

# GRANDEURS ET MISÈRES DU PLAN D'ACTION

## AGIR EN CULTURE: REPÈRES ESSENTIELS POUR LES MUNICIPALITÉS

---

Jonathan Rouleau, chercheur et conseiller  
Pôles d'expertise Politiques Publiques et Transition socioécologique  
jrouleau@artenso.ca

Les Arts et la Ville

7 mai 2026

---

# ARTENSO

INNOVATION ET RECHERCHE APPLIQUÉE

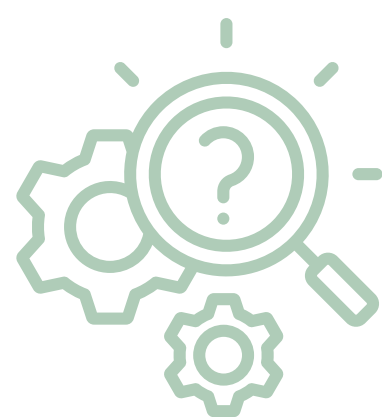
# ARTENSO

INNOVATION ET RECHERCHE APPLIQUÉE

Artenso est un centre de recherche en art et en engagement social. Notre équipe se démarque par une expertise croisée dans les champs des politiques publiques, des pratiques artistiques et culturelles et de l'innovation sociale.

Le centre réalise des activités de recherche, de formation et de service-conseil pour les milieux artistiques, culturels et municipaux désirant mieux définir, comprendre, adapter et valoriser les actions culturelles menées sur leurs territoires avec les publics et les citoyen.ne.s.

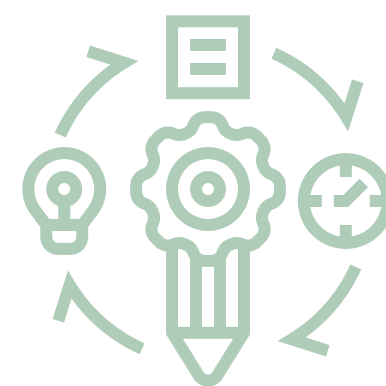
Notre équipe contribue à former, soutenir et accompagner les protagonistes souhaitant porter des projets d'étude, de création ou d'intervention, de la conception à l'évaluation, de la mobilisation à la diffusion.



