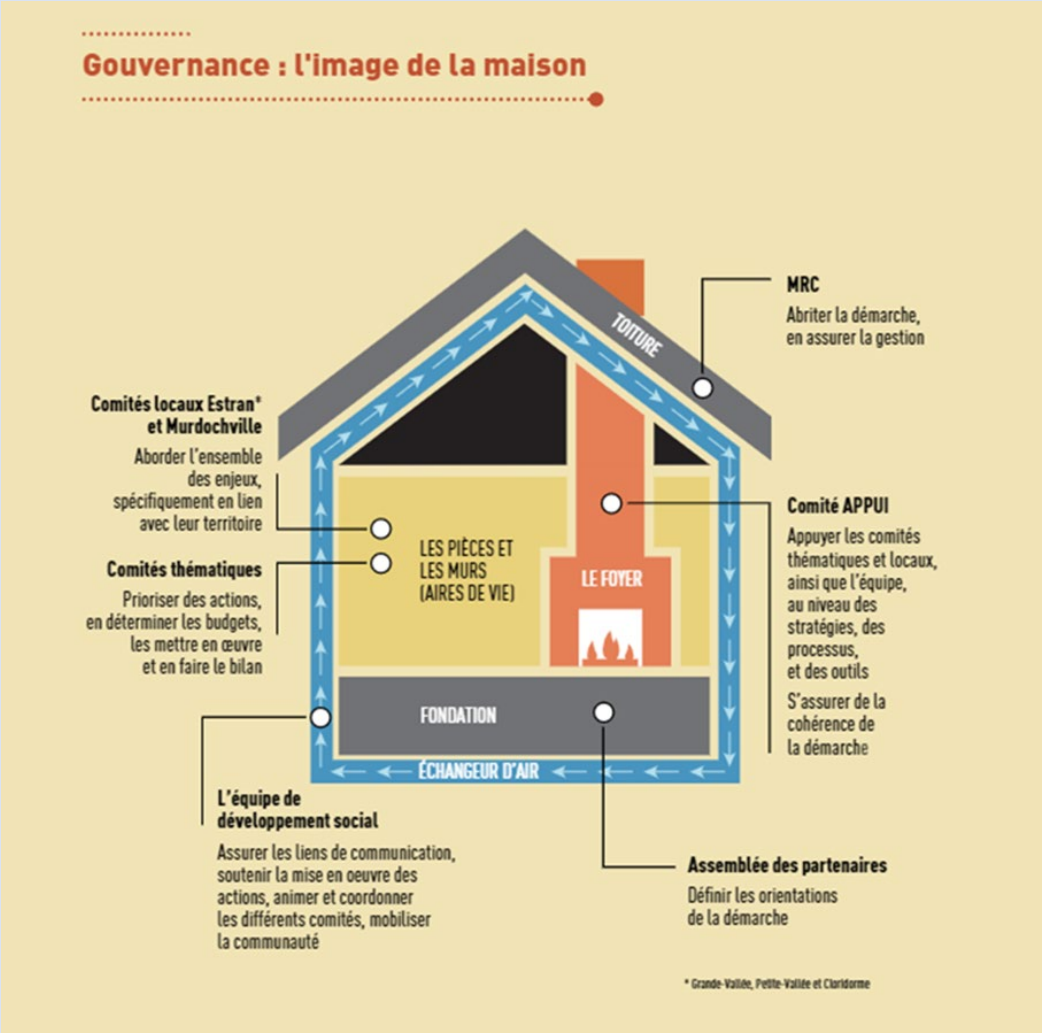
→ C**artographie des partenaires selon l'échelle des niveaux de participation** : informer, consulter, concerter et décider avant le dépôt final du plan et valider que chacun.e a été approché.e avant d'être rendu à l'étape de validation du plan.

→ Appropriation par chaque instance de **la structure de gouvernance collective**, incluant les rôles et responsabilités, avant l'étape de validation. (Ex : (prises de décisions, signature des ententes, supervision des ressources, bilan et reddition de comptes, etc.).

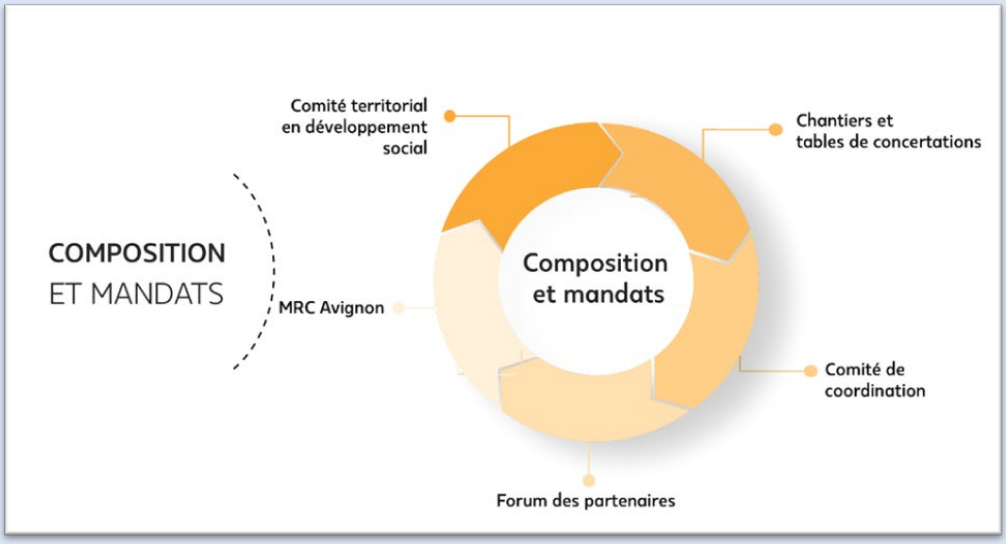
→ C**ommunications régulières** sur l'évolution des étapes menant à la validation avec les partenaires de chaque instance.



