



SYNTHÈSE DES ACTIONS PROPOSÉES

Mise en œuvre des recommandations en matière
de participation des citoyens aux affaires municipales

Préparé par la Section de la planification stratégique
Décembre 2004



Table des matières

Présentation	1
1. Chantier sur la coordination de la gouvernance participative.....	2
2. Chantier sur les commissions municipales.....	5
3. Chantier sur la sensibilisation et la communication.....	7
4. Chantier sur les milieux de vie et l'urbanisme	10
5. Chantier sur les structures de participation	12
6. Chantier sur les partenariats	14

Présentation

Les actions mises de l'avant dans les recommandations inscrites dans le document intitulé *Cadre de référence en matière de participation des citoyens aux affaires municipales* peuvent être canalisées en six chantiers majeurs : la coordination de la gouvernance participative, les commissions municipales, la sensibilisation et la communication, les milieux de vie et l'urbanisme, les structures de participation, les partenariats.

L'utilisation du terme « chantier » vise à traduire en premier lieu l'ampleur du travail nécessaire pour transposer les recommandations en actions concrètes. Ce terme souligne aussi l'étroite collaboration qui sera requise entre les différents intervenants qui participeront à ces chantiers. En effet, une réelle mise en œuvre de la gouvernance participative passe nécessairement par la mobilisation des énergies de l'ensemble de l'administration, dans tous les champs d'activités et à tous les échelons. Il ne s'agit cependant pas d'un travail exclusivement interne à l'organisation, les citoyens et partenaires jouant un rôle fondamental.

La Ville affirme son intention de mettre en œuvre de la gouvernance participative; elle doit cependant respecter ses capacités humaines et financières. De plus, tout processus de changement dans les façons de faire requiert du temps; les membres de l'organisation doivent s'approprier ce changement. La Ville procédera donc par étapes, en décidant des actions appropriées sur une base annuelle en fonction des progrès accomplis auparavant. Le chantier sur la coordination de la gouvernance participative et le chantier sur les commissions municipales seront entrepris dès l'année 2005 : il s'agit en effet de chantiers particulièrement déterminants et porteurs de changement; l'atteinte des résultats dans ces deux chantiers est susceptible d'avoir un effet d'entraînement pour les chantiers qui seront lancés par la suite.

Le texte qui suit donne des indications plus concrètes sur les six chantiers, notamment sur les résultats visés par chacun, de ses extrants, des unités municipales qui en seront responsables et, le cas échéant, de l'échéancier prévu. Le présent document se veut une source d'inspiration pour tous les intervenants.

1. Chantier sur la coordination de la gouvernance participative

La Ville de Gatineau s'est fixé des objectifs et des principes d'action pour la mise en œuvre de la gouvernance participative. Le respect de ces objectifs et principes requiert des changements importants dans les façons de faire municipales qui devront être réalisés de façon concertée à l'échelle de l'Administration. C'est pourquoi la Ville crée une unité de coordination de la gouvernance participative chargée d'encadrer la mise en place de ces changements et, de façon plus générale, la pratique de la participation citoyenne par les services municipaux. L'unité assure le respect des processus de prise de décision et de consultation adoptés par la Ville ainsi que des normes professionnelles en matière de consultation.

Le mandat de l'unité de coordination, tel que précisé dans les recommandations formulées par la Commission des choix stratégiques, consiste à analyser les projets et les démarches de participation citoyenne proposés, former et soutenir les services municipaux, préparer des outils et faire le suivi des indicateurs de performance. Elle constitue aussi un centre d'expertise et d'archivage des différentes expériences de participation menées par la Ville.

Résultats visés

- Les services municipaux intègrent des activités de participation citoyenne dans la définition et la préparation de tous les projets ayant un impact important sur la qualité ou le milieu de vie des citoyens.
- La tenue des activités de participation est encadrée de façon à permettre réellement aux citoyens d'influencer le processus de prise de décision et de constater l'utilité de leur contribution.

Volets du chantier

- Mettre en place l'unité de coordination de la gouvernance participative
- Développer l'expertise
- Faire connaître le processus administratif à suivre
- Sensibiliser et développer des outils à l'intention des élus et fonctionnaires municipaux
- Soutenir et encadrer les services municipaux
- Évaluer et améliorer les pratiques en matière de gouvernance participative de façon continue
- Développer et mettre en œuvre une méthodologie d'archivage des activités

Extrants

Les extrants de ce chantier comprennent entre autres les documents suivants :

- Processus administratif
- Modèle de protocole de participation citoyenne
- Lignes directrices en matière de participation citoyenne à l'intention des services municipaux, incluant des règles de fonctionnement et des normes professionnelles
- Formats types de rapports de suivi d'activités de participation
- Grille d'analyse des différentes méthodes de consultation
- Guides de la participation à l'intention des employés municipaux, des élus et des membres de commissions présentant le rôle et la place de chaque partie dans la gouvernance participative; les bons comportements attendus de chaque partie; le fonctionnement des instances de participation
- Méthodologie d'évaluation des activités de participation citoyenne incluant des objectifs et des critères de performance
- Liste d'indicateurs de performance de la gouvernance participative
- Rapport annuel des activités de participation citoyenne
- Programme et plan de formation des employés municipaux et des élus sur les techniques de consultation, le processus administratif, les règles de l'art et les principes d'éthique, les critères de choix pour la tenue d'une activité de participation

Intervenants participants

- Section de la planification stratégique
- Service des communications
- Service des ressources humaines

Échéancier

Début 2005

2. Chantier sur les commissions municipales

Les commissions et comités municipaux actuels sont au cœur de la culture de participation des citoyens que la Ville de Gatineau veut renforcer. Les commissions sont en effet le moyen par excellence pour les citoyens de s'engager dans la vie municipale à titre de membre d'une commission ou en assistant aux séances et en faisant connaître leur avis lors des discussions.

Pour permettre aux commissions de devenir véritablement ces forums principaux d'échange et de discussion, la Ville doit procéder à une révision de la pertinence et donc du nombre de commissions, ainsi que de leurs champs de compétence respectifs; elle doit également clarifier leur mandat et préciser leurs rôles et responsabilités, ainsi que l'interface entre les commissions et l'Administration municipale. Enfin, des règles de fonctionnement des commissions doivent être établies, notamment en matière d'accessibilité des séances pour les citoyens et de sélection des membres des commissions.

Résultats visés

- Les commissions municipales deviennent le lieu privilégié de participation des citoyens aux discussions sur les problématiques à l'échelle métropolitaine ou sur les enjeux relatifs aux milieux de vie.
- Les commissions municipales travaillent efficacement les unes avec les autres et avec les services municipaux menant à une meilleure concrétisation des projets entrepris.

Volets du chantier

- Évaluer la pertinence des commissions actuelles
- Réviser le mandat ainsi que les rôles et responsabilités des commissions en général et en particulier
- Articuler les modalités d'échange et de discussion avec les citoyens
- Clarifier la relation entre les commissions et l'Administration municipale

- Établir de nouvelles règles de fonctionnement des commissions sur la sélection des membres; l'accessibilité des séances (lieux, horaires, ordres du jour); les principes d'éthique, etc.
- Intégrer les aspects légaux

Extrants

Les extrants de ce chantier comprennent entre autres les documents suivants :

- Compilation et analyse des mandats actuels et des règles de fonctionnement suivies par les commissions à présent
- Recommandations de la Commission des choix stratégiques sur les commissions municipales
- Liste de commissions municipales pertinentes et champs de compétence respectifs, mandats et rôles et responsabilités
- Règles de fonctionnement des commissions municipales — processus de sélection des membres — relations avec l'Administration municipale
- Guide de la participation à l'intention des membres des commissions municipales
- Amendements aux règlements municipaux relatifs aux commissions municipales (règlement municipal n° 14-2001 concernant la régie interne, chapitre IV – Procédures des commissions)