**Diagnostic**



**Consultation créative  
et participative**



**Analyse**

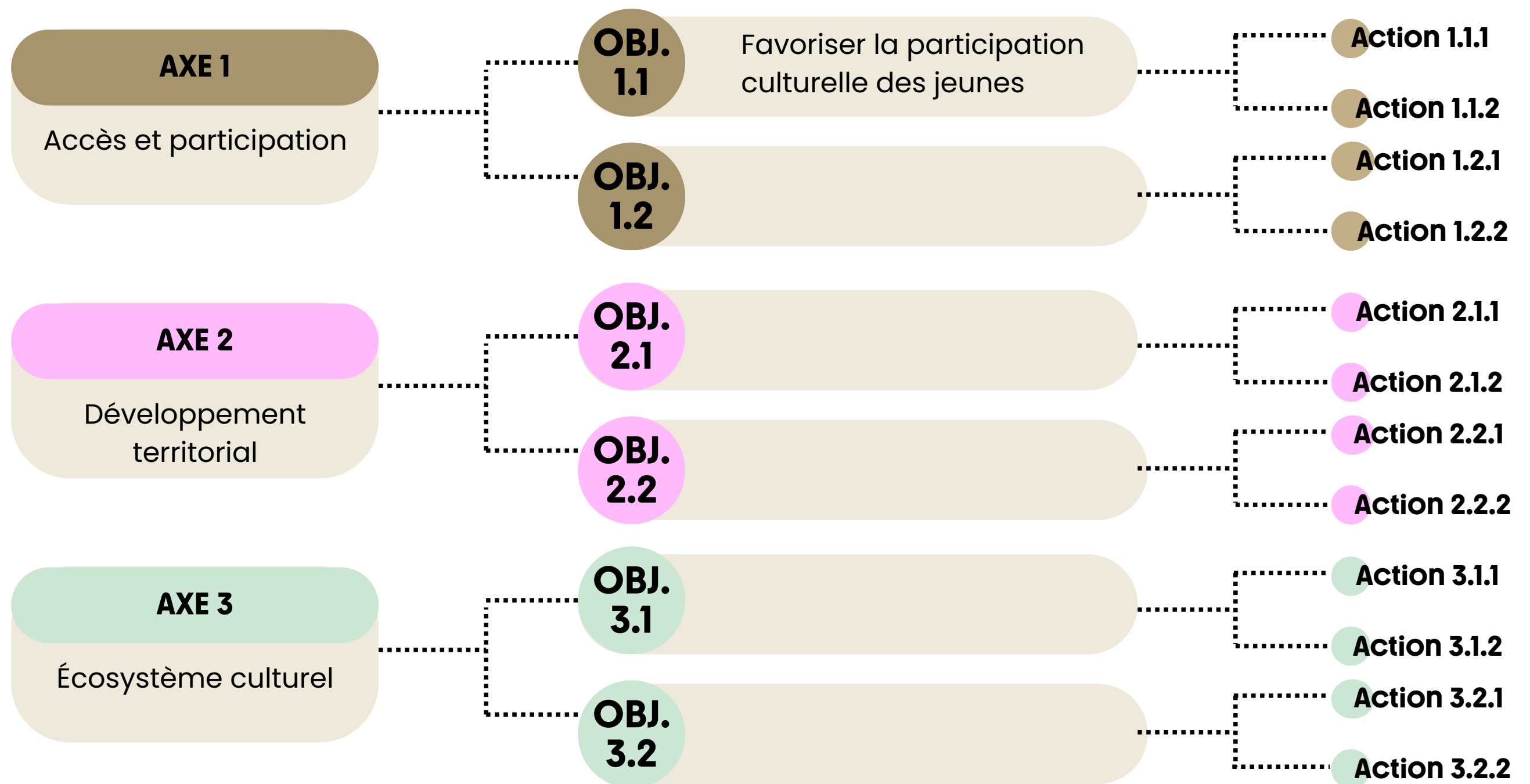


**Rédaction**

**CONTEXTE**

# TROIS RESSORTS DE LA POLITIQUE CULTURELLE

## CADRE CLASSIQUE - PLAN D'ACTION CULTUREL



## PÉRIMÈTRE DU PLAN D'ACTION

**VISION → ORIENTATION → OBJECTIF → ACTIONS → RESPONSABLES → ÉCHÉANCIERS → RESSOURCES → INDICATEURS**



### Périmètre de la politique culturelle





Pourquoi agit-on, vers quelle vision collective, selon quelles priorités et quels principes directeurs?

### Périmètre du plan d'action

Qui? Fait quoi? Comment? Pour qui?  
Quand? Avec quel résultat?

**SONDAGE EXPRESS**

# LEQUEL DE CES ÉNONCÉS DÉCRIT LE MIEUX VOTRE PLAN D'ACTION?

-  Vivant, à jour, utilisé
-  Élaboré, adopté, puis oublié
-  Caduc
-  Quel plan d'action?

## LE PLAN D'ACTION: GRANDEURS ET MISÈRES

### ORIENTATION ET SENS

- ✓ Traduit une vision en actions opérables
- ✓ Précise l'allocation des ressources (financières et charge de travail) à la direction générale et aux élu.e.s

- ✗ Souvent rédigé et adopté dans l'urgence à la toute fin du processus d'élaboration de la politique culturelle
- ✗ Survie liée aux cycles électoraux et au changement de personnel

### MISE EN OEUVRE

- ✓ Clarifie les rôles et responsabilités de chaque acteur
- ✓ Permet de faire le suivi en temps réel de la politique culturelle

- ✗ Déconnecté des réalités opérationnelles
- ✗ Porté par une seule personne ou un seul service (mobilisation qui s'essoufle après l'adoption du plan)

### APPRENTISSAGE ET ÉVALUATION

- ✓ Permet de mesurer le chemin parcouru
- ✓ Nourrit les cycles de planification et valorise le travail accompli par les acteurs

- ✗ Évaluation réduite à la reddition de comptes (visibilité interne vs externe)
- ✗ Confusion entre impact, objectifs et actions

GRANDEURS

MISÈRES

**S'INSPIRER**

---

**AGIR**

---

**ÉCHANGER**

---

**RÉSUMÉ: 12 TACTIQUES POUR UN PLAN D'ACTION AMBITIEUX ET RÉALISTE**

---

**S'INSPIRER**

# CE QUE DIT LA RECHERCHE

## Une longue tradition de recherche états-unienne sur les 'cultural plans'

- Les théoriciens de la planification débattent de la manière d'interpréter et de mesurer l'efficacité des plans depuis au moins cinquante ans (Pressman & Wildavsky, 1973)
- « *L'élaboration du plan mobilise beaucoup d'énergie, mais après son adoption, certains plans restent tout simplement sur une tablette et n'influencent pas l'action* » (Calkins, 1979).
- Les plans se sont multipliés et professionnalisés depuis les années 2000.
- Deux approches se frottent: la conformité (un bon plan est un plan à suivre à la lettre) et la performance (un bon plan est un plan qui influence la conversation collective, dans la mesure où les résultats sont jugés positifs) (Loh, Ashley, Durham et Williams, 2023).