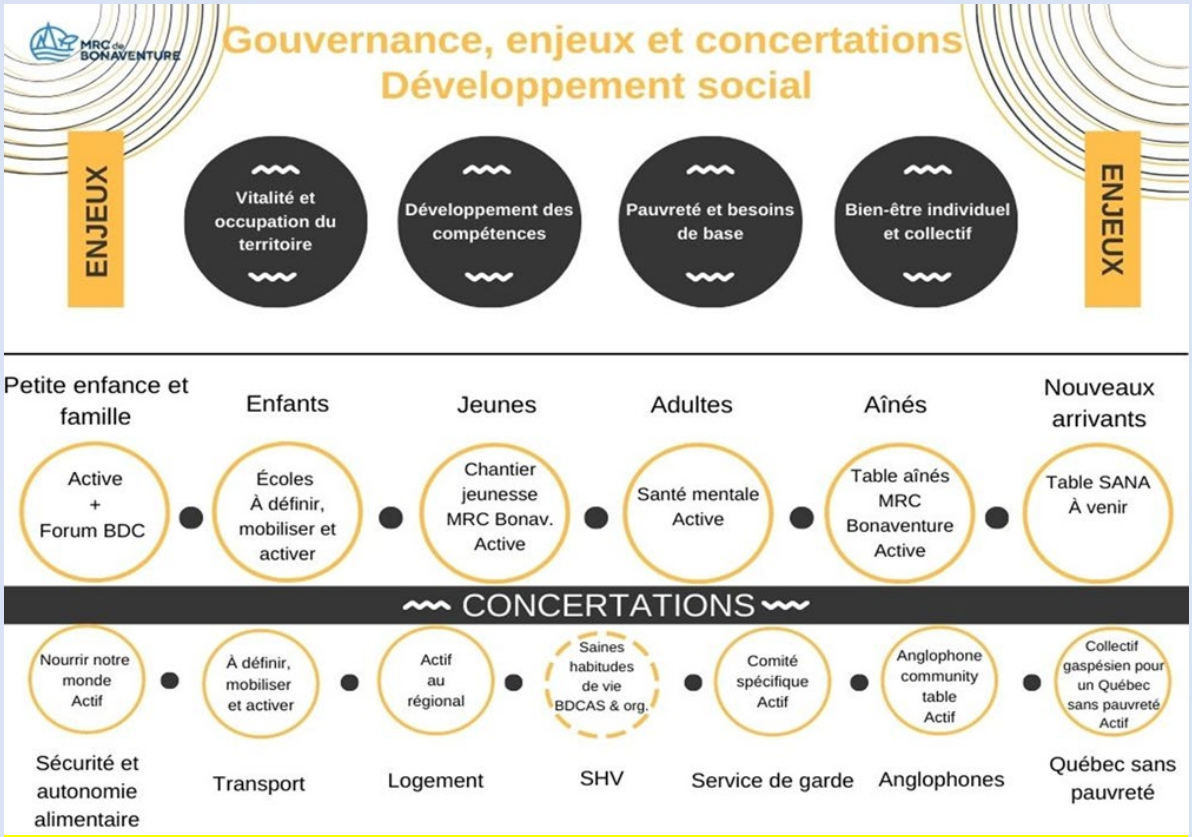
Source : Travaux CTDS Bonaventure 2023



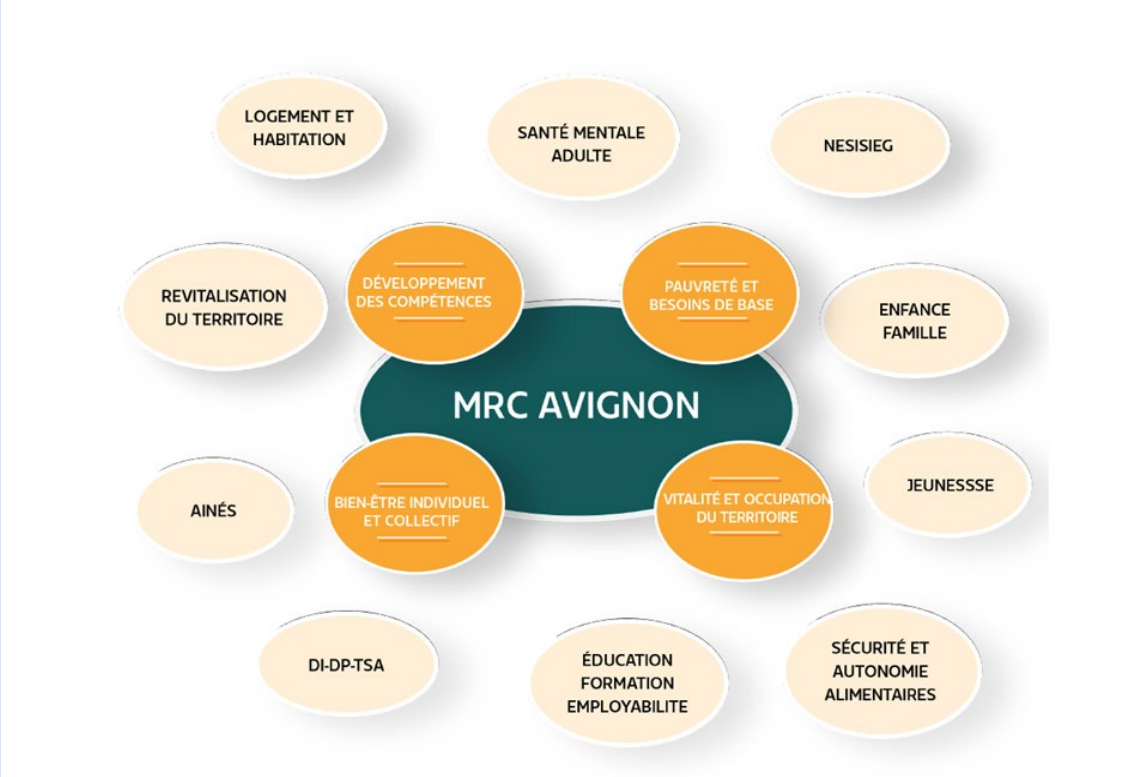
Source : Plan de communauté Côte-de-Gaspé 2022



Source : Plan de communauté Avignon 2021



Source : Plan de communauté Bonaventure 2021-2024



Source : Plan de communauté Avignon 2021

Phases de création et de mise en œuvre d'un plan de communauté

D. Financement du plan d'action

Le financement des plans de communauté a grandement évolué au cours des dernières années pour s'éloigner de plus en plus du modèle traditionnel de financement par appel de projets qui est reconnu pour être lourd administrativement et peu efficace pour engendrer des changements sociaux vu les soutiens ponctuels et la vision en silo.

Le modèle actuel vise un **travail collaboratif des partenaires financiers** afin de permettre aux démarches en DS de leur déposer un seul document global qui répond à l'ensemble de leurs besoins informationnels, d'effectuer une reddition de compte unique et surtout, de collaborer à optimiser le potentiel de financement du plan pour répondre au plus de besoins possibles. Le RDS-GÎM coordonne donc tous les mécanismes et les outils communs en consultant chaque partie prenante à l'exercice de financement du plan.

De qui avons-nous besoin?

Cette étape est réalisée surtout par l'équipe de coordination territoriale en DS avec la collaboration de partenaires clés tels que les partenaires financiers, les partenaires de soutien régionaux et le comité stratégique ou appui. La clé de cette étape est une communication efficace entre toutes les parties, qui passe notamment par des moments de rencontres et des outils simples à maîtriser.

Quelles sont les étapes ?

Mobilisation territoriale (territoire de MRC)

Les équipes de coordination en DS recherchent et identifient les leviers potentiels pouvant soutenir les actions du plan.

- **Fonds territoriaux ou municipaux :** Les **MRC ou municipalités** sont parfois porteuses de programmes gouvernementaux (Ex. : Fonds régions et ruralité, Municipalités nourricières, Municipalité amie des aînés (MADA, etc.) ou décident d'accorder un montant de leur **budget interne**, alors elles déterminent leur propre mécanique pour octroyer les fonds au milieu. Quelques démarches en DS sont intégrées à leur MRC, ce qui influence notamment les liens avec ces divers fonds.

- **Fonds privés** : Des **institutions financières ou des entreprises privées** peuvent aussi soutenir le plan de communauté de leur territoire d'appartenance. (Ex. : Desjardins)

- **Fonds régionaux, provinciaux ou fédéraux** : La démarche en DS peut déposer une demande de subvention à des **programmes régionaux, nationaux ou fédéraux** (Ex. : Patrimoine Canada) qui sont souvent gérés à la pièce avec le demandeur.

Mobilisation régionale (GÎM)

Les équipes de coordination en DS identifient, avec les responsables régionaux de fonds (Ex. : Alliance, FLAC, Complice, Santé publique, etc.), **les leviers pouvant soutenir les actions du plan et réfléchissent à de nouvelles sources de financement.** À titre d'exemple, le RDS-GÎM coordonne le travail collectif des partenaires financiers régionaux qui mettent leurs efforts et leurs outils en commun pour faciliter le travail des démarches DS de chaque territoire en plus de jouer le rôle de fiduciaire pour l'entente avec la FLAC.

Partenaires provinciaux

- **Certains partenaires financiers souhaitent avoir un interlocuteur unique** dans chaque région du Québec pour établir une stratégie collective cohérente tenant compte des particularités propres à chaque territoire (Ex. : FLAC).
- **Certains fonds transitent par des partenaires régionaux** et contribuent au fonctionnement par plan de communauté (Ex. : Alliance (Regroupement des MRC de la Gaspésie), Complice Persévérance scolaire GIM, Table des saines habitudes de vie, Direction de santé publique, etc.).

Mise en commun

Afin de faciliter le travail collaboratif autour des montages financiers, le **RDS-GÎM coordonne annuellement la mise à jour de différents canevas** (Ex. : plan, fiches, budget, reddition de compte) **qui recensent les informations dont chacun a besoin pour jouer son rôle**. Le RDS-GÎM peut aussi contribuer à **accueillir les nouveaux partenaires financiers** par une rencontre de mise à niveau leur permettant de maximiser leur implication dans ce processus avec les autres partenaires.

Montage financier

Les équipes de coordination en DS, soutenues par les responsables régionales de fonds, mettent en commun les fonds territoriaux et régionaux identifiés en établissant des stratégies pour optimiser le soutien des actions de l'année en cours sans pour autant négliger la perspective à long terme. Un avantage des ententes financières sur plusieurs années, c'est la **flexibilité possible entre les budgets de chaque année** qui permet d'utiliser chaque dollar à bon escient, au moment le plus opportun et selon les besoins réels qui évoluent parfois en cours de mise en œuvre. Bien que le réflexe naturel soit de construire un budget équilibré, présenter un **budget déficitaire** qui traduit les besoins financiers sans se limiter au financement disponible est une pratique de plus en plus courante en GÎM et facilite la recherche de fonds supplémentaires.

Confirmation

Certains partenaires financiers doivent se référer à une instance de gouvernance de leur organisation afin de valider l'octroi d'un soutien financier. Dès que la personne responsable d'un fonds confirme le soutien, la fiche d'action est remplie et un protocole d'entente est rédigé et signé entre les responsables des fonds et les organisations porteuses d'actions.

Quels sont les défis de ce cycle ?

- La **mécanique de dépôt** des plans et les rencontres d'échanges entre équipes DS et partenaires régionaux sont évolutifs, il faut donc se requestionner chaque année sur les objectifs, la formule, les personnes à impliquer et les outils communs.

- Certains partenaires sont impliqués auprès de **plusieurs territoires,** donc il est parfois difficile de s'y retrouver quand les outils et façons de faire sont différents.

- Le maintien de **communications efficientes** entre les paliers locaux, territoriaux et régionaux tout au long de l'année peut être complexe.

- L'intégration de **nouveaux partenaires financiers** nécessite de bien les accueillir, leur présenter préalablement le plan, les valeurs du DS et les outils collaboratifs.

- Pour les plans d'une durée de 2 ou 3 ans, le **financement a besoin d'être revu annuellement** pour assurer un suivi de l'évolution des actions, des mises à jour financières, des besoins qui émergent ou des nouvelles opportunités.

- Les **besoins sont vastes et variés** alors il est difficile d'y répondre en priorisant selon les sommes disponibles.

- Effectuer un **portrait des besoins financiers d'une démarche en DS** nécessite l'implication de ressources humaines de l'équipe de coordination et des partenaires. Avec les défis de financement et de main-d'œuvre, c'est un défi de trouver le temps de documenter les besoins sans certitude d'avoir les moyens d'y répondre.

- Bien que certains fonds aient su s'adapter aux valeurs, aux processus, aux outils et aux échéances mis en place pour soutenir les plans de communautés en GÎM, d'autres ont des **exigences et des durées variables**, ce qui crée de l'inquiétude quant à la stabilité du financement. En effet, certaines sources de financement nécessitent **beaucoup d'énergie et de temps** à investir pour la hauteur des sommes octroyées et peuvent être rigides quant aux modifications qui pourraient être requises en cours de mise en œuvre pour mieux répondre au besoin.

