

GUIDE D'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE CULTURELLE MUNICIPALE

POUR UNE DÉMARCHE ET
UNE MISE EN ŒUVRE RÉUSSIES

Le **Guide d'élaboration d'une politique culturelle municipale : pour une démarche et une mise en œuvre réussies** est une publication du ministère de la Culture et des Communications, élaborée par Les Arts et la Ville et qui se base sur leurs travaux de recherche menés par tous deux.

Le présent guide n'aurait pu voir le jour sans l'apport de nombreux collaborateurs.

Équipe des Arts et la Ville

Lynda Roy	Directrice de projet
David Pépin	Directeur de la recherche et des contenus

Équipe de l'Institut national de la recherche scientifique

Diane Saint-Pierre	Professeure, responsable du programme de recherche sur les politiques culturelles, Chaire Fernand-Dumont sur la culture
Gabriela Molina	Chercheure et rédactrice principale du Guide
Manon Trépanier	Stagiaire de recherche

Comité consultatif

Diane Saint-Pierre	Présidente du comité consultatif
Nathalie Casemajor	Professeure à l'INRS, codirectrice de l'Observatoire des médiations culturelles
Maryse Drolet	Conseillère politique à la Fédération québécoise des municipalités
Jean Fortin	Maire de Baie-Saint-Paul
Samiha Hazguy	Agente de développement numérique, Les Arts et la Ville
Odile Joannette	Directrice générale, Wapikoni mobile
Nancy Kukovica	Directrice générale de Culture Trois-Rivières et chef de la division Culture, Ville de Trois-Rivières
Paul Langlois	Consultant
Pierre Lasalle	Préfet de la MRC de Montcalm
Sylvie Pigeon	Conseillère aux politiques à l'Union des municipalités du Québec
Christian Sénéchal	Directeur général, Les Arts et la Ville
Hélène Vallières	Chef de division, Service des arts, de la culture et de la bibliothèque, Ville de Drummondville

ISBN (PDF) : 978-2-550-89920-4

Dépot légal : Août 2021
Bibliothèque et Archive nationales du Québec
© Gouvernement du Québec, 2021



Table des matières

◆ Introduction	1
◆ Étape 1 – L’organisation de la démarche	7
Pour une organisation réussie	7
La gouvernance culturelle : établir les bases collaboratives de la politique culturelle	8
Les acteurs de la gouvernance culturelle	8
Le plan de travail	14
L’échéancier	14
La participation publique : la planifier dès le départ	16
◆ Étape 2 – La réalisation du portrait culturel	22
Pour un portrait culturel réussi	22
Les trois phases de réalisation du portrait culturel	23
Première phase : Dresser l’état de situation de l’action municipale	23
Deuxième phase : Élaborer une cartographie culturelle	26
Troisième phase : Réaliser le portrait culturel	31
Complément d’information	33
Les ressources disponibles sur le territoire	33
Documenter l’action culturelle sur le territoire	34
◆ Étape 3 – La définition de la vision et des principes directeurs de la politique culturelle	37
Pour une vision et des principes directeurs réussis	37
Vision	37
Les principes directeurs : au cœur de la politique culturelle	40

●	Étape 4 – La réalisation des exercices de participation publique	45
	Pour des exercices de participation publique réussis	45
	La participation publique dans la démarche d'élaboration d'une politique culturelle	47
	Complément d'information	52
	Déroulement type d'un exercice de participation publique	52
●	Étape 5 – La rédaction, l'adoption et la diffusion de la politique culturelle	53
	Pour une rédaction réussie	54
	Les éléments du projet de politique culturelle	55
	Les orientations de la politique culturelle	56
	Énoncer les engagements ou objectifs généraux sous-jacents aux orientations	56
	L'adoption et la diffusion de la politique culturelle	59
●	Étape 6 – Le plan d'action culturel	60
	Pour un plan d'action réussi	61
	Élaborer le plan d'action culturel	62
	Mettre en œuvre le plan d'action	63
	Le suivi et l'évaluation	64
	Les indicateurs	65
	Le plan d'action culturel : quelques exemples	67
●	Résumé	71
●	Glossaire	74

Introduction

Le Guide d'élaboration d'une politique culturelle municipale : pour une démarche et une mise en œuvre réussies constitue un outil pratique destiné à accompagner les gouvernements de proximité dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique culturelle. Il est le fruit d'une étroite collaboration entre le ministère de la Culture et des Communications et le réseau Les Arts et la Ville. Des représentants de l'Institut national de la recherche scientifique, des municipalités, de l'Union des municipalités du Québec et de la Fédération québécoise des municipalités, ainsi que des experts en matière de politiques culturelles et de réalités autochtones, ont également contribué au projet.

Le Guide propose un parcours qui favorise la création d'une politique culturelle cohérente avec les enjeux et les besoins locaux, et ce, au bénéfice de toute la collectivité concernée. Il considère le contexte dans lequel les politiques culturelles évoluent, en tenant compte du respect de la diversité au sens large¹, des approches de gouvernance partagée et de la place du numérique².

Les étapes de la démarche proposée misent sur une approche participative et inclusive orientée vers le développement durable. De plus, le Guide se base sur une conception transversale de la culture, ce qui permet de l'intégrer aux dimensions sociale, environnementale et économique du développement d'une communauté. C'est d'ailleurs en ces termes que la culture est envisagée par de grandes instances internationales comme l'UNESCO.



La culture est, dans toutes ses dimensions, une composante essentielle du développement durable. En tant que domaine d'activité, elle contribue puissamment — par le biais du patrimoine matériel et immatériel, des industries créatives et des divers moyens d'expression artistique — au développement économique, à la stabilité sociale et à la protection de l'environnement.

En tant que dépositaire du savoir, des significations et des valeurs qui imprègnent tous les aspects de notre vie, la culture détermine aussi la façon de vivre des êtres humains et les relations qu'ils ont les uns avec les autres aux niveaux local et mondial.

UNESCO, *Le pouvoir de la culture pour le développement*, 2010, p. 2.



-
- 1 En plus du sexe, des identités de genre et de l'orientation sexuelle, de l'âge, de l'ethnicité et de la langue, il existe de nombreuses autres formes de diversité : l'origine géographique, la catégorie socioprofessionnelle, la religion, le niveau d'études, l'apparence physique, la structure familiale, etc.
- 2 Les termes en caractère gras sont définis dans le glossaire, à la fin du Guide.

Dans sa politique culturelle, le gouvernement du Québec affirme quant à lui ce qui suit.



Ministère de la Culture et des Communications, *Partout, la culture : politique culturelle du Québec*, 2018, p. 11.

Elle-même inspirée des principes de développement durable, cette politique confirme la volonté du gouvernement d'assurer une action culturelle transversale. Une majorité de ces principes semblent avoir un lien naturel avec la culture : participation et engagement, santé et qualité de vie, équité et solidarité sociale, subsidiarité, protection du patrimoine culturel. D'autres principes demandent une plus grande attention : production et consommation responsables, précaution, efficacité économique, prévention, internalisation des coûts.

Ces principes appellent à la responsabilisation de tous les acteurs de l'écosystème culturel québécois : consommateurs, publics, créateurs, artistes, producteurs, diffuseurs, entreprises, organismes, citoyens, municipalités, élus, institutions publiques, sociétés d'État, ministères, etc. Tous doivent considérer les conséquences de leurs décisions et de leurs activités sur la société, l'économie, l'environnement et la dynamique territoriale.



C'est également dans cet esprit que travaillent de plus en plus de municipalités québécoises.



Ville de Rouyn-Noranda,
Politique culturelle de Rouyn-Noranda, 2019, p. 7.

[La Politique culturelle de Rouyn-Noranda] s'appuie sur une vision transversale de la culture : celle-ci y est vue comme le quatrième pilier du développement durable, en tant que moteur de transformation sociale, de développement territorial et de vitalité économique. Elle réitère aussi un engagement envers plusieurs principes du développement durable : participation citoyenne, santé et qualité de vie, équité et solidarité sociale, subsidiarité, protection du patrimoine culturel et écoresponsabilité.



Pourquoi se doter d'une politique culturelle municipale?

La **politique culturelle municipale** permet de définir clairement le rôle de la culture dans une municipalité donnée. Tout en donnant forme aux aspirations des acteurs culturels et de la population, elle traduit la vision des élus en matière de développement culturel. Elle met aussi en valeur les atouts et les opportunités qui s'offrent à la communauté puisque ceux-ci constituent des leviers majeurs et incontournables de son développement. En somme, la politique culturelle municipale engage l'ensemble d'une collectivité dans un mouvement structurant.

Pour tout type de municipalité

Les étapes d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique culturelle sont les mêmes, peu importe la taille de la municipalité locale ou régionale. Quel que soit le milieu, les démarches de mobilisation des acteurs, l'organisation du travail, la réalisation du portrait culturel, la définition de la vision, des principes directeurs et des orientations ainsi que les exercices de **participation publique** seront similaires. Le Guide constitue donc un outil qui pourra accompagner les collectivités du Québec qui souhaitent mettre en œuvre une politique culturelle sur leur territoire, et ce, quelles que soient leurs particularités.

Une démarche gagnante

Dans le processus d'élaboration et de la mise en œuvre de la politique culturelle, il importe de faire appel à des intervenants engagés issus de tous les secteurs d'activité de la collectivité. En collaborant entre elles, en partageant des enjeux et des idées, ces personnes créeront des synergies qui profiteront très certainement à toute la collectivité. De plus, en participant pleinement à l'exercice, les élus et les fonctionnaires municipaux, le **secteur privé**, les artistes, les organismes culturels et les citoyens récolteront les fruits de cette politique pendant plusieurs années.

Élaboration de la politique culturelle

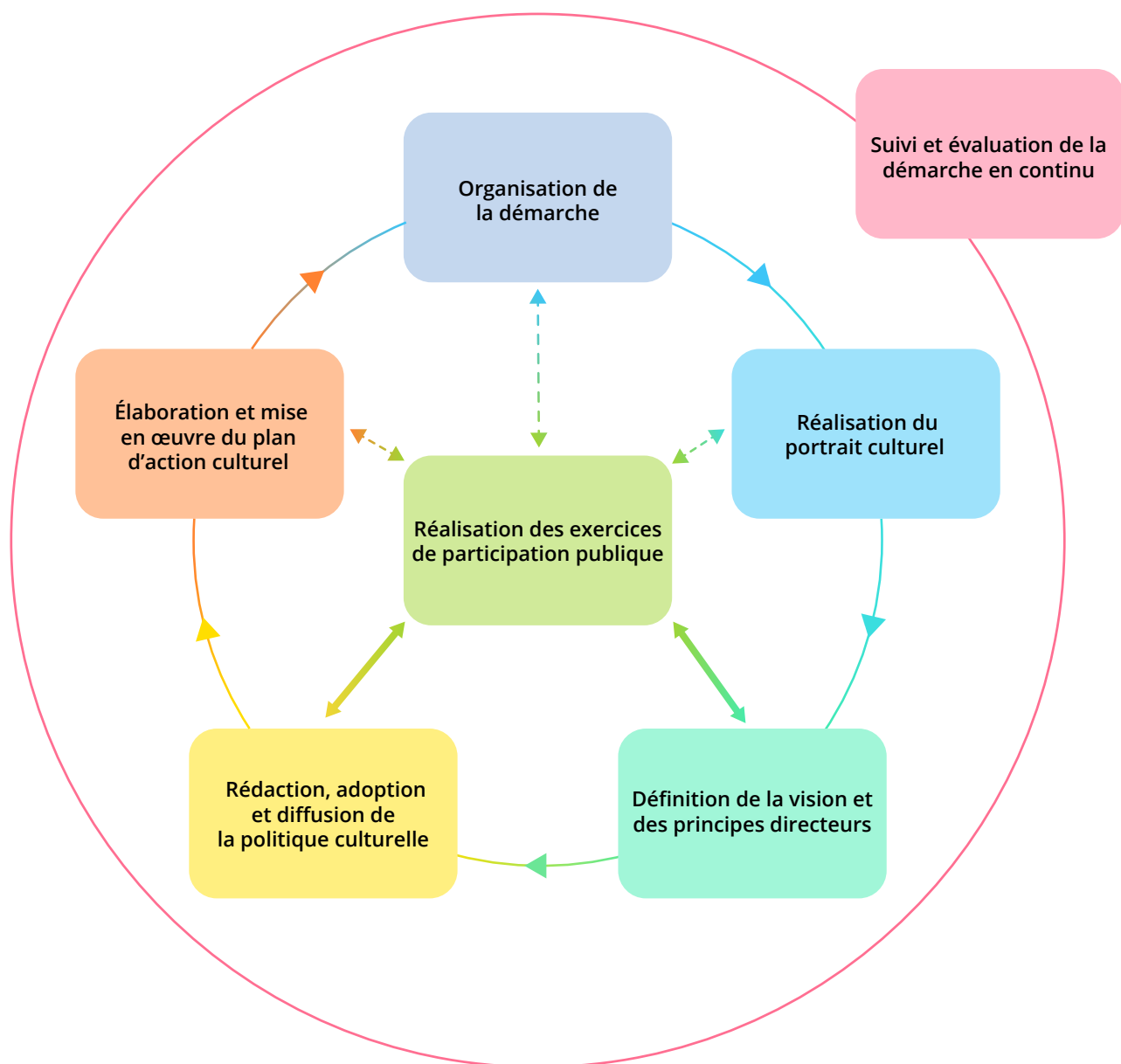
Telle qu'elle est proposée ici, l'élaboration de la politique culturelle comporte six étapes :

1. l'organisation de la démarche;
2. la réalisation du portrait culturel;
3. la définition de la vision et des principes directeurs;
4. la réalisation des exercices de participation publique;
5. la rédaction, l'adoption et la diffusion de la politique culturelle;
6. l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action culturel.

Comme la figure ci-dessous le montre, l'élaboration de la politique suit un certain nombre d'étapes et implique du même coup une évaluation continue du processus, ce qui permet de s'interroger systématiquement à chacune des étapes et ainsi, de procéder à des ajustements tout au long du parcours. L'évaluation est donc une activité régulière et se poursuit lors de la mise en œuvre de la politique et de ses plans d'action successifs (le plan d'action a une durée de vie moindre que la politique).



Cycle d'élaboration d'une politique culturelle



Durée de vie d'une politique culturelle

La durée de vie d'une politique est d'environ 10 ans. À terme, il faut donc entreprendre l'élaboration d'une nouvelle politique. En une décennie, la réalité d'une municipalité, ses champs d'action culturels et la culture elle-même auront suffisamment changé pour justifier une nouvelle politique culturelle plutôt qu'une mise à jour de la politique existante.

Les grands principes

De grands principes chapeautent l'élaboration d'une politique culturelle, à savoir :

- ♦ La politique culturelle est élaborée selon une perspective de développement durable.
- ♦ Les citoyens, acteurs et porteurs de culture, sont au cœur de la politique culturelle; par conséquent, ils doivent être engagés activement dans la démarche.
- ♦ Les élus portent la vision de la politique culturelle et en assurent le rayonnement grâce à leur leadership politique.
- ♦ Les élus et le service municipal responsable de la culture assument un leadership partagé en ce qui concerne l'élaboration de la politique.
- ♦ Le concept de transversalité de la culture est au cœur de la démarche; des acteurs issus d'une variété de secteurs et de divers services municipaux doivent donc y prendre part. L'élaboration de la politique est un travail collectif et doit le demeurer.
- ♦ La transparence de la démarche, comme des travaux et des activités qui y sont associés, est essentielle pour assurer la crédibilité de l'exercice.
- ♦ La politique culturelle doit être accompagnée d'un plan d'action qui favorisera son appropriation par les citoyens et sa mise en application.

Une bonne pratique

Il importe de conserver des traces de chacune des étapes, y compris celle de l'élaboration du portrait culturel. Garder une mémoire de la démarche en cours, des diverses interventions et de la documentation qu'elle générera, facilitera le suivi de la politique culturelle et de ses plans d'action successifs et nourrira directement l'évaluation de la politique culturelle, au moment de l'élaboration d'une nouvelle politique.

Culture et numérique : en mouvement continu

Le numérique apporte une manière particulière de vivre la culture. Il transforme le paysage culturel tout comme les habitudes de vie, de loisir, de travail et de consommation. Puisqu'il est un puissant moteur de changement, le numérique doit être pris en compte dès le début du processus d'élaboration de la politique culturelle.

Le numérique intervient dans la création, la production et la diffusion des œuvres, en plus de transformer radicalement les conditions d'accès aux contenus culturels. Le numérique modifie donc les pratiques et la consommation culturelles, fortement influencées par le concept de **découvrabilité** qui est au cœur des transformations en cours et du développement culturel d'aujourd'hui. Il s'appuie sur des valeurs, telles que l'ouverture, la collaboration, le partage, et favorise l'**agilité**, la participation et la transversalité.

Pour en savoir plus

- MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, [Plan culturel numérique du Québec](#), [En ligne], gouvernement du Québec, (Consulté le 20 novembre 2020).
- MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, [Découvrabilité en ligne des contenus culturels francophones](#), [En ligne], gouvernement du Québec, (Consulté le 20 novembre 2020).
- CULTURE SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN, [Le guide « non numérique » pour comprendre le numérique](#), [En ligne], Culture Saguenay-Lac-Saint-Jean, 2020. (Consulté le 20 novembre 2020).
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, [Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023](#), [En ligne], Gouvernement du Québec, 2019. (Consulté le 20 novembre 2020).
- UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC, [Stratégie de transformation numérique des gouvernements de proximité : vers un écosystème d'innovation numérique municipale](#), [Mémoire en ligne], UMQ, 2020. (Consulté le 20 novembre 2020).



L'organisation de la démarche

La démarche d'élaboration de la politique culturelle municipale permet de définir et de promouvoir la **gouvernance culturelle**. Il est évidemment souhaitable qu'un service municipal en particulier, proche du secteur culturel, en assume le leadership. Toutefois, **la politique culturelle ne doit pas être considérée comme une politique sectorielle, mais bien comme une politique transversale**, puisque l'ensemble de la collectivité est concerné par la culture. Dans le même ordre d'idées, on s'assurera de la complémentarité de la politique culturelle avec les autres politiques et outils de planification municipaux.

Pour une organisation réussie

Pour le conseil municipal

- ☐ Constituer un comité de politique culturelle avec des personnes engagées dans la vie de la collectivité. Ce comité doit être représentatif des différents secteurs susceptibles d'interagir avec le milieu culturel. Ne pas oublier les liens pouvant être établis entre culture et santé; culture et éducation; culture, urbanisme et aménagement du territoire; culture et numérique; culture et environnement; culture et tourisme; culture et économie.
- ☐ Confier au comité de politique culturelle un mandat clair reposant sur des objectifs précis et bien définis.
- ☐ Prévoir des mécanismes de suivi.

Pour le comité de politique culturelle

- ☐ Convenir d'un mode de fonctionnement.
- ☐ Définir un plan de travail et établir un échéancier réaliste en fonction des objectifs et des attentes préalablement définies par le conseil municipal.

Pour tous les acteurs municipaux

- ☐ Réfléchir à l'importance d'une gouvernance culturelle partagée.
- ☐ Concevoir la politique culturelle comme un outil transversal qui fait appel aux différents secteurs d'activité de la collectivité.
- ☐ Planifier des activités de réflexion et de transmission des connaissances afin de s'entendre sur une vision commune.

Étape 1

La gouvernance culturelle : établir les bases collaboratives de la politique culturelle

La politique culturelle témoigne des fondements de la gouvernance culturelle municipale. Comme **la vie culturelle est une responsabilité collective**, elle nécessite une action concertée. Dans cette perspective, **la gouvernance, le leadership et la responsabilité doivent être partagés**. Il s'agit ici de reconnaître, au côté du gouvernement de proximité qu'est la Municipalité, les acteurs individuels, institutionnels et organisationnels de la société, y compris les citoyens, comme des participants actifs dans les débats publics, l'établissement des priorités, l'élaboration de la politique culturelle et de son plan d'action ainsi que leur évaluation.

Les acteurs de la gouvernance culturelle

Acteurs de la gouvernance culturelle

LE CONSEIL MUNICIPAL

Assume la vision, les principes directeurs et les orientations.

Demeure mobilisé tout au long de la démarche.

LES SERVICES MUNICIPAUX

Assurent l'élaboration et la mise en œuvre de la politique.

Contribuent au caractère transversal de la politique et à la présence de la culture dans toutes les dimensions de la vie collective.

LE COMITÉ DE POLITIQUE CULTURELLE

Formé de représentants de divers secteurs d'activité.

Contribue à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi de la politique.

Contribue à la transversalité de la politique culturelle.

ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ ET SECTEUR PRIVÉ

Participent à certaines phases de l'élaboration et de l'évaluation de la politique culturelle.

Assurent le caractère démocratique du processus.

Le **conseil municipal** joue un rôle majeur puisque c'est lui qui assume publiquement la vision, les principes directeurs et les orientations de la politique culturelle. Il doit exercer un leadership partagé avec d'autres instances, notamment le service municipal responsable de la culture et le comité de politique culturelle, qui sont généralement les principaux acteurs de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique.

En partageant son leadership, le conseil municipal ne se décharge pas de la responsabilité de la démarche. Au contraire, il doit se l'approprier et demeurer mobilisé tout au long de la démarche. Aussi, pour favoriser l'adhésion et l'engagement du conseil, un élu devrait faire partie du comité de politique culturelle. De plus, le conseil doit suivre de près les travaux, notamment en validant certains documents, en prenant connaissance de rapports écrits ou verbaux, en participant à des ateliers collaboratifs ou encore à des rencontres de consultation avec la collectivité.

Le besoin d'une politique culturelle peut être exprimé au départ par les élus, les services municipaux ou encore, la population. En règle générale toutefois, l'organisation et la mise en œuvre de la démarche relèvent du **service municipal responsable de la culture**. Cependant, la culture étant une dimension transversale de la vie collective, il est nécessaire que le processus engage la participation active de l'ensemble des services municipaux (vie communautaire, sports et loisirs, urbanisme, travaux publics, aménagement et environnement, communications, etc.).

Suggestion de composition d'un comité de politique culturelle

- Des représentants du **secteur public** (élus et fonctionnaires municipaux [culture, loisirs, urbanisme, etc.]).
- Des **représentants de la société** (artiste, musée, organisme culturel ou du patrimoine, école, organisme communautaire, membre d'une Première Nation, etc.).
- Des représentants du **secteur privé** (milieu des affaires, notamment).

Une fois qu'il est constitué, le comité fixe ses règles de fonctionnement et détermine les fonctions de chacun de ses membres – l'animation, la coordination et le secrétariat. Il détermine également ses besoins en matière de soutien technique et administratif.

Note : Il importe de miser d'abord sur les compétences et l'expertise des représentants et sur la diversité de représentation du comité.

De son côté, le **comité de politique culturelle** participe à l'élaboration de la politique et suit sa mise en œuvre. Il est formé de représentants de différents secteurs d'activité : culture, patrimoine, urbanisme, aménagement du territoire et environnement, affaires et économie, milieu communautaire, éducation, santé, etc. De plus, il doit présenter un équilibre entre les représentants du gouvernement local (élus et fonctionnaires municipaux) et les autres acteurs de la société.

Le leadership, la compétence, l'expérience et la personnalité des intervenants sont des éléments à considérer dans la composition du comité. Au besoin, ce dernier pourra consulter la direction régionale du ministère de la Culture et des Communications, faire appel aux services du Conseil régional de la culture, du réseau Les Arts et la Ville, d'experts dans le domaine.

Enfin, il revient au comité de politique culturelle de concrétiser la mobilisation des acteurs clés de la collectivité autour de la culture et de créer des synergies afin que l'action culturelle soit la plus concertée possible et que la gouvernance culturelle soit démocratique, inclusive et participative.



MRC de Coaticook,
Politique culturelle, 2019.

La concertation s'avère toujours un facteur déterminant pour la concrétisation de projets. Dans cet esprit, la MRC favorise le renforcement des synergies entre le milieu culturel et les autres secteurs d'activités afin d'optimiser la participation et l'accès des citoyens aux lieux et aux équipements culturels. Le soutien aux partenariats novateurs permet de bonifier l'offre culturelle et de faire émerger la culture hors des lieux culturels traditionnels.



Antoine Guibert,
Vaudreuil-Dorion : Réinventer
 un nouveau système de
 gouvernance de la culture,
 2017.

[En tant que ville-leader pour l'Agenda 21 de la culture de l'association mondiale Cités et gouvernements locaux unis (CGLU), Vaudreuil-Dorion a mis en place] une nouvelle structure de gouvernance municipale de la culture. [Ainsi] est créée en septembre 2015, le Comité Culture 21 VD, avec pour mandat de donner une vision et des orientations au développement culturel de la ville. Ce comité intègre des représentants de différents secteurs de la société [...].

Une telle composition [favorise] la transversalité du développement culturel et l'engagement de tous les secteurs de la société envers la culture. Elle permet de créer un dialogue inédit en asseyant à la même table des élus, des citoyens, des fonctionnaires municipaux, des représentants de différents organismes publics et privés, afin de susciter une réflexion commune et permettre l'émergence d'une vision partagée ainsi que l'engagement de tous. [...]

Suite à ces exercices participatifs, la Déclaration Je m'engage pour la culture est adoptée en février 2016 lors d'un grand événement citoyen [...]. Cette déclaration n'est pas seulement signée par la municipalité : tous les acteurs de la société [...] sont invités à [la] signer [...] afin de susciter un engagement de tous les acteurs de la société de façon large et transversale. [...]



Photos prises le 9 février 2016 à l'occasion du mini-colloque Culture et citoyenneté, au cours duquel la Déclaration de Vaudreuil-Dorion a été lancée. À gauche : Lecture de la Déclaration de Vaudreuil-Dorion | Crédit : Danick Denis.
 À droite : Signature de l'engagement | Crédit : Lyne Pavonne.

Présence autochtone

Les collectivités qui comptent des personnes issues d'une nation autochtone doivent tenir compte de cette réalité **dès le début du processus d'élaboration de la politique culturelle**. Il s'agit donc déjà, à l'étape de l'organisation de la démarche, de prévoir la participation d'acteurs autochtones. Leur développement culturel, leur patrimoine, les aspirations des artistes et des artisans autochtones, la vitalité de leur langue et de leur culture sont des dimensions qui nécessitent une place particulière dans l'évolution de la vie culturelle de la collectivité.

Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec, *Les cultures autochtones en milieu urbain : une richesse du patrimoine collectif*, 2016, p. 7.

La présence des Autochtones dans les villes est en constante croissance au Québec. De par cette présence, l'environnement urbain devient un lieu où il doit y avoir une place dédiée à l'expression et l'émancipation des cultures autochtones, lieu qui gagne à se développer davantage et à laisser libre cours à l'expression de celle-ci. La culture se veut un ensemble de comportements sociaux, de traditions, d'enseignements, de transmissions orales du savoir-faire, basé sur un passé, une histoire commune à une communauté et ce, dans un environnement en constante évolution.

Soulignons que plus de 175 960 Autochtones cohabitent avec la nation québécoise³ et de plus en plus d'entre eux vivent dans des milieux urbains. Dans des villes telles que Québec, Sherbrooke et Saguenay, ces populations ont plus que doublé entre 2006 et 2016⁴. D'ailleurs, au cours de cette même période, la population autochtone a crû de 66,4 % au Québec⁵.

3 Statistique Canada, *Peuples autochtones – Faits saillants en tableaux, Recensement de 2016. Population ayant une identité autochtone selon l'âge et le sexe*, [En ligne]. (Consulté le 27 octobre 2020).

4 Idem, *Les peuples autochtones au Canada : faits saillants du Recensement de 2016*, [En ligne]. (Consulté le 27 octobre 2020).

5 Idem, *Peuples autochtones – Faits saillants en tableaux, Recensement de 2016. Population ayant une identité autochtone selon l'âge et le sexe. Variation en % (2006 à 2016)*, [En ligne]. (Consulté le 10 mars 2021).

« [À l'échelle du Canada], en 2016, 867 415 Autochtones vivaient dans une région métropolitaine comptant au moins 30 000 habitants, soit plus de la moitié (51,8 %) de la population autochtone totale. De 2006 à 2016, le nombre d'Autochtones vivant dans une région métropolitaine de cette taille a augmenté de 59,7 %⁶. » De façon générale, la population autochtone est en forte croissance partout au pays et elle est relativement jeune. En effet, près de 50 % des Autochtones du Québec sont âgés de moins de 30 ans et environ 60 % de moins de 35 ans (contre respectivement 34 % et 40 % pour la population générale)⁷.

Pour en savoir plus

- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, [*Faire plus, faire mieux : plan d'action gouvernemental pour le développement social et culturel des Premières Nations et des Inuits : 2017-2022*](#), gouvernement du Québec, 2020.
- REGROUPEMENT DES CENTRES D'AMITIÉ AUTOCHTONES DU QUÉBEC, [*Les cultures autochtones en milieu urbain : une richesse du patrimoine collectif*](#), Mémoire du Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec déposé au ministère de la Culture et des Communications dans le cadre du renouvellement de la Politique culturelle du Québec, 2016.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, [*Guide intérimaire en matière de consultation des communautés autochtones*](#), gouvernement du Québec, 2008.

Gouvernement du Québec,
*Faire plus, faire mieux : plan
d'action gouvernemental pour le
développement social et culturel
des Premières Nations et des
Inuits : 2017-2022*, p. 19.

Les langues et les cultures autochtones doivent aussi être valorisées parce qu'elles constituent en elles-mêmes un enrichissement pour le Québec; les découvrir c'est aussi découvrir à quel point les Premières Nations et les Inuits ont beaucoup à apporter au patrimoine collectif.

⁶ *Idem*, [*Les peuples autochtones au Canada : faits saillants du Recensement de 2016*](#), [En ligne]. (Consulté le 27 octobre 2020).

⁷ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, [*Faire plus, faire mieux : plan d'action gouvernemental pour le développement social et culturel des Premières Nations et des Inuits : 2017-2022*](#), gouvernement du Québec, 2020, p. 19, [En ligne]. (Consulté le 27 octobre 2020).

Le plan de travail

L'une des premières tâches du comité de politique culturelle consiste à faire un plan de travail, qui sera généralement validé par le conseil municipal. Le plan de travail est un outil de gestion qui permet de planifier la démarche d'élaboration d'une politique culturelle. Y sont indiqués les principales étapes à réaliser, les responsabilités des différents acteurs, les coûts éventuels à prévoir au budget municipal ainsi que l'échéancier général.

L'échéancier

Exemple d'échéancier

Étape	Durée
1. L'organisation de la démarche	2 à 3 mois
2. La réalisation du portrait culturel	4 à 6 mois
3. La définition de la vision et des principes directeurs	1 à 2 mois
4. La réalisation des exercices de participation publique	2 à 3 mois
5. La rédaction, l'adoption et la diffusion de la politique culturelle	3 à 4 mois
6. L'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action culturel	3 à 4 mois

La réalisation d'un plan faisant appel à ce processus en 6 étapes devrait s'échelonner sur une période de 15 à 22 mois. Le fait d'aller au-delà risque d'entraîner la démobilisation des parties prenantes, voire l'abandon du projet, tandis qu'une période plus courte peut compromettre l'adhésion des différents acteurs à la politique ainsi que la qualité de son contenu.