# CE QUE DIT LA RECHERCHE

## Défis et solutions

- Les principaux obstacles à l'implémentation sont le manque de ressources humaines, le vieillissement des plans, et le faible arrimage avec les plans d'urbanisme.
- Les plans culturels gagneraient à mieux s'arrimer aux autres domaines de planification municipale: communication, transport, parcs, urbanisme, travaux publics (Borrup, 2020).

## Que retenir?

L'efficacité d'un plan d'action dépend moins de sa qualité formelle que de son intégration dans les pratiques quotidiennes, de la collaboration entre acteurs, et de la disponibilité de ressources dédiées à sa mise en œuvre.

*Un bon plan est un plan utilisé.*

# TROIS CADRES DE RÉFÉRENCE POUR GUIDER L'ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

1. Culture 21 Actions (Agenda 21 de la culture)



2. Trousse de planification culturelle du Réseau des villes créatives du Canada



3. Guide d'élaboration d'une politique culturelle municipale du gouvernement du Québec





Neuf engagements:

1. Les droits culturels
2. Le patrimoine, la diversité et la créativité
3. La culture et l'éducation
4. La culture et l'environnement
5. La culture et l'économie
6. La culture, l'équité et l'inclusion sociale
7. La culture, la planification urbaine et l'espace public
8. La culture, l'information et le savoir
9. La gouvernance culturelle

## À RETENIR

- Le document vient compléter l'Agenda 21 de la culture (2004) en le rendant plus opérationnel.
- La mise en œuvre d'une politique culturelle repose sur une gouvernance partagée.
- Les actions culturelles gagnent à être pensées de manière transversale.
- Un plan d'action pertinent cherche un équilibre entre proximité et visibilité.

creativecommons.ca



## TROUSSE DE PLANIFICATION CULTURELLE

UN PARTENARIAT ENTRE  
LE RÉSEAU DES VILLES  
CRÉATIVES DU CANADA  
ET LE PROGRAMME  
LEGACIES NOW 2010

### À RETENIR

- Identifiez un.e responsable de la mise en oeuvre.
- Ciblez quelques projets simples et à fort impact pour assurer le lancement du plan.
- Élaborez un tableau de bord pour le suivi.
- Planifiez une rencontre annuelle pour mesurer les progrès.

## GUIDE D'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE CULTURELLE MUNICIPALE

POUR UNE DÉMARCHE ET

UNE MISE EN ŒUVRE RÉUSSIES

### À RETENIR

- Le plan d'action repose sur trois dimensions indissociables : l'élaboration, la mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation.
- La mise en œuvre ne repose pas uniquement sur le service de la culture : elle implique plusieurs services municipaux et les acteurs du territoire.
- Les objectifs et les actions devraient être formulés selon les critères SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis.

**AGIR**

# ENTRE AMBITION ET FAISABILITÉ: COMMENT TROUVER LE BON ÉQUILIBRE ?

Durée idéale : 3 à 5 ans

Nombre d'actions idéal : 15 à 70, selon la taille de la municipalité ou de la MRC et de l'équipe.



## Point de vigilance en amont

- Une politique culturelle avec un grand nombre d'orientations et d'objectifs spécifiques condamne le plan d'action à être surchargé.
- Chaque objectif spécifique devant être décliné en actions, c'est à l'étape de la politique qu'on contrôle le volume des actions.

# TEST DE COHÉRENCE POLITIQUE / PLAN D'ACTION

1

Chaque action trouve-t-elle exactement un objectif spécifique dans la politique ?

- Une place → cohérence
- Aucune place → l'action est hors politique, ou la politique a un angle mort
- Deux places → l'objectif spécifique est trop large, ou l'action est trop vague

2

Chaque objectif spécifique génère-t-il un nombre raisonnable d'actions ?