- La **charge administrative** des équipes territoriales de coordination en DS a pris de l'ampleur depuis qu'elles ont la tâche de déployer du financement et d'en assurer les suivis. Les sources multiples et les échéanciers variables complexifient les suivis et requièrent des outils sur mesure. Cela rend également complexe le recrutement des postes de coordination qui doivent à la fois avoir des compétences en mobilisation/concertation et en gestion administrative/comptable.

Quelles sont les pistes de solutions ?

→ Réunir un **comité régional de financement** pour imaginer et cibler des stratégies collectives régionales pour financer les plans de communauté globalement.
→ Produire et utiliser un document permettant de réaliser chaque étape nécessaire à un bon **accueil de nouveaux partenaires financier**.
→ Produire un **document synthèse ou bilan en une page du plan de communauté** pour appropriation rapide.
→ Développer des **documents collaboratifs** avec accès aux mises à jour en continu
→ Évaluer la possibilité de **mutualiser des ressources comptables** pour assurer la gestion financière entourant les plans de communauté.
→ Évaluer la possibilité de **partage de bonnes pratiques financières** afin de faciliter la gestion financière des sommes utilisées dans les plans de communauté (Ex. : comptabilité distincte, noms de postes budgétaires, tableau sommaire de suivis, etc.).

E. Mise en œuvre et évaluation

Dans la philosophie d'approche ascendante (*bottom-up*), le milieu met en œuvre son plan d'action et s'évalue au fur et à mesure pour s'ajuster du mieux possible et le plus en continu possible afin de toujours répondre au mieux aux besoins, selon des méthodes optimales et en tenant compte des contextes qui évoluent. Les partenaires financiers peuvent agir en soutien (expertise ou outils), mais n'exigent pas de façons de faire, d'échéanciers ou de ressources ciblées.

**Cette section a pour objectif de s'inspirer en matière d'évaluation.
Toute réflexion évaluative est un pas dans la bonne direction et
n'a pas besoin d'être complexe pour être éclairante !**

De qui avons-nous besoin?

L'équipe de coordination de la démarche en DS joue un rôle majeur dans le soutien à la mise en œuvre et l'évaluation, mais le tout ne serait pas possible sans l'implication des partenaires dans la mise en œuvre d'actions ou dans les espaces de concertation. À l'occasion, il est possible de faire appel à des expertises externes pour la réalisation d'un mandat.

Quelles sont les étapes ?

Mise en œuvre du plan

Les actions et les ressources humaines sont déployées

Évaluation

Une démarche d'évaluation est, dans la mesure du possible, dessinée lors de l'étape de création du plan afin de prévoir quels seront les objets d'évaluation, les méthodes de collecte de données et les résultats attendus. Différents niveaux du plan peuvent être évalués : le plan global, des actions menées sur le terrain, le processus d'élaboration, les collaborations, etc. Les moyens pour évaluer peuvent être différents tout au long de la mise en œuvre du plan et ils peuvent être déployés en cours de route et/ou à la fin du plan d'action. Idéalement, les moments d'évaluation permettent d'apporter des améliorations tout au long de la mise en œuvre.

Quels sont les défis de ce cycle ?

- La mise en œuvre d'un plan de communauté nécessite plusieurs **ressources humaines** pour mobiliser, coordonner, gérer, soutenir, évaluer, etc. Certains partenaires peuvent sous-estimer l'importance de la stabilité et de l'expertise des ressources humaines.

- La région et le milieu du DS doivent composer avec les impacts de la **pénurie de main-d'œuvre**. L'attraction et la fidélisation de RH amènent leur lot de défis.

- La culture évaluative n'est pas toujours bien ancrée et parfois, le réflexe d'y penser arrive vers **la fin d'un processus** ou projet alors qu'elle devrait, si possible, être planifiée au début pour la faciliter.

- L'évaluation peut engendrer des coûts et les sources de **financement dédiées à l'évaluation** sont rares. Il est utile de les planifier dans le montage financier du plan ou de l'action.

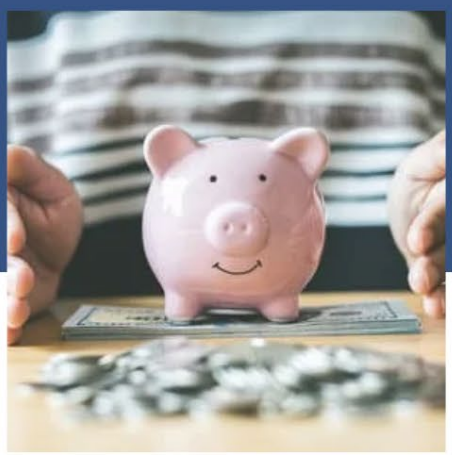
- L'**évaluation est souvent abandonnée/reportée** dans les priorités des organisations en période de surcharge, de manque de RH, etc.

- Les ressources humaines internes ou externes **spécialisées en évaluation** sont rares, notamment en GÎM, et pas toujours bien outillées pour intervenir en DS.

Quelles sont les pistes de solutions ?

→ Planifier des **budgets conséquents et récurrents pour les ressources humaines** et se doter de **stratégies de recrutement et de rétention** de la main-d'œuvre.
→ Développer des **partenariats afin de faciliter le recrutement** (ex. : partage de CV, affichage conjoint, postes à temps partiel combinés, nouveaux arrivants/immigration, etc.)
→ Développer le réflexe de **planifier l'évaluation** en même temps que la rédaction du plan ou des actions.
→ Dédier un **fonds global et récurrent pour l'évaluation dans le cadre de la démarche, des ententes financières, des montages financiers des actions, etc.**
→ **Partager l'expertise** déjà existante et identifier des **stratégies simples et peu coûteuses** pour faire de l'évaluation.

Une liste de questions clés et d'indicateurs est proposée en annexe.



Célébrons les
bons coups

6. Mécanisme de dépôt des plans de communauté

Au tout début de la création des premiers plans de communautés entre 2011 et 2013, les démarches en DS devaient rédiger plusieurs plans d'action, soit un par bailleur de fonds visé, en fonction des thématiques soutenues, de groupes d'âges visés et des critères imposés. L'analyse des plans se faisait au niveau national, en silo. Les équipes de coordination des démarches ont donc fait état des défis qu'elles vivaient, soit la surcharge administrative, la surconcertation et les réponses incohérentes aux besoins de leurs milieux.

Les responsables régionales des différents bailleurs de fonds ont fait preuve d'énormément d'ouverture et ont obtenu l'accord de leurs organisations en 2014-2015 pour tenter de mettre en place, toujours en collaboration avec les équipes de coordination, **un processus de dépôt unique réunissant tous les plans d'action et qui s'appellerait désormais Plan de communauté**. La reddition de compte aussi serait unique et ces documents contiendraient toutes les informations nécessaires aux bailleurs de fonds. Ce travail collectif a été rapidement testé et les agentes régionales ont commencé à se réunir pour faire une analyse commune des plans. Depuis, le **RDS-GÎM s'est vu tenir le rôle de coordonner** ces processus devenus régionaux et de **co-construire des outils communs** utiles tant aux démarches en DS qu'aux bailleurs de fonds. C'est également son rôle de **promouvoir le fonctionnement par plan de communauté** et de **dialoguer avec les bailleurs de fonds** pour s'entendre sur des modalités de collaborations qui **respectent les valeurs des démarches en DS, leur autonomie et leur pouvoir d'agir**.

En résumé, les partenaires financiers qui souhaitent soutenir un plan de communauté accordent leur confiance aux partenaires de la démarche en DS afin de se faire proposer la stratégie optimale pour répondre aux besoins de leur propre communauté. La posture préconisée n'est pas dans l'imposition de façons de faire et de critères définis comme pour des financements plus traditionnels (ex : appels d'offres), mais dans l'échange, l'ouverture et l'écoute des besoins et des solutions réfléchies par les principaux concernés. Il est quand même parfois nécessaire d'intégrer des sources de financement traditionnelles au montage financier.

6.1 Logistique

Les plans de communauté ont toujours été mis en œuvre du 1er juillet au 30 juin. Toutefois, depuis quelques années, des actions débutent à des dates différentes et la pandémie a fait en sorte que des plans soient déposés à différentes dates au cours de l'année pour faciliter le travail des partenaires. À partir de 2023, les équipes en DS s'entendent pour revenir à un processus plus défini avec des échéanciers communs, mais souhaitent plus de flexibilité dans les dates possibles de dépôt.

Période de dépôt

Chaque démarche en DS détermine sa date de dépôt en fonction de sa réalité. Pour faciliter les processus collaboratifs avec les partenaires externes, 2 choix de dates sont proposés en 2023 :

15 juin ou 15 octobre

Documents à déposer

Planification stratégique (3-5 ans)

- Présentation de la **mission, vision, valeurs, historique, portrait des besoins, enjeux ciblés, orientations/objectifs, gouvernance de la démarche**.
- **Déposée une seule fois** pour la durée totale de la planification. Peut être annexée avec le plan d'action, si désiré.

Plan d'action annuel (1-3 ans)

- Présentation du **bilan** de l'année précédente (constats et apprentissages), état de la **mobilisation**, **stratégies** pour rejoindre personnes visées, **partenaires** territoriaux et régionaux impliqués, **besoins** de formation ou accompagnement, **modifications** ou ajouts d'actions, **défis** pour la prochaine année.
- Tableau Excel du **budget prévisionnel pour la durée** totale du plan (par année).
- Tableau Excel des **actions** (napperon) incluant les descriptions d'actions, les budgets ventilés si possible et la répartition financière potentielle.
- **Déposé une première fois** et **actualisation chaque année** de la durée totale du plan.

Fiches-Actions

Les fiches détaillées avec le budget ventilé peuvent être annexées au plan d'action annuel, mais sont requises surtout à la signature du protocole d'entente.