Intervenants participants

- Conseil municipal
- Commission des choix stratégiques
- Autres commissions
- Section de la planification stratégique
- Comité de gestion de l'administration
- L'ensemble des services et modules qui travaillent avec les commissions

Échéancier

Recommandations : été 2005

Implantation : hiver 2006

3. Chantier sur la sensibilisation et la communication

Les citoyens et partenaires ont exprimé le besoin de mieux connaître l'utilité de la participation, les enjeux municipaux ainsi que les lieux et les façons pour eux de s'engager dans le débat municipal. Élus et fonctionnaires municipaux doivent également être sensibilisés à la participation citoyenne, notamment aux règles de fonctionnement des structures de participation et aux principes d'éthique qui encadrent la pratique de la participation.

Outre l'organisation d'actions de mobilisation, la Ville devra ajuster ses pratiques en matière de communication afin d'optimiser la portée des messages transmis aux citoyens et partenaires dans une optique de gouvernance tripartite. Le but est de fournir aux citoyens les éléments concrets qui vont susciter leur intérêt et les habiliter à participer de façon utile. L'utilisation progressive des nouvelles technologies est une avenue à explorer pour la diversification des outils de communication municipaux.

Résultats visés

- La Ville dispose de canaux de communication diversifiés, rapides, efficaces et bidirectionnels pour diffuser et recevoir de l'information des citoyens et partenaires.
- Les élus et surtout les citoyens et partenaires sont sensibilisés à l'importance et à l'utilité de la participation citoyenne dans le processus de prise de décision; les fonctionnaires municipaux travaillent dans ce même esprit.
- Les citoyens de tous horizons et les partenaires connaissent les enjeux municipaux du moment et les moyens mis à leur disposition pour s'engager dans les débats.
- La Ville pose les bases favorables à l'apprentissage collectif.

Volets du chantier

- Sensibiliser les fonctionnaires et élus municipaux à la participation citoyenne
- Revoir, ajuster ou compléter les façons de faire municipales en matière de communication directe ou indirecte avec les citoyens et partenaires :

correspondance libre avec la Ville; production de chroniques ou d'émissions sur la vie municipale

- Développer l'utilisation des nouvelles technologies
- Mobiliser les citoyens et les partenaires autour de la participation
- Développer des relations avec les groupes et organismes qui pourront alors devenir des partenaires dans les activités de communication

Extrants

Les extrants de ce chantier comprennent entre autres les documents suivants :

- Un plan de communication général de la gouvernance participative vers l'externe portant sur :
 - la sensibilisation aux enjeux municipaux : diffusion d'éléments d'information concrets, présentés dans l'optique des attentes des citoyens
 - les critères de choix pour la tenue d'activités de participation
 - la publicisation des structures de participation existantes ou en création et des autres moyens de participer
 - la diffusion régulière de l'information relative aux structures de participation : lieux, dates et ordres du jour des séances, etc.
- Un logo, graphique ou autre symbole visuel associé à la gouvernance participative
- Une analyse des canaux de communication à développer ou à privilégier pour demeurer en relation étroite avec les organismes ou les partenaires
- Un plan de diversification des outils de communication axé sur la communication bidirectionnelle et l'intensification progressive de l'utilisation des nouvelles technologies
- Une analyse de la possibilité d'instaurer dans les centres de services des lieux de consultation d'Internet
- Une liste de procédures internes pour systématiser et optimiser les actions en matière de communication sur les activités et les structures de participation : production de plans de communication formels pour chaque activité de participation, accès des citoyens à la documentation pertinente, diffusion de l'ensemble du processus de décision, diffusion de comptes rendus, diffusion d'information auprès des médias
- Une campagne de sensibilisation des employés municipaux à l'approche-citoyen et à l'utilité de la participation

- Un guide de la participation à l'intention des citoyens, organismes et partenaires sur le rôle des différentes parties, les bons comportements attendus de chacun, le fonctionnement des instances de participation, les règles de l'art et les principes d'éthique adoptés par la Ville

Intervenants participants

- Service des communications
- Section de la planification stratégique
- Service des ressources humaines
- Service des systèmes d'information
- Et tous les modules et services

Échéancier

En continu.

4. Chantier sur les milieux de vie et l'urbanisme

Les citoyens et les groupes ont exprimé la volonté de s'engager davantage dans les discussions relatives aux milieux de vie qui comptent parmi leurs premières préoccupations sur le plan de la vie municipale. La Ville est tenue par la loi de respecter certains processus de consultation lors de la définition des projets relatifs à l'urbanisme.

Cependant, ces mécanismes traditionnels ont montré leurs limites en matière d'efficacité de la mobilisation et d'utilisation de l'information recueillie auprès des participants. De plus, ils interviennent souvent tard dans le processus d'élaboration des projets, générant de la frustration auprès de ceux qui souhaitent influencer réellement le processus de prise de décision. La Ville entend donc rechercher des moyens complémentaires pour permettre aux citoyens et aux groupes de participer utilement, et ce, dès l'étape de définition des projets.

Résultats visés

- Le citoyen peut exprimer ses valeurs et préoccupations dès le début des processus d'élaboration des projets. Il participe donc utilement au processus de prise de décision.
- La Ville dispose d'une gamme de moyens novateurs pour faire participer les citoyens à différents stades de l'élaboration et de la mise en œuvre de projets qui ont un impact sur le milieu de vie d'une partie ou de l'ensemble de la population.

Volets du chantier

- Élaborer une étude sur les moyens de faire mieux participer les citoyens et groupes tôt dans la définition des projets relatifs aux milieux de vie et à l'urbanisme
- Analyser la faisabilité d'implanter divers moyens de participation dans le processus de définition des projets reliés aux milieux de vie, notamment des rencontres d'information et de rétroaction avant l'adoption de modifications réglementaires

- Encourager la collaboration et la concertation entre les différents acteurs concernés par un même sujet : promoteurs immobiliers, organismes, groupes de citoyens, services municipaux
- Encourager les groupes d'intérêt : promoteurs immobiliers, organismes, groupes de citoyens concernés par un même sujet à développer des programmes d'échanges avec les citoyens en amont des obligations légales et l'usage des techniques de médiation

Extrants

Les extrants de ce chantier comprennent entre autres les documents suivants :

- Une étude sur les moyens novateurs d'engager les citoyens dans les discussions en matière d'urbanisme et de milieux de vie
- Une compilation détaillée présentant la gamme de modes de consultation et de participation les plus appropriés pour ces sujets et que la Ville entend mettre en place

Intervenants participants

- Service d'urbanisme
- Section de la planification stratégique
- Service des communications
- Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire
- Les citoyens
- Autres à déterminer

Échéancier

À déterminer

5. Chantier sur les structures de participation – Période de questions au conseil municipal, comités ad hoc et forums d'échange élus-résidents

Outre les commissions municipales qui sont traitées dans un chantier à part, la Ville souhaite utiliser de façon optimale les périodes publiques des séances du conseil municipal. Également, la Ville de Gatineau entend innover en matière de gouvernance participative. Les nouvelles structures de participation viennent enrichir la gamme actuelle des lieux de participation accessibles aux citoyens tout en répondant aux attentes qu'ils ont manifesté : pouvoir s'engager de façon approfondie sur certains enjeux municipaux et pouvoir s'exprimer plus tôt sur les sujets relatifs à leur milieu de vie.

Résultats visés

- Les périodes publiques des séances du conseil municipal sont utilisées de façon optimale.
- De nouveaux lieux ou modes de participation sont mis à la disposition des citoyens.
- Les interactions entre les élus et leurs commettants sont facilitées, stimulant ainsi à la fois la démocratie participative et la démocratie représentative.
- Les citoyens sont amenés à participer de façon plus approfondie : après avoir mené une réflexion poussée sur le sujet à l'étude, les citoyens sont à même d'influencer plus fortement le processus de prise de décision à la suite d'une réflexion poussée sur le sujet concerné.

Volets du chantier

- Revoir le fonctionnement des périodes publiques du conseil municipal
- Développer les modalités de mise en place des forums d'échange élus-résidents
- Développer les modalités de mise en place des comités ad hoc

Extrants

Les extrants principaux de ce chantier sont :

- Un mode de fonctionnement renouvelé des périodes publiques du conseil municipal
- Un mandat type, un ensemble de règles de fonctionnement pour les comités ad hoc et un plan de mise en œuvre
- Une liste de sujets potentiels sur lesquels des comités ad hoc peuvent être créés ainsi qu'une liste de citoyens souhaitant prendre part à ces comités pour chaque sujet
- Un ensemble de règles de fonctionnement des forums d'échange élus-résidents ainsi qu'un plan de mise en œuvre de cette instance à l'échelle de tous les districts électoraux

Intervenants participants

- Conseil municipal
- Section de la planification stratégique
- Autres à déterminer

Échéancier

Début en 2005

6. Chantier sur les partenariats

Outre leur grande connaissance du milieu dans lequel ils opèrent, les groupes et les organismes disposent d'expertises et de savoir-faire qu'ils souhaitent partager avec la Ville, dans la définition et la mise en œuvre des projets. Les politiques et les pratiques de la Ville vis-à-vis des groupes doivent leur permettre de devenir parties prenantes des discussions sur les sujets relatifs à leur champ d'activités. La Ville entend également encourager la formation de regroupements d'organismes ou de citoyens partageant un même milieu de vie afin justement qu'ils puissent se faire mieux entendre dans le débat municipal.

Une collaboration plus étroite entre la Ville et les groupes passe par l'établissement de canaux de communication rapides, efficaces et adaptés aux besoins de toutes les parties. La Ville doit également tirer parti de leur grande capacité de mobilisation de la population. Dans la mise en œuvre de la gouvernance participative et de façon plus large, du Plan stratégique, la Ville sera amenée à entrer dans des partenariats plus formels avec certaines organisations socio-communautaires, institutionnelles ou du milieu des affaires. Elle doit donc entamer une réflexion sur les formes que prendront ces partenariats plus ciblés.

Résultats visés

- La Ville connaît mieux les différents groupes et organismes qui opèrent sur son territoire.
- Les politiques et programmes touchant aux groupes et organismes sont élaborés avec eux; les politiques et programmes mettent de l'avant des moyens d'engager plus étroitement les groupes et organismes dans le débat municipal.
- Les services municipaux entretiennent une relation bien établie avec les organisations qui œuvrent dans leur champ d'activités.
- Les groupes et organismes agissent comme une courroie de transmission des affaires municipales auprès des citoyens qu'ils représentent et comme un levier de mobilisation de la population.

Volets du chantier

- Développer une meilleure connaissance des organisations socio-communautaires, institutionnelles et du milieu des affaires qui œuvrent à Gatineau, de leurs intérêts et champs d'influence pour mieux les associer aux discussions qui concernent leur champ d'activités
- Développer les moyens pour encourager les initiatives de regroupement des citoyens
- Développer le rôle des groupes et organismes dans la mise en œuvre de la gouvernance participative et étudier les moyens qui devraient leur être consentis
- Examiner les formes de soutien offert aux organismes dans l'optique de la mise en œuvre de la gouvernance participative avec ces mêmes organismes
- Élaborer un plan de développement des partenariats en relation avec les objectifs municipaux tels qu'énoncés dans le Plan stratégique

Extrants

À déterminer

Intervenants participants

- Module de la culture et des loisirs et les services qui s'y retrouvent
- Section de la planification stratégique
- Service des communications
- Autres à déterminer

Échéancier

À déterminer