- On peut chercher un certain équilibre dans le nombre d'actions par objectif spécifique de la politique

# QU'EST-CE QU'ON MET DANS LE PLAN D'ACTION? QUEL NIVEAU DE DÉTAIL ?

Le plan d'action municipal doit contenir ce que la municipalité s'engage publiquement à faire ou à soutenir, et ce qui nécessite une coordination entre plusieurs acteurs.

## À inclure

- ✓ actions suffisamment précises pour être mise en oeuvre, suivie et évaluée
- ✓ actions qui mobilisent plusieurs parties prenantes et qui ont un effet visible sur l'écosystème
- ✓ actions qui engagent des ressources municipales

## À exclure

- X opérations courantes sans lien direct aux orientations
- X projets encore à l'état d'idée sans porteur

# L'ACTION...

## FAISABILITÉ

A-t-on les ressources humaines, financières et le temps pour la livrer ?

## DÉSIRABILITÉ

Répond-elle à un besoin exprimé lors des consultations?

## VIABILITÉ

S'inscrit-elle dans la durée, au-delà d'un mandat ou d'une personne ?



# BONNE PRATIQUE

*La formation d'un comité ad hoc pour rédiger le plan d'action*

Réunir un élu, un·e consultant·e, un·e membre de l'administration municipale chargée d'opérer le plan et un·e représentant·e du milieu culturel permet de calibrer collectivement les ambitions, d'ancrer les actions dans les réalités opérationnelles et de partager la responsabilité.

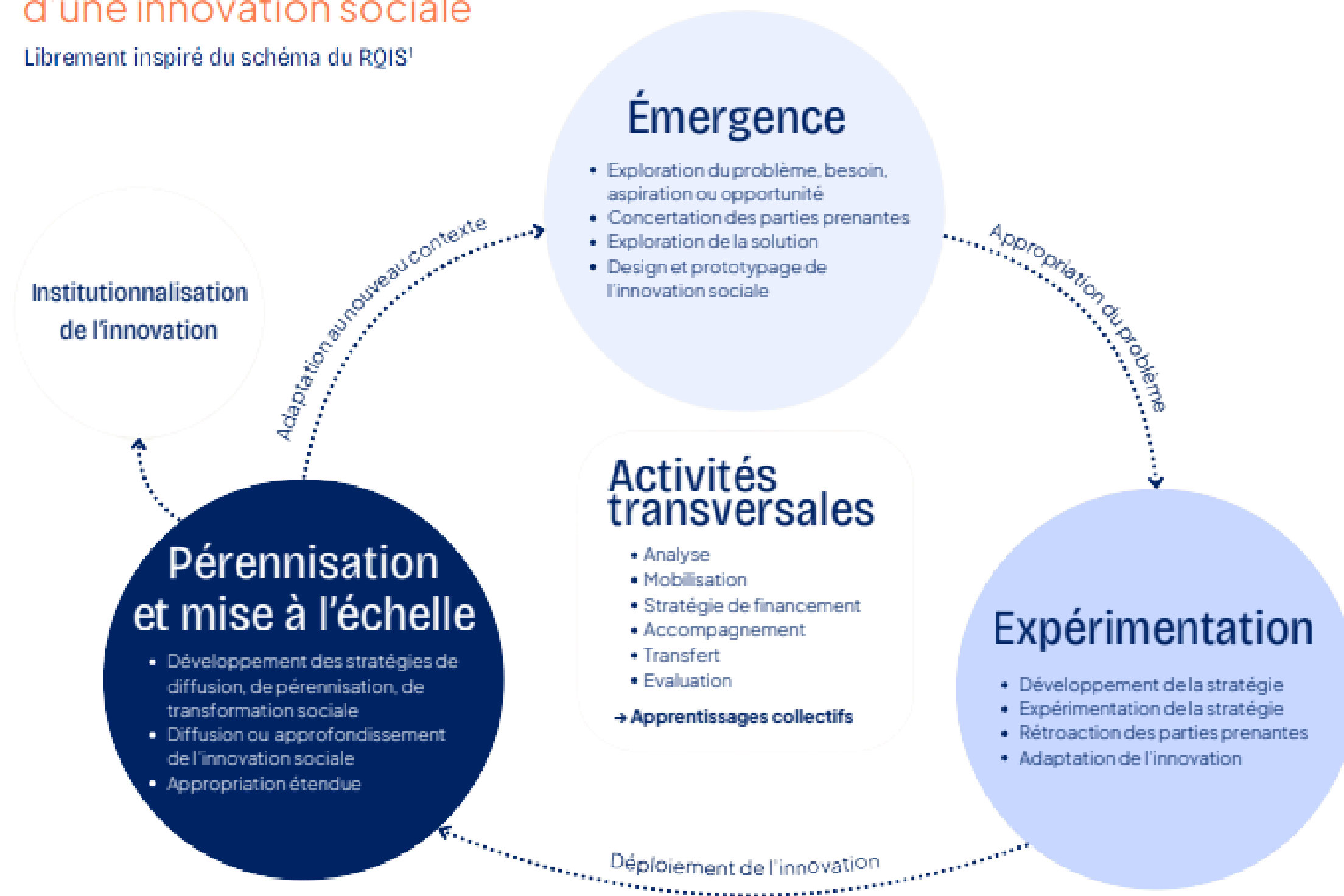
# QUEL MODÈLE UTILISER POUR PILOTER UN PLAN D'ACTION CULTUREL AXÉ SUR LES RÉSULTATS ET INNOVANT?

Un plan d'action efficace doit à la fois permettre de gérer des résultats et de créer les conditions d'expérimentation et d'apprentissage permettant de répondre à des enjeux culturels, sociaux, territoriaux, environnementaux.

	<u>Gestion axée sur les résultats (GAR)</u>	<u>Innovation sociale</u>
<b>Finalité</b>	Piloter, structurer et évaluer l'action publique selon des objectifs mesurables.	Créer de nouvelles réponses collectives à des <u>besoins</u> par expérimentation, collaboration et transformation systémique.
<b>Paramètres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objectifs clairs</li> <li>• actions SMART</li> <li>• indicateurs</li> <li>• échéanciers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coconstruction</li> <li>• expérimentation</li> <li>• adaptation</li> <li>• transformation des pratiques</li> </ul>
<b>Questions clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels résultats voulons-nous atteindre?</li> <li>• Quels indicateurs permettront de mesurer nos progrès?</li> <li>• Qui est responsable?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À quels besoins émergents devons-nous répondre?</li> <li>• Quels acteurs mobiliser?</li> <li>• Quels nouveaux modèles tester?</li> <li>• Comment transformer durablement les pratiques?</li> </ul>

**Proposition: expérimenter un 70% 'classique' / 30% 'innovant'**

## MODÈLES

Schéma du cycle de vie  
d'une innovation socialeLibrement inspiré du schéma du RQIS<sup>1</sup>

# L'ART DE CONJUGUER: POSTURE D'INTERVENTION ET EXEMPLES DE VERBES D'ACTION

## PORTEUSE

Administrer Assurer Coordonner Créer  
Déployer Diriger Élaborer Financer Gérer  
Implanter Initier Lancer Mettre en œuvre  
Organiser Piloter Planifier Produire Réaliser  
Superviser

## COLLABORATRICE

Arrimer Coconstruire Codévelopper  
Cocréer Concerner Contribuer Convenir  
Expérimenter Inviter Joindre Mettre en  
commun Mobiliser Partager Rassembler  
S'associer S'engager Soutenir Unir

## FACILITATRICE

Accompagner Aider Clarifier Connecter  
Documenter Encadrer Faciliter Former  
Guider Informer Mettre en relation  
Mutualiser Offrir Outiller Ouvrir Référer  
Sensibiliser Simplifier Soutenir Vulgariser

## AMBASSADRICE

Diffuser Faire rayonner Influencer Mettre en  
valeur Participer Porter Positionner  
Promouvoir Représenter Témoigner  
Valoriser Visibiliser

# EXEMPLES DE 'MAUVAISES' ACTIONS

- ✘ Poursuivre le développement de l'offre culturelle
- ✘ Favoriser la vitalité culturelle
- ✘ Soutenir les initiatives locales
- ✘ Encourager la participation citoyenne
- ✘ Promouvoir la culture sur le territoire

**Si l'action pourrait être copiée-collée dans n'importe quel plan d'action culturel, elle est probablement trop générique.**

# EXEMPLES DE 'BONNES' ACTIONS

- ✓ Mettre en place un passeport culturel jeunesse offrant 8 activités gratuites annuelles aux 12-17 ans.
- ✓ Produire et diffuser trimestriellement un calendrier culturel territorial
- ✓ Organiser un forum annuel réunissant municipalités, organismes culturels et partenaires socioéconomiques
- ✓ Développer une boîte à outils municipale pour accompagner les propriétaires de bâtiments patrimoniaux
- ✓ Créer un tableau de bord d'indicateurs de suivi du plan d'action

# UN EXEMPLE CONCRET

Squelette de plan d'action sur Sheets

**ÉCHANGER**

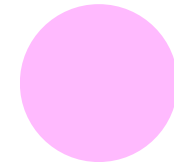
# DES QUESTIONS?

- Si votre plan d'action pouvait parler, qu'est-ce qu'il vous dirait ?
- Dans votre municipalité ou votre MRC, qui porte le plan d'action au quotidien ? Est-ce que ça tient à une structure ou à une personne ?
- Avez-vous déjà eu à défendre votre plan d'action devant un conseil ou la direction générale ?
- Qu'est-ce qui vous empêche concrètement d'avoir un plan d'action vivant, à jour et utilisé ?

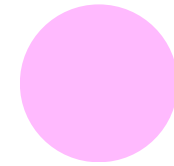
**12 TACTIQUES POUR  
UN PLAN D'ACTION  
AMBITIEUX ET  
RÉALISTE**

1. Contrôlez le volume en amont: c'est à l'étape de la politique culturelle qu'on régule le nombre d'actions. Chaque objectif spécifique génère des actions : moins d'objectifs, c'est un plan plus réaliste.
2. Formez un comité ad hoc pour rédiger le plan: réunissez un élu, un membre de l'administration, un représentant du milieu culturel et un consultant pour ancrer les actions dans les réalités opérationnelles dès le départ.
3. Appliquez le test de cohérence: chaque action doit trouver exactement son objectif dans la politique. Si aucun = hors politique, si deux = trop vague.
4. Évaluez chaque action selon trois critères: faisabilité (a-t-on les ressources ?), désirabilité (répond-elle à un besoin exprimé ?) et viabilité (tient-elle au-delà d'un mandat ?).
5. Excluez les actions génériques: si elle peut être copiée dans n'importe quel plan, reformulez-la. Une bonne action est précise, située et temporellement définie.

- 6. Dosez classique et innovant: réservez environ 70 % du plan à des actions SMART reposant sur des résultats, et 30 % à des actions expérimentales laissant place à l'apprentissage.
- 7. Désignez un·e responsable de la mise en œuvre: la mobilisation collective est essentielle et il faut un pilote identifié pour que le plan ne reste pas sur une tablette.
- 8. Créez un tableau de bord dès l'adoption: l'évaluation ne doit pas se réduire à la reddition de comptes annuelle. Un suivi en temps réel valorise le travail accompli et maintient l'élan.
- 9. Planifiez une rencontre annuelle ou biennale de bilan: formalisez un moment collectif pour mesurer les progrès, ajuster les actions et renouveler l'engagement des parties prenantes.
- 10. Arrimez la culture aux autres services municipaux: communication, direction générale, urbanisme: un plan d'action culturel efficace est transversal et ne repose pas uniquement sur le service de la culture.



11. Distinguez les actions de lancement rapide, les actions structurantes et les actions exploratoires afin d'équilibrer visibilité immédiate et transformation à long terme.



12. Évitez l'inflation d'indicateurs: quelques indicateurs clairs, suivis régulièrement et variés (processus, résultats, impact), valent mieux qu'un tableau de bord trop complexe qui ne sera jamais utilisé.

# POUR ALLER PLUS LOIN

## SUIVRE ET ÉVALUER SON PLAN D'ACTION

- Bonne pratique: Bilan du Plan de développement culturel de la région de Laval (PDCRL) et comité de vigie du PDCRL
- Arts and Culture Planning Toolkit

## DEUX OUTILS DE CARTOGRAPHIE CULTURELLE

- Trousse de cartographie culturelle du Réseau des villes créatives du Canada
- This is not an Atlas

## TRANSVERSALITÉ DE LA CULTURE

- Propulser la transition socioécologique par les arts et la culture: Guide à l'intention des gouvernements de proximité (Les Arts et la Ville)
- Americans for the Arts produit des données, outils et recherches utilisés autant par les milieux culturels que municipaux.

---

Jonathan Rouleau, chercheur et conseiller  
Responsable des Pôles d'expertise Politiques Publiques et Transition  
socioécologique  
jrouleau@artenso.ca

Les Arts et la Ville  
7 mai 2026

---

**ARTENSO**  
INNOVATION ET RECHERCHE APPLIQUÉE