Un calendrier avec toutes les étapes de dépôt et des canevas de chacun des documents à déposer sont proposés en annexe.

Mécanisme de dépôt des documents

1. Envoi courriel au RDS-GÎM

La coordination de la démarche en DS fait parvenir tous les documents requis, ou un lien vers une plateforme collaborative qui donne accès aux documents, à la personne responsable identifiée au RDS-GÎM.

2. Vérification des documents et partage aux partenaires

Le RDS-GÎM a le mandat de vérifier les documents, de revenir vers les équipes DS dans le cas où il manquerait des informations, pour ensuite envoyer le tout à l'ensemble des partenaires (territoriaux et régionaux) invité.e.s à collaborer à l'exercice d'échange ou au soutien financier.

Actions émergentes en cours d'années

Informer les partenaires financiers de la mise à jour, en écrivant au RDS-GÎM, après s'être assuré que l'action était cohérente avec les enjeux priorisés et qu'elle ait fait l'objet d'une approbation collective.

** Présenter l'ensemble des actions lors du dépôt du plan est privilégié d'une part pour permettre à la démarche en DS d'effectuer une analyse de chaque action, une priorisation et une optimisation du financement, et d'autre part, parce que c'est facilitant pour les partenaires externes ou financiers qui ont alors une meilleure vue d'ensemble. Toutefois, il est possible qu'un besoin ou une opportunité émerge en cours d'année, c'est pourquoi le processus doit demeurer flexible.*

6.2 Période d'appropriation des plans

Pour les partenaires externes à la démarche, la lecture d'un plan de communauté et l'analyse du budget permettent de **mieux saisir les besoins et les stratégies mises en place dans la communauté pour y répondre**. C'est utile pour **apporter un soutien** en termes de **partage d'expertises**, de **maillage avec d'autres territoires ou régions**, de **collaboration au financement**, de **recherche de nouveaux fonds** et évidemment pour **faire des représentations** auprès de la gouvernance de chaque partenaire financier impliqué ou auprès du gouvernement. Les équipes DS bénéficient de ces échanges riches et reconnaissent le temps et l'énergie déployés par les partenaires externes désireux d'apporter une contribution. Par ailleurs, cette période d'appropriation est aussi le moment idéal pour faire les allers-retours entre partenaires territoriaux, régionaux et nationaux afin de s'assurer d'une réponse optimale aux besoins exprimés dans le plan.

Partenaires concernés

L'identification des partenaires externes ou financiers devrait se faire plusieurs semaines voire des mois avant le dépôt pour permettre l'accueil des nouveaux, la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes au processus et la planification du calendrier. La démarche en DS concernée détermine elle-même les partenaires locaux, territoriaux et régionaux qui sont souhaités autour de la table. Le RDS-GÎM peut accompagner la démarche dans ses réflexions et faire des propositions.

Délai raisonnable

Afin de faciliter l'appropriation des documents et en considérant que des échanges sont parfois nécessaires avec les équipes DS et les instances que représente les agent.e.s régionaux, une période de **2 semaines** est généralement requise avant de pouvoir confirmer les financements.

6.3 Confirmation de financement

Validation

Certains partenaires financiers doivent recevoir l'aval de leur conseil d'administration ou comité consultatif avant d'engager officiellement des sommes. En général pour les partenaires qui soutiennent actuellement les plans, cette étape est très rapide et les partenaires financiers informent eux-mêmes la coordination de l'équipe DS au fur et à mesure.

Protocoles

Pour chaque action du plan, un protocole d'entente liant le porteur d'action et les partenaires financiers est signé. Une fiche d'action détaillée qui inclut la répartition budgétaire est annexée au protocole. Comme certains partenaires interrompent leurs services l'été (fermeture économique, vacances, etc.), il est important d'en tenir compte au moment de les interpeler pour les signatures.

Décaissement

Chaque partenaire financier a des pratiques financières et des échéanciers différents. En ce qui concerne les sommes provenant de la FLAC, les dates sont prédéterminées pour l'entente en cours qui termine en mars 2024. Il y a donc un décaissement prévu en novembre et en juin de chaque année.

7. Collaboration post-dépôt des plans de communauté

Les collaborations entre les partenaires des 6 démarches territoriales en DS et les partenaires financiers ou régionaux se poursuivent tout au long de l'année pour assurer cohérence, soutien et suivis aux partenaires financiers.

Collaborations post dépôt des plans de communauté

7.1 Tournée des territoires – Rencontres d'échange

Mise en contexte

Entre 2014 et 2020 les partenaires régionaux effectuaient une tournée de tous les territoires en juin. De 2020 à 2022, les rencontres ont pour la plupart dû se tenir en mode virtuel en raison de la pandémie. Les rencontres se tenaient entre la date de dépôt et la date de confirmation des fonds pour permettre une collaboration dans l'élaboration du montage financier. À partir de 2023, les équipes DS souhaitent un retour à des rencontres en présence, mais après la confirmation du financement puisqu'elles sont maintenant plus autonomes pour construire leur montage financier. Le moment idéal est donc au cours des semaines qui suivent le dépôt du plan.

** Dans la mesure du possible, pour des raisons économiques, écologiques et pratiques, tenir plusieurs rencontres lors d'une même semaine est souhaitable pour optimiser les déplacements des partenaires.*

Objectifs des rencontres

De façon générale, il s'agit surtout :

- de se mettre à jour sur l'évolution du plan,
- d'échanger sur les bons coups et les défis,
- d'identifier les besoins de formations et d'accompagnement pour l'année à venir,
- d'effectuer du transfert de connaissances ou des maillages,
- d'identifier des stratégies pour améliorer les pratiques ou obtenir de nouvelles sources de financement.

Formule

- Durée variant entre 3 et 6 heures
- Idéalement en présence, mais peut être fait virtuellement

Cela dit, chaque équipe territoriale en DS peut établir les objectifs visés pour répondre à ses besoins. Les rencontres sont habituellement organisées et animées par le RDS-GÎM pour permettre aux équipes territoriales de bénéficier et de participer pleinement au contenu et échanges lors de la rencontre.

Calendrier

- Dépôts du 15 juin :
  rencontres entre 15 et 30 septembre

- Dépôts du 15 octobre :
  rencontres entre 15 et 30 novembre

En février, au moment d'actualiser les outils de dépôt pour la prochaine année, les dates de rencontres sont planifiées en collaboration avec les équipes DS et les partenaires régionaux.

Un calendrier de l'ensemble des étapes de dépôt pour l'année 2023 est proposé en annexe.

Collaborations post dépôt des plans de communauté

7.2 Rencontre entre partenaires régionaux

Chaque année, des partenaires régionaux émettent le souhait de se rencontrer à la suite des dépôts pour échanger entre eux afin d'arrimer leurs efforts de soutien des plans de communauté. Il peut aussi être pertinent d'échanger à d'autres moments dans l'année sur un défi vécu par un ou plusieurs territoires.

Objectifs

Ces rencontres s'apparentent à une communauté de pratique puisqu'elles visent **l'échange et le partage de constats, d'enjeux, de pistes de solutions pour mieux soutenir les besoins exprimés dans les 6 Plans de communauté de la GÎM**. Ces moments d'arrêts permettent d'explorer plus en profondeur des sujets préoccupants, ainsi que de de clarifier quel rôle chacun.e peut jouer pour contribuer aux solutions et au soutien des équipes DS. C'est aussi l'occasion de faire ressortir des constats pour l'ensemble de la GÎM.

Formule

Les tournées des territoires en septembre et en novembre peuvent être des opportunités pour plusieurs partenaires régionaux qui se déplacent en personne de se réunir. Toutefois, les rencontres peuvent tout à fait se tenir en mode virtuel.

7.3 Valorisation des plans

Objectifs

Un des mandats du RDS-GÎM est de valoriser le travail effectué par l'ensemble des 6 démarches territoriales en DS **auprès des partenaires de la région, du gouvernement, des partenaires financiers, etc.** Plusieurs éléments peuvent être communiqués : les projets inspirants, les façons collectives de travailler, les impacts sur la communauté, etc. Ultimement, plus on en parle, plus les plans de communautés seront soutenus et plus ils contribueront à améliorer significativement les conditions de vie de la population. Reconnaître les humain.e.s qui contribuent à ce mouvement social, tant au palier territorial que régional, favorise leur épanouissement, leur propre santé et la santé des organisations pour lesquelles ils et elles œuvrent.

Moyens

- **Planifier les actions de valorisation** en ciblant les publics à rejoindre, les messages à porter, les opportunités, les outils à utiliser, le moment de diffusion, les ressources nécessaires, etc. autant au sein des communications des équipes territoriales en DS, du RDS-GIM que des partenaires régionaux.
- **Intégrer une activité de partage des bons coups** lors des événements régionaux tels que la Table régionale en DS et l'AGA du RDS-GÎM ainsi que lors d'assemblées des démarches en DS ou de rencontres organisées par d'autres organisations régionales.

7.4 Suivis territorial/régional

Objectifs

Tant les équipes en DS que les partenaires régionaux souhaitent effectuer des suivis en cours d'année pour faciliter les collaborations et pour permettre d'analyser de nouvelles actions qui verraient le jour en cours d'année.

Moyens

- Tenue d'au moins une **2e rencontre d'échange** en milieu d'année.
- Utilisation d'outils technologique pour **suivre en temps réel les modifications** et/ou pour échanger des commentaires.
- Rencontres ponctuelles avec le RDS-GÎM qui fait le pont avec les autres partenaires.

Récurrence

Tenir une rencontre **suite au dépôt du plan** est pertinent puisque plusieurs besoins viennent d'y être exprimés par les équipes DS. Une deuxième rencontre **à mi-parcours** permet d'assurer un suivi et de réfléchir aux pas de plus à faire. Il demeure tout de même essentiel de maintenir des liens tout au long de l'année pour rester à l'affût des changements, pour assurer de la cohérence et de la complémentarité dans les interventions et pour mettre à profit les compétences de chacun.e.

Collaborations post dépôt des plans de communauté

7.5 Reddition de compte

Objectifs

Tout comme pour le dépôt des plans, un **mécanisme unique** a été mis en place permettant de rendre des comptes à chacun des partenaires financiers à la fin de l'année en limitant la charge administrative des équipes territoriales en DS. La plupart des informations qualitatives requises se retrouvent déjà dans la section bilan du plan de communauté et le contenu d'échanges subséquents peut bonifier ce bilan.

Peu importe la durée du plan, un bilan annuel est requis faisant état de la **période du 1er juillet au 30 juin.** Le RDS-GÎM met en commun les informations des 6 plans de communauté pour en faire un bilan régional.

Moyens

- **Bilan qualitatif :** Le **plan d'action annuel** contient une section bilan qui fait état de la mobilisation et du plan en général alors que les fiches d'action détaillées mentionnent les retombées de l'année précédente et les ajustements réalisés. Certaines démarches réalisent également un rapport d'activités qui est encore plus complet.

Un résumé du Contenu du plan de communauté est proposé en annexe.

- **Bilan financier :** Un tableau financier est complété par chaque équipe DS pour permettre de recenser les différentes sources de revenus et d'avoir une lecture globale de l'ampleur des contributions totales. Pour certaines ententes, il est possible de reporter les sommes non utilisées, le tableau permet donc de distinguer les montants de l'année en cours versus les montants accumulés.

Un canevas de tableau de reddition de compte est proposé en annexe.

- **Rencontres de suivis** : Tous les échanges et les suivis effectués au cours de l'année entre les équipes territoriales en DS et les partenaires régionaux favorisent une meilleure appropriation du plan et permettent de bonifier les informations écrites et de vulgariser ou justifier la répartition budgétaire.

Bilan FLAC

Entente 2019-2024

Comme partenaire financier majeur en soutien des plans de communauté, une entente d'une durée de 5 ans encadre les modalités entre les 6 territoires et le RDS-GÎM ainsi qu'entre le RDS-GÎM et la FLAC. Le RDS-GIM doit fournir à la FLAC ses états financiers vérifiés pour chaque année financière, un bilan qui fait état des 6 plans de communauté (qualitatif), ainsi qu'un tableau financier regroupant les revenus et dépenses globales des 6 démarches (quantitatif). Le bilan doit être envoyé à la FLAC au plus tard le 15 octobre de chaque année pour la période du 1er juillet au 30 juin, donc les équipes DS doivent fournir les informations avant le 22 septembre afin de permettre la mise en commun des informations de tous les territoires. Advenant le cas de surplus anticipés pour la fin de l'entente en cours, la région devra s'entendre sur l'utilisation des sommes.

Rôle RDS-GÎM

Comme fiduciaire de l'entente, le RDS-GÎM s'assure d'abord du respect des valeurs, principes et critères qui y sont stipulés. Il faut savoir que les ententes ont été élaborées collectivement avec des partenaires territoriaux et régionaux, au terme d'un dialogue de près de 2 ans avec la FLAC. Le RDS-GÎM a également une responsabilité de gestion des fonds et de suivis auprès de la FLAC. Comme interlocuteur unique pour l'ensemble de la région, c'est donc le RDS-GÎM qui regroupe et transmet la reddition de comptes pour les 6 territoires.

Prochaine entente

Tous les échanges et documents partagés par les 6 territoires permettent de commencer à préparer le dialogue nécessaire à un renouvellement de l'entente actuelle qui prend fin au printemps 2024. Un comité stratégique régional de financement coordonné par le RDS-GIM est en train de voir le jour et pourra contribuer dans l'élaboration des souhaits de la région (vision partagée, montants, durée et des termes, etc.) dans le cadre de cette future entente.

7.6 Préparation du prochain dépôt

Échéancier

- **Janvier** : l'équipe du RDS-GÎM **révise le processus et les outils communs** en consultant les équipes territoriales en DS et les partenaires régionaux ou financiers.
- **Février** : l'équipe du RDS-GÎM **partage aux parties prenantes le processus** et les outils mis à jour suite aux consultations.

Principaux apprentissages

- **Il est tout à fait possible pour les partenaires financiers de travailler en collaboration autour d'un plan de communauté** :
  - s'ils ont de bons outils pour faciliter l'exercice et
  - si le processus est bien coordonné.

- **Les outils et processus doivent** :
  - faciliter le travail des démarches territoriales
  - répondre aux attentes et les besoins des 6 territoires

- **Les besoins de soutien des équipes de coordination quant au dépôt des plans évoluent rapidement et elles sont de plus en plus autonomes** dans les étapes d'élaboration et le montage financier. La posture des partenaires régionaux et financiers s'adapte et suit le mouvement.

Liste des acronymes

- **AGA** : Assemblée générale annuelle
- **ATI** : Approche territoriale intégrée
- **DG** : Direction générale
- **DS :** Développement social
- **FLAC** : Fondation Lucie et André Chagnon
- **GÎM** : Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine
- **MRC** : Municipalités régionales de comté
- **OVSS** : Opération veille et soutien stratégique
- **RDS-GÎM** : Réseau de développement social Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine
- **RH** : Ressources humaines
- **RQDS** : Réseau québécois de développement social
- **TIESS** : Territoires innovants en économie sociale et solidaire
- **UQTR** : Université du Québec à Trois-Rivières

Ressources utiles

Concertation / Intersectorialité

- **Communagir** : Le changement collectif
- **Communagir** : Le développement collectif
- **Communagir** : Le pouvoir d'agir des collectivités
- **CRDS du Centre du Québec :** Vidéo – Qu'est-ce la concertation intersectorielle
- **Dynamo – Podcast l'ère du CO** : L'intersectorialité : s'engager collectivement à trouver des solutions
- **Projet espaces :** Réussir la concertation

Planification stratégique

- **Communagir** : Planifier collectivement
- **Dynamo** : La planification stratégique en 5 étapes

Gouvernance partagée

- **OVSS** : Une gouvernance souple et adaptée, quelques apprentissages
- **TIESS** : La gouvernance démocratique en économie sociale

Participation citoyenne et inclusion des personnes en situation de vulnérabilité

- **Collectif pour un Québec sans pauvreté** : Guide sur les pratiques AVEC
- **DSP** - CIUSSS du Centre-Sud-de l'Île-de-Montréal : L'expérience citoyenne au service de la prévention. Cadre de référence
- **Institut Tamarack** : Engager les personnes vivant ou ayant vécu de la pauvreté
- **OVSS** : Quelles formes de participation citoyenne pour le développement des communautés et des territoires ?
- **OVSS :** Cinq démarches d'inclusion sociale et de participation citoyenne
- **UQTR** : La participation citoyenne – Ses types et ses niveaux

Évaluation

- **Agirtot – Espace de collaboration pour l'action concertée en petite enfance :** Dossier complet Évaluation participative et Guide d'évaluation
- **Communagir** : Évaluer en contexte collectif
- **Communagir - Groupe de travail sur l'évaluation** : Une évaluation utile mobilisatrice est-ce possible ?
- **Dynamo** : Évaluation en contexte collectif
- **Dynamo** : Les 6 étapes d'une démarche d'évaluation participative
- **Edulib / Dynamo** : L'évaluation participative | Mesurer les projets collectifs
- **Institut Tamarack** : Outil d'auto-évaluation de la pérennité
- **Niska :** Comment mesurer la contribution sociale de nos actions ?
- **TIESS** : Évaluation et mesure d'impact en économie sociale

ANNEXE 1 : Calendrier 2023

LES PLANS DE COMMUNAUTÉ

CALENDRIER DE DÉPÔT

2023

Jan Mise à jour des outils communs (RDS-GÎM)	**Fev** **15-28 :** Possibilité rencontres d'échange #2 (virtuelle) Planification des dépôts et rencontres pour l'année	**Mar**
Avr **15-30 :** Possibilité rencontres d'échange #2 (virtuelle)	**Mai** **1 : Assemblée Haute-Gaspésie** **30 : Assemblée Rocher-Percé**	**Juin** **15 :** Dépôt des plans #1 * Décaissement FLAC
Juil	**Août**	**Sept** **15-30 :** Possibilité rencontres d'échange #1 (présence) **22 : Collecte de données - reddition de compte FLAC** **(1er juil. au 30 juin)**
Oct *24-25 : Table DS* **15 :** Dépôt des plans #2 **15 :** Reddition de compte déposée à la FLAC (1er juil. au 30 juin)	**Nov** **15-30 :** Possibilité rencontres d'échange #1 (présence) * Décaissement FLAC	**Dec**

Dates à confirmer :

- ✓ Dépôt officiel de chaque plan
- ✓ Rencontres d'échanges de chaque territoire
- ✓ Assemblées des partenaires de chaque territoire
- ✓ Modalités autres fonds

ANNEXE 2 : Aide-mémoire

PLAN DE COMMUNAUTÉ

Aide-Mémoire

PHASE A Planification stratégique (3-5 ans)

- **Mobilisation**
- **État de la situation**
- **Priorités et objectifs**
- **Gouvernance**

Vision, principes et valeurs du DS

PHASE B Plan d'action (1-3 ans)

- **Mobilisation**
- **Élaboration**
- **Mise en commun, analyse et priorisation**

PHASE C Validation

- **Espace stratégique (CA ou comité)**
- **Assemblée des partenaires**
- **Conseil des Maires** * *Au besoin*

PHASE D Financement

- **Mobilisation partenaires financiers locaux ou territoriaux**
- **Mobilisation partenaires financiers régionaux**
- **Mise en commun, outils et processus collaboratifs**
- **Montage financier**
- **Confirmations, fiches détaillées et protocoles**

PHASE E Mise en oeuvre et évaluation

- **Mise en œuvre des actions et déploiement des ressources humaines**
- **Évaluation des actions et des processus, améliorations en continu**

ANNEXE 3 : Contenu du Plan de communauté

Le plan de communauté est le résultat d'une **planification stratégique intégrée** qui détermine les grandes orientations prioritaires se déclinant en **objectifs à moyen/long terme** et présente également un **plan d'action** qui contient les moyens (actions et ressources) pour répondre aux objectifs à **court/moyen terme.**

Éléments de contenu	Planification stratégique (Durée 3-5 ans)	Plan d'action (Durée 1-3 ans)
Mission, vision, valeurs	X	
Historique de la démarche de développement social intégrée sur le territoire et fonctionnement par plan de communauté. Rappeler ce qu'est un plan de communauté et comment il est élaboré.	X	
Portrait de la population, enjeux, besoins, forces, défis, menaces, opportunités.	X	
Enjeux, orientations, objectifs prioritaires déterminés collectivement.	X	
Structure de **gouvernance** partagée de la démarche.	X	
Détermination des **actions** répondant aux enjeux/objectifs issus de la planification stratégique, porteurs, collaborateurs, échéanciers, budget. (*plan d'action en tant que tel*)		Pour la durée du plan et mise à jour annuelle
Principes et valeurs DS : Stratégies pour optimiser la participation citoyenne, l'inclusion des personnes en situation de vulnérabilité, l'égalité homme/femme, personnes handicapées, etc.		Pour la durée du plan et mise à jour annuelle
Détermination et mise en lien avec les **partenaires régionaux ou territoriaux** pouvant apporter un regard complémentaire sur : bonnes pratiques, compléments d'actions, financement, etc.		Pour la durée du plan et mise à jour annuelle
Bilan de l'année précédente (qualitatif et quantitatif) : état de la mobilisation et de la concertation, actions, faits saillants, nouveautés, constats, apprentissages, réussites, bons coups, conditions favorables, implications, représentations, etc.		Annuellement – Rencontre d'échanges
Identification des **besoins de formation** ou d'accompagnement ou d'expertise.		Pour la durée du plan et mise à jour annuelle
Bilan financier (surplus, revenus, dépenses) de l'ensemble des partenaires financiers qui contribuent au plan.		Pour la durée du plan et mise à jour annuelle
Tableau financier (voir Annexe V)		Pour la durée du plan et mise à jour annuelle
Dépôt des **fiches-actions** incluant le budget ventilé. (Donner accès aux fiches à jour, même si certaines seront finalisées au moment de la signature du protocole.)		Au dépôt du plan et mise à jour annuelle (Si nouvelles actions)
*** **Suivi sommaire** des actions et du portrait financier avec les partenaires régionaux.		Biannuellement
*** Planification du processus **d'évaluation** (démarche, plan, action, etc.).		Pour la durée du plan
*** **Cartographie** des partenaires impliqué.e.s et état de la mobilisation.	X	Mise à jour annuelle (Ajout nouveaux partenaires)

La mise à jour est une opportunité de mettre en lumière les éléments à conserver, à ajouter et à modifier.

ANNEXE 4 : Canevas Fiche-Action

Numéro de l'action	Nom de l'action
PRÉSENTATION DE L'ORGANISME	
Nom de l'organisme	
Personne - ressource	
Courriel	
Téléphone	
PRÉSENTATION DE L'ACTION	
Objectif général de l'action	
Enjeu prioritaire visé (Plan de communauté)	
Comité ou chantier lié à l'action	
DESCRIPTION DE L'ACTION	
Lieu de réalisation	
Historique ou apprentissages de l'action passée s'il y a lieu	
Précisions sur les activités	
Comment elle répond à l'objectif visé	
PERSONNES CIBLÉES PAR L'ACTION	
Groupe d'âge/caractéristiques du groupe	
Stratégies pour les rejoindre	
Combien de personnes (approximatif)	
Municipalités touchées	
DÉROULEMENT DE L'ACTION	
Année d'implantation de l'action	
Durée totale prévue (dates début et fin)	
Durée et fréquence des activités	
Calendrier sommaire des principales étapes	
STRATÉGIES / BONNES PRATIQUES EN DS	
Vision long terme, changements durables	
Concertation et cohérence avec le milieu	
Participation citoyenne/inclusion des personnes en situation de vulnérabilité	
Pouvoir d'agir (empowerment)	
Égalité hommes-femmes	
IMPACT OU TRANSFORMATION SOUHAITÉE	
Indicateurs de réussite de l'action et types d'impacts (connaissance, compétences, comportements)	
PARTENAIRES IMPLIQUÉS	
Préciser la nature du partenariat	
BUDGET (compléter modèle)	
Montant total	
Montant demandé	

Nom de la personne qui a rempli la fiche : _____

Date : _____

Budget par action

DÉPENSES			
POSTES BUDGÉTAIRES *(Exemples)*	**PRÉVU**	**RÉEL**	**Commentaires**
Ressources humaines (salaire et av. sociaux)	$	$	
Honoraires professionnels	$	$	
Location de locaux	$	$	
Frais d'activités (Ex. : animation, achat de matériel, etc.)	$	$	
Frais de déplacement	$	$	
Frais de promotion et communication	$	$	
Frais d'administration / de gestion (ex. : jusqu'à 10 % du total des dépenses)	$	$	
Autres :	$	$	
Autres :	$	$	
	$	$	
DÉPENSES SOUS-TOTAL	**$**	**$**	
REVENUS			
CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES	**PRÉVU**	**RÉEL**	**Commentaires**
Contribution - votre organisme	$	$	
Contribution - autres organismes (détailler)	$	$	
Contribution - partenaires financiers (détailler)	$	$	
Autres :	$	$	
Autres :	$	$	
	$	$	
REVENUS SOUS-TOTAL	**$**	**$**	
Contributions des partenaires en nature et services (revenus non monnayable)	$	$	
TOTAL - SURPLUS (DÉFICIT) (Incluant nature et services)	**$**	**$**	

Ce canevas est une proposition qui permet de cibler les éléments qu'on devrait y retrouver, mais l'ordre et la forme peuvent définitivement être adaptés.

ANNEXE 5 : Grille d'analyse des actions

Grille d'analyse des actions du Plan de communauté

Numéro de l'action **Nom de l'action**	
TERRITOIRE	
Lieu	L'action se déroule dans les limites du territoire de la MRC ou bénéficie de façon directe à des citoyens de la MRC liée au Plan de communauté.
PLAN DE COMMUNAUTÉ	
Orientations et objectifs	Réponse aux enjeux prioritaires et à un ou plusieurs objectifs du Plan de communauté.
Valeurs	Cohérence et promotion des valeurs de la démarche en DS (Ex : Inclusion sociale, dignité, équité, solidarité, justice sociale)
PROCESSUS COLLECTIF	
Concertation	L'action répond à un besoin et à une solution identifiée par un comité/chantier ou espace de concertation de la démarche en DS.
Mobilisation	Permets de mobiliser plusieurs acteurs, valeur ajoutée à travailler ensemble.
Partenariats	Partenaires clairement identifiés avec un rôle actif dans la réalisation de l'action.
Complémentarité	L'action est complémentaire aux initiatives existantes, bonifie l'offre de services sur le territoire ou répond à un besoin non desservi.
FAISABILITÉ	
Porteur	L'action est portée par un organisme qui se trouve sur le territoire et dont la mission est en lien avec l'enjeu visé. Le porteur est lié à la démarche en DS.
Montage financier	Le budget est réaliste, conséquent devant l'ampleur et la nature de l'action et prévoit une contribution du milieu. (RH, financière, matériel, locaux, etc.)
PRINCIPES DS et BONNES PRATIQUES	
Pouvoir d'agir	Agis sur un enjeu sur lequel nous avons un pouvoir d'influence ou d'agir et favorise l'empowerment des organisations et individus.
Accessibilité	Prise en compte des personnes en situation de vulnérabilité, favorise la mixité et l'inclusion sociale, contribue à améliorer l'accessibilité aux activités et services.
Pérennité	Contribue à un changement de pratiques durables (appropriation par le milieu).
IMPACTS	
Pertinence	L'action a le potentiel d'apporter une différence positive et significative en réponse à une problématique identifiée, en utilisant des pratiques reconnues comme efficaces et porteuses.
Évaluation	Des indicateurs permettant d'évaluer la réussite de l'action ont été identifiés.
Types d'impacts	L'action a un impact sur les connaissances, les compétences et/ou les comportements.
ÉVOLUTION (si action reconduite)	
Raison d'être	L'action répond à un besoin qui est toujours d'actualité et apporte des résultats positifs jusqu'à maintenant.
Amélioration continue	L'action s'adapte au contexte qui évolue. Les conditions et résultats de l'action se bonifient (nombre de personnes, fréquence, partenariats, stratégies, pratiques, financement, etc.).

Ce canevas est une proposition qui permet d'inspirer les démarches en DS, mais n'est en aucun cas un outil obligatoire à utiliser tel quel. Des pointages peuvent être attribués à chacun des critères au besoin.

ANNEXE 6 : Canevas Grille budgétaire sommaire - Plan de communauté

	GLOBAL	Année 1 (Prévu)	Année 1 (Réel)	Année 2 (prévu)	Année 2 (réel)	Année 3 (prévu)	Année 3 (réel)
REVENUS							
Partenaire financier 1	15 000,00 $	5 000,00 $		5 000,00 $		5 000,00 $	
Partenaire financier 2	30 000,00 $	10 000,00 $		10 000,00 $		10 000,00 $	
Partenaire financier 3	45 000,00 $	15 000,00 $		15 000,00 $		15 000,00 $	
Partenaire financier 4	60 000,00 $	20 000,00 $		20 000,00 $		20 000,00 $	
Partenaire financier 5	75 000,00 $	25 000,00 $		25 000,00 $		25 000,00 $	
Partenaire financier 6	90 000,00 $	30 000,00 $		30 000,00 $		30 000,00 $	
Partenaire financier 7	105 000,00 $	35 000,00 $		35 000,00 $		35 000,00 $	
	- $						
SOUS-TOTAL	420 000,00 $	140 000,00 $		140 000,00 $		140 000,00 $	
DÉPENSES							
Ressources humaines (équipe DS)	(120 000,00) $	(40 000,00) $		(40 000,00) $		(40 000,00) $	
Administratifs (Ex. : frais de gestion, etc.)	(21 000,00) $	(7 000,00) $		(7 000,00) $		(7 000,00) $	
Communication et frais de mobilisation (ex.: déplacements, activités, et de com)	(15 000,00) $	(5 000,00) $		(5 000,00) $		(5 000,00) $	
Mise en œuvre des plans d'action (ex.: actions des plans de communauté, actions régionales)	(75 000,00) $	(25 000,00) $		(25 000,00) $		(25 000,00) $	
Contrepartie du milieu ($, services ou RH) - MRC	(90 000,00) $	(30 000,00) $		(30 000,00) $		(30 000,00) $	
Evaluation	(45 000,00) $	(15 000,00) $		(15 000,00) $		(15 000,00) $	
Besoins émergents	- $						
SOUS-TOTAL	(366 000,00) $	(122 000,00) $		(122 000,00) $		(122 000,00) $	
	- $						
SURPLUS (DÉFICIT)	54 000,00 $	18 000,00 $		18 000,00 $		18 000,00 $	

- ✓ Utiliser un classeur Excel pour construire la grille est idéal pour un calcul automatique des montants, ce qui limite le risque d'erreurs et permet d'apporter des modifications en cours d'année plus facilement. Un canevas vous sera fourni.
- ✓ Cette grille devrait être déposée sur une plateforme collaborative pour permettre aux différents partenaires d'y avoir accès en tout temps.
- ✓ Anticiper les indexations et réserver un montant pour les nouveaux besoins qui peuvent survenir.

Ce canevas est une photo du classeur Excel qui vous sera fourni.

ANNEXE 7 : Canevas Napperon - Plan d'action annuel

Plan de communauté de la démarche intégrée de XXXXX

Plan d'action annuel 2023

	Objectifs	Numéro, nom et description de l'action	Organisme porteur	Budget de l'action		
				Coût total de l'action	Contribution du milieu	$ demandé aux partenaires financiers
CHANTIER-ENJEU ENFANCE-FAMILLE-JEUNESSE	**1. S'assurer qu'à son entrée à l'école (1re année), l'enfant soit capable de raconter dans ses mots une histoire issue d'un livre qui l'a marqué.**	**1.1 L'heure du conte :** Une animatrice se déplace dans tous les groupes de maternelle et pré-maternelle de la Commission scolaire XX afin d'offrir des ateliers de lectures aux enfants. Elle apporte une trousse remplie de livres et demande à 1 enfant de choisir l'histoire qu'elle va lire. À la fin du conte, elle demande aux enfants de nommer des éléments qu'ils retiennent de l'histoire. À l'occasion, elle interroge individuellement les enfants pour leur demander de résumer l'histoire. L'animatrice fait 10 animations par semaine, dans 6 écoles, donc chaque groupe l'accueille 1 fois aux 2 semaines. Ce sont environ 174 enfants qui sont rejoins.	Maison de la famille X	60 000 $	6 000 $	54 000 $
		1.2				
		1.3				
	2.	2.1				
	3.	3.1				
		3.2				
		3.3				
	4.	4.1				
		4.2				
		4.3				
			SOUS-TOTAL ENJEU	**60 000 $**	**6 000 $**	**54 000 $**
		5.1				

Répartition financière											Suivi - Évolution de l'action
Potentiel de la répartition financière (non-confirmé)											Commentaires équipe DS + partenaires financiers et régionaux
FLAC	Alliance	Complice	PAGIEPS	PGPS	FRR				Total potentiel - partenaires financiers	Manque à gagner pour l'action	Nouvelles informations sur l'action, sur le financement, sur un défi qui survient, une piste à explorer, etc.
40 000 $		14 000 $							54 000 $	- $	
40 000 $	- $	14 000 $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	54 000 $	- $	SOUS-TOTAL ENJEU

Ce canevas est une photo du classeur Excel qui vous sera fourni.

ANNEXE 8 : Reddition de compte FLAC

NOM DU TERRITOIRE	GLOBAL	FLAC	AUTRES
Revenus *(pour l'ensemble du plan de communauté)*			
Alliance – Entente année en cours	- $		- $
Alliance – Surplus accumulé années antérieures	- $		- $
FLAC - Entente année en cours	- $	- $	
FLAC – Surplus accumulé années antérieures	- $	- $	
Mesure 13.1 (PAGIEPS, Santé publique)	- $		- $
Mesure 3.1 (PGPS, Table SHV)	- $		- $
Complice persévérance scolaire GIM	- $		- $
Fonds territoriaux (Ex. : FARR et FDT)	- $		- $
Contrepartie du milieu ($, services ou RH)	- $		- $
Autres (précisez...)	- $		- $
Autres (précisez...)	- $		- $
Autres (précisez...)	- $		- $
Autres (précisez...)	- $		- $
Autres (précisez...)	- $		- $
Autres (précisez...)	- $		- $
SOUS-TOTAL DES REVENUS	- $	- $	- $
Dépenses *(pour l'ensemble du plan de communauté)*	GLOBAL	FLAC	Autres
Ressources humaines (équipe en DS)	- $	- $	- $
Communication et frais de mobilisation (ex.: déplacements, activités, et de com)	- $	- $	- $
Mise en œuvre des plans d'action (ex.: actions des plans de communauté, actions régionales)	- $	- $	- $
Frais administratifs	- $	- $	- $
Evaluation	- $	- $	- $
Contrepartie du milieu ($, services ou RH) - MRC	- $	- $	- $
SOUS-TOTAL DES DÉPENSES	- $	- $	- $
Surplus (déficit)	- $	- $	- $

Ce canevas est une proposition qui permet de cibler les éléments qu'on devrait y retrouver. Idéalement, l'ordre et la forme sont respectés pour permettre une mise en commun des 6 démarches en DS et ainsi pouvoir dégager un portrait de l'ensemble de la région.

ANNEXE 9 : Exemples de questions d'évaluation et indicateurs

EXEMPLES

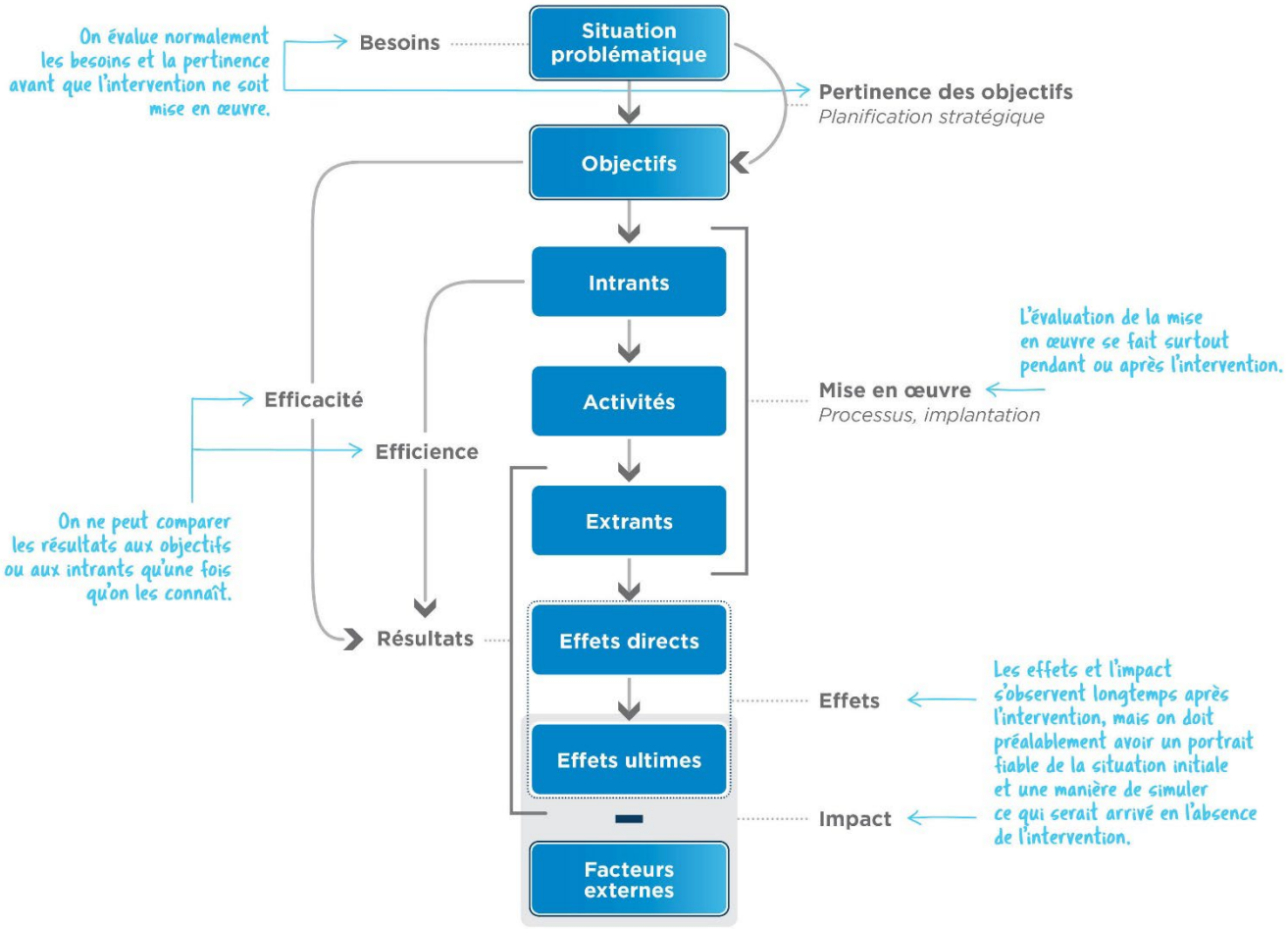
- Quels sont les apprentissages prévus/réalisés durant le projet ?
- Quelles seront/ont été les retombées du projet ?
- Quels sont les impacts prévus/réalisés du projet ?
- Quels sont les impacts du projet qui n'étaient pas prévus et qui ont eu lieu ?
- Est-ce que le nombre de partenaires a augmenté ou diminué? Pourquoi ?
- Est-ce que le nombre de participant.s a augmenté ou diminué ? Pourquoi ?
- Si le projet était à refaire, que ferions-nous différemment ?
- Quels sont les défis auxquels vous ferez face ? Quels ont été les défis réellement rencontrés ? Comment les avez-vous contournés ?
- Est-ce que le projet a atteint les populations cibles prévues ? Pourquoi ?
- Quelle a été la satisfaction des participant.e.s ?
- Avez-vous eu assez de ressources (techniques, financières, humaines, temps, etc.) pour réaliser le projet ? Pourquoi ?
- Avez-vous dû adapter vos actions ? Pourquoi ? Comment ?
- Y a-t-il des éléments extérieurs qui ont influencé le projet en cours de route ? Lesquels ? Comment ?
- Le projet a-t-il reçu l'adhésion qu'il prévoyait recevoir ? Pourquoi ?
- L'investissement valait-il le coût versus les retombées réalisées ?
- Les collaborations ont-elles évoluées grâce ou en cours de projet ? Comment ?
- Comment se sont déroulées les prises de décisions ? Pourquoi ?

EXEMPLES

- Est-ce que les personnes vulnérables ont été rejointes par le projet ? Comment ?
- Comment la participation citoyenne a-t-elle fait partie du projet ?
- Comment l'approche ascendante s'est traduite dans le projet ?
- Quels sont les impacts possibles à long terme sur la population, les partenaires de proximité et partenaires éloignés ?
- Est-ce que la confiance entre les partenaires a évolué ? Pourquoi ? Comment ?
- Le projet a-t-il eu des impacts sur l'environnement ou les conditions favorables ? Lesquels ?
- Comment le projet a-t-il eu un effet levier au niveau des emplois (maintenus, créés, etc.) ?
- Quelles sont les connaissances qui ont été apprises durant le projet ?
- Quelles sont les compétences qui ont été apprises durant le projet ?
- Quels sont les changements de comportement qui ont été visé durant le projet ?
- Comment le projet a-t-il eu un effet levier au niveau financier ?
- Est-ce que l'échéancier a été respecté ? Pourquoi ?
- Est-ce que le projet mérite d'être reconduit ?
- Quels seraient les prochains objectifs / étapes ?
- Nombre et types d'activités réalisées
- Nombre de participant.e.s et leurs caractéristiques (sexe, âge, origine, etc.)
- Territoire de provenance des participant.e.s
- Nombre de partenaires impliqué.e.s
- Ressources investies ou impliquées

Cette liste non exhaustive permet de s'inspirer dans le cadre d'une démarche d'évaluation, de tirer des apprentissages et d'être dans une posture d'amélioration continue. Toute réflexion évaluative est un pas dans la bonne direction et n'a pas besoin d'être complexe pour être éclairante !

Moment de l'évaluation selon ce qu'on évalue



Source: TIESS

ANNEXE 10 : Rencontre d'accueil de nouveaux partenaires

Dans le cadre des efforts pour attirer de nouveaux partenaires autour des plans de communauté, il est intéressant de préparer une rencontre d'accueil afin de favoriser la compréhension et l'engagement des nouveaux partenaires. Voici une liste non exhaustive d'éléments pouvant être abordés selon la nature des partenaires approchés (Ex. : citoyens, partenaires organisationnels, partenaires financiers, etc.)

HISTORIQUE DE LA DÉMARCHE INTÉGRÉE TERRITORIALE EN DS	
Diagnostic organisationnel	Planification stratégique
CONTEXTE DU PLAN DE COMMUNAUTÉ	
« Qu'est-ce qu'un plan de communauté ? », visuel créé par le RDS-GIM	Mise en lien avec des citoyens ou partenaires impliqué.e.s depuis plusieurs années
Capsules vidéos produites par la démarche	
PROCESSUS COLLECTIF	
Schéma de gouvernance collective	Visuel marquant pour la démarche (Ex. : photos, schémas, lignes du temps, etc.).
Cartographie des partenaires impliqué.e.s	
FINANCES	
Napperons financiers (synthèses) des plans de communauté en cours et précédents permettant de dégager un portrait des thèmes financés sur le territoire	Montage global financier du plan (incluant une projection sur 1-2-3 ans) permettant de voir les sources actuelles de financement et les besoins financiers à venir (si budget déficitaire)
PRINCIPES DS et BONNES PRATIQUES	
Mise en lien avec l'équipe de coordination en DS des équipes territoriales intersectorielles	Site web du RQDS et guide L'ABC du DS (RQDS, 2022)
Mise en lien avec l'équipe du RDS-GIM	Site web du RDS-GIM
Capsule vidéo produite par le RDS Rocher-Percé	
DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES	
Rapports d'activités ou bilans de la démarche intégrée territoriale en DS	Rapports d'activités du RDS-GIM
Enquête / statistiques / portraits du territoire de MRC	Trousse d'accompagnement – Plan de communauté (RDS-GIM, 2023)
Planification stratégique et plans d'action de la MRC	Plan régional en DS du RDS-GIM - 2023

Cette liste n'est pas exhaustive, permettez-vous de sélectionner des éléments qui vous parlent ou d'en ajouter !

ANNEXE 11 : Offre d'accompagnement du RDS-GÎM

Accompagnement des partenaires territoriaux et régionaux

MOBILISATION ET CONCERTATION

- **Mobiliser des partenaires et animer des espaces de concertation autour des enjeux prioritaires du RDS-GÎM** : chantiers, comités, tables
- **Agir comme lien privilégié avec les démarches DS** : échanger, partager, écouter, regard externe sur situations
- **Participer, accompagner et inspirer les réflexions** : stratégies de mobilisation, gouvernance, plan de communauté, enjeux et défis, etc.
- **Soutenir les équipes DS dans l'application de principes gagnants en DS** : approche ascendante, participation citoyenne, etc.
- **Susciter de nouvelles collaborations**
- **Faciliter les canaux de communication en lien avec :** besoins territoriaux et régionaux, valorisation et rayonnement, **représentations, etc.**
- **Faciliter la tenue de rencontres territoriales :** préparation, co-animation, prise de notes, licences Zoom, etc.

OUTILLAGE ET FORMATION

- **Assurer la mise en mouvement de connaissances, expertises, outils, bonnes pratiques en DS d'ici et d'ailleurs**
- **Organiser des formations qui répondent à des besoins de nos membres**
- **Animer des communautés de pratiques**
- **Partager des offres de formations et Webinaires**
- **Partager des outils de mobilisation et soutenir leur appropriation**

FINANCEMENT

- **Soutenir la réflexion, le montage et l'optimisation du financement des plans**
- **Soutenir la réflexion sur l'expression des besoins financiers**
- **Soutenir les équipes DS dans la production de redditions de compte**
- **Faciliter la transmission des informations sur les financements disponibles**

PLANS DE COMMUNAUTÉ

- **Soutien à la réflexion sur l'expression des besoins des communautés**
- **Soutenir le processus d'élaboration, de rédaction et de mise à jour des plans**
- **Coordonner les processus de dépôt et de mise à jour des plans et optimiser les outils communs pour faciliter la contribution des partenaires financiers et régionaux**
- **Promouvoir, valoriser et faire rayonner les démarches en DS, les plans de communauté, les actions, les acteur.trice.s**
- **Mettre en lien avec des ressources, organisations et expertises pouvant contribuer la réalisation des plans**
- **Partager des pratiques inspirantes qui existent ailleurs au Québec**
- **Faciliter l'évaluation des d'impact des plans, des actions et de la concertation** (en collaboration avec l'équipe régionale en évaluation)

AUTRES

- **Soutenir l'accueil, l'intégration et la formation continue en matière de DS**
- **Veille et partage d'informations statistiques et portrait de la région**
- **Accentuer la visibilité des démarches dans les outils de communication du RDS-GÎM**
- **Réfléchir à l'optimisation ou mutualisation de ressources**

Cette liste n'est pas exhaustive, contactez-nous pour nous faire part de VOS besoins d'accompagnement !