

L'ÉPINEUSE QUESTION DE L'ARTICULATION GOUVERNEMENTALE- MUNICIPALE

ENTREVUES AVEC TROIS ACTEURS DE TERRAIN

Avec le soutien et l'incitation du gouvernement du Québec, ou de la propre initiative des municipalités en réponse à une problématique locale, à des enjeux sociaux comme l'itinérance ou à des défis planétaires comme le réchauffement climatique, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques municipales ont fréquemment lieu dans un contexte d'interaction et de complémentarité avec le gouvernement. Apparaissent alors des enjeux d'arrimage et de convergence.

Si dans l'ensemble il semble y avoir fluidité et même réciprocité entre les paliers de gouvernement, il arrive que l'assiette fiscale des municipalités ne suffise pas...

Si dans l'ensemble il semble y avoir fluidité et même réciprocité entre les paliers de gouvernement, il arrive que l'assiette fiscale des municipalités ne suffise pas, notamment dans des champs où les municipalités partagent des responsabilités avec les paliers supérieurs, par exemple l'itinérance, l'intégration sociale ou les infrastructures de loisir en milieu moins populeux.

Dans d'autres cas, les invitations non coordonnées de nombreux ministères à se doter de politiques de ceci et de cela favorisent l'élaboration de politiques dont la mise en œuvre en silos exige plus de convergence sur le terrain auprès des citoyens.

Enfin, la mise en œuvre de politiques gouvernementales par les municipalités peut s'avérer limitée, comme dans le cas de l'accueil d'enfants à besoins multiples dans les camps de jour ou dans celui de l'arrimage scolaire-municipal relativement à l'utilisation et au développement d'infrastructures.

Agora Forum a voulu aborder la question de l'articulation des politiques municipales et gouvernementales avec des acteurs de terrain, élus ou dirigeants d'organismes occupant des fonctions significatives. On trouvera d'abord un entretien avec **Bruno Marchand**, maire de Québec, dont la réflexion sur l'interaction municipalité-gouvernement va bien au-delà de sa municipalité. Suit une autre entrevue, celle-là avec **Martin Damphousse**, maire de Varennes mais aussi président de l'Union des municipalités du Québec (UMQ), qui vient de négocier un nouveau pacte fiscal avec le gouvernement du Québec. Enfin, *Agora Forum* a interviewé **Isabelle Lizée**, directrice générale d'Espace MUNI, organisation née de la fusion du Carrefour action municipale et famille et du Réseau québécois de villes et villages en santé, vouée à l'accompagnement des municipalités et des MRC dans l'élaboration de diverses politiques (aînés, famille, etc.) et programmes « en vue d'offrir à leurs citoyennes et citoyens un milieu de vie sain, actif, solidaire, inclusif et durable¹».



Tour centrale du parlement sise dans la capitale à Québec.
Photo : Shutterstock.com

¹ Mission - Espace MUNI, consulté le 19 octobre 2023.


ENTREVUE

AVEC **BRUNO MARCHAND, MAIRE DE QUÉBEC**

Propos recueillis par
BENJAMIN BRANGET



Bruno Marchand est maire de Québec et président de la Communauté métropolitaine de Québec depuis l'automne 2021. Porté par des valeurs telles que l'entraide, l'écoute, le respect des autres et l'intégrité, il est reconnu pour son engagement à accroître le bien-être des citoyens. Sa vision de la politique et des politiques ainsi que son parcours – il compte plus de vingt années d'expérience au sein d'organismes de développement social (principalement d'entraide et d'aide à la personne) – ont piqué la curiosité d'Agora Forum au point de l'inviter à partager son regard sur la manière de développer et mettre en œuvre des politiques municipales efficaces.

Agora Forum  : *La Ville de Québec dispose d'un ensemble de politiques municipales qui concernent le loisir, la culture, le sport, le plein air, la vie communautaire ou encore le développement social, la santé, l'inclusion et le vivre-ensemble. Quelle place occupent ces politiques dans l'intervention municipale?*

Bruno Marchand (BM) : Les politiques municipales sont des clés importantes de l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. C'est grâce aux engagements concrets qu'elles portent que l'intervention municipale se définit. Qu'il s'agisse d'activités sportives ou de loisir physique, d'activités artistiques et culturelles, communautaires et sociales, du vivre-ensemble ou de la cohabitation sociale, Québec s'engage à concevoir des environnements propices à toutes les formes de pratique. On veut rendre les gens actifs au quotidien, sur le plan tant physique que culturel ou social. On souhaite que les citoyens se côtoient, échangent, développent un sentiment d'appartenance à leur milieu et soient en santé physiquement et mentalement.

Pour cela, nos équipes créent de multiples occasions de se réaliser par le biais du loisir et d'en retirer les bienfaits. Le loisir est beaucoup plus que du divertissement, c'est un contributeur important de la qualité de vie. C'est même un levier de développement pour les individus et les communautés locales.

Malheureusement, on a trop souvent négligé les bienfaits du loisir. Qu'on pratique le pickleball, le basketball, le BMX ou l'escalade, qu'on lise un livre en plein air ou joue au jeu d'échecs, qu'on assiste à un spectacle ou qu'on prenne part à un rassemblement festif, toutes ces activités procurent de multiples bienfaits que les municipalités ne peuvent plus ignorer et qu'elles se doivent de rendre accessibles.

Pour la Ville de Québec, il s'agit même d'une priorité. D'ailleurs, je considère que nous avons la responsabilité de créer des environnements de pratique et d'expression adaptés aux besoins de notre milieu, qu'on se doit de soutenir par des politiques engagées malgré la réalité budgétaire avec laquelle nous devons composer. Les municipalités doivent user de tous leurs pouvoirs pour passer à l'action et réaliser des choix politiques déterminants pour leurs citoyens.

 : *Quels rapports les politiques municipales entretiennent-elles avec celles des paliers supérieurs?*

BM : Selon moi, il s'agit d'une forme de réciprocité qui se matérialise autant dans les enjeux traités et les orientations identifiées dans les politiques que dans les ressources allouées et prioritaires (notamment les ressources budgétaires), les programmes déployés et l'accompagnement offert.

ATMOS
PHÄRE

ESPACES PUBLICS
ESPACES LUDIQUES

FitnessForce

Le gym extérieur réinventé

Les nouvelles machines de musculation de KOMPAN changent complètement la donne pour le fitness en plein air. Il est désormais possible de reproduire fidèlement à l'extérieur, les exercices de fitness pratiqués dans les salles de sport.

Équipements faciles à utiliser et réglables: la performance des équipements intérieurs avec la qualité des équipements extérieurs.



Découvrez Fitness Force
par KOMPAN!



Les collectivités gagneraient à s'inspirer des succès avant de passer à l'action. Trop souvent, on réinvente la roue alors que ce qui a été fait à Saint-Antoine-de-Tilly, à Val-d'Or ou ailleurs au Québec fait tempête.

En partageant leur vision et leurs priorités avec les municipalités, les paliers supérieurs ont la capacité d'inspirer significativement l'élaboration de politiques municipales ambitieuses et de plans d'action porteurs. Ils ont également intérêt à faciliter le tout en accompagnant l'action locale de ressources gouvernementales. Ces contributions dont bénéficient les municipalités québécoises sont essentielles. Sans elles, les collectivités ne pourraient en faire autant.

Les gouvernements supérieurs peuvent également alléger certains règlements qui contraignent l'intervention des municipalités sur leurs territoires. En accordant aux collectivités de nouvelles marges de manœuvre, les gouvernements du Québec et du Canada favorisent la mise en action des localités selon leurs réalités et priorités.

Les municipalités disposent par ailleurs d'une grande latitude dans l'élaboration de leurs politiques et dans le choix des initiatives qu'elles déploient localement. Celles-ci peuvent donner lieu à de belles réalisations qui témoignent de leur engagement à améliorer la qualité de vie des citoyens. À terme, cela ne peut qu'inspirer l'écosystème gouvernemental et l'amener à définir de nouvelles priorités.

Par exemple, en façonnant le cadre bâti et en adoptant des politiques favorables aux saines habitudes de vie, les municipalités peuvent enrayer le cercle vicieux de l'inactivité physique et de la sédentarité, et ainsi entraîner des effets non négligeables sur la santé globale. Ce qui n'est pas rien.

⌚ : Comment mieux harmoniser les politiques des différents paliers afin de dispenser des services publics pertinents et de qualité pour les citoyens?

BM : D'emblée, il est essentiel que les rôles et responsabilités de chacun des paliers soient respectés. Cela consiste notamment à ne pas empiéter sur le champ de compétences du voisin, à ne pas usurper ses responsabilités ou faire preuve d'ingérence.

Du point de vue des municipalités, il faut rappeler qu'à titre de gouvernements de proximité, elles sont connectées sur les besoins de la population et les enjeux locaux. Aussi, les enjeux que nous rencontrons aujourd'hui sont complexes, multifactoriels et souvent interdépendants. Avec le recul et l'expérience qu'on a comme société, ça me fascine qu'on n'accélère pas le pas, tandis que le loisir gagne à être considéré dans sa globalité et dans son interrelation avec de nombreuses sphères de nos vies : santé, développement social, personnel et des communautés, etc.

On peut également entrevoir que ceux-ci ne cesseront de s'accroître. Dès lors, ils nécessitent d'agir de manière globale et intégrée. Les municipalités n'y échappent pas et je considère que les paliers supérieurs gagneraient à adopter une vision élargie des problèmes publics ainsi que des solutions qu'ils impliquent de mettre en œuvre. Sur ce point, beaucoup de chemin reste à parcourir collectivement.

Du point de vue des paliers supérieurs, j'estime que ceux-ci ont avantage à développer des politiques et programmes mobilisateurs connectés aux besoins des milieux. Ceux-ci sauront galvaniser les collectivités locales, surtout s'ils s'assortissent d'un accompagnement et d'un soutien adéquats.

Plus particulièrement, le gouvernement provincial aurait avantage à inventorier et relayer les succès qui s'observent dans la province. Les collectivités gagneraient à s'en inspirer avant de passer à l'action. Trop souvent, on réinvente la roue alors que ce qui a été fait à Saint-Antoine-de-Tilly, à Val-d'Or ou ailleurs au Québec fait tempête. On a beaucoup à apprendre les uns des autres.

En dernier lieu, ce palier de gouvernement devrait assumer ses responsabilités et exercer son leadership afin d'amener des groupes de municipalités (les municipalités limitrophes, notamment) à se pencher sur des enjeux communs et à convenir ensemble de directions à emprunter. Réunir, animer et mobiliser : trois actions pour faciliter l'action collective des municipalités.

⌚ : Comment, alors, élaborer et mettre en œuvre des politiques municipales efficaces alors que l'appareil administratif est fragmenté en services, divisions et équipes travaillant souvent en silos?

BM : Avec plus de 7500 professionnels qui œuvrent au sein d'une structure composée de nombreux services, divisions et équipes, ce n'est pas toujours simple. C'est pourquoi on doit étendre notre réflexion et nos interventions. Cela est d'autant plus vrai qu'on ne peut appréhender les problèmes d'aujourd'hui et de demain sans transformer la Ville et ses manières de faire. Il ne s'agit pas de simplement positionner les morceaux du casse-tête, il s'agit que leur agencement révèle une image globale qui dépasse ce que chacune des pièces prises isolément est en mesure d'exposer. En travaillant ensemble, on doit créer quelque chose de plus grand que soi.

Par exemple, la conception d'une infrastructure de loisir invite dorénavant à s'intéresser à de nombreux éléments : besoins de la population et leur évolution dans le temps; diffé-

rentes formes d'accessibilité à l'infrastructure, aux programmes et activités; intégration et déclinaison des principes du développement durable; déplacements et formes de mobilité (à destination et au départ de l'enceinte); santé, intégration et agencement des espaces de socialisation et d'utilités publiques, et j'en passe.

En intervenant de manière globale et intégrée, on donne beaucoup plus de sens à l'action publique et aux projets municipaux. Tout le monde y gagne! Et en la matière, il est nécessaire d'agir sur la culture. « Culture eats strategy for lunch », a écrit Peter Drucker¹. On retiendra de cette citation qu'il est impossible de mettre en œuvre une stratégie sans agir sur la culture organisationnelle. Alors, on décroïssonne et on rompt les silos. On entreprend des projets multiservices, on mobilise et intègre l'expertise de nos ressources, on s'ouvre aux échanges et on apprend les uns des autres. On explore, on s'inspire des plus récentes tendances, on se réinvente et on innove afin de créer quelque chose de plus grand, de plus abouti, et on déploie des projets mieux arrimés, mieux intégrés et en mesure

de mieux répondre aux citoyens et aux enjeux contemporains. C'est un travail continu qui est essentiel et qu'on gagne à accentuer.

« Il faut préférer l'imperfection au néant », a par ailleurs écrit Jean-Paul Desbiens en 1960². On n'a pas non plus pour intention d'être parfait avant de passer à l'action. Si on attend d'être parfait pour créer un lien cyclable ou réaliser d'autres initiatives, on n'y arrivera jamais. On préfère commencer quelque part et y aller par itérations. De la sorte, les citoyens profitent rapidement des effets de nos réalisations.

J'invite les élus et professionnels de tous les paliers gouvernementaux à être des acteurs de changement, à croire en la capacité des politiques publiques et de l'action municipale à produire des effets significatifs sur la qualité de vie et la santé des Québécois. Selon moi, il n'y a pas de plus bel objectif que d'œuvrer collectivement à devenir un Québec en santé. Nous devrions être fiers d'y contribuer activement par la mise en place d'environnements favorables à la pratique d'une gamme variée de loisirs.

¹ NDLR : L'Autrichien Peter Drucker (1909-2005) était professeur, consultant en gestion d'entreprise, auteur et théoricien. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés en entreprise, comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique. (Wikipédia)

² Dans *Les insolences du Frère Untel*, Les éditions de l'Homme, Montréal, 1960.



« Il faut préférer l'imperfection au néant. »²

Photo : Shutterstock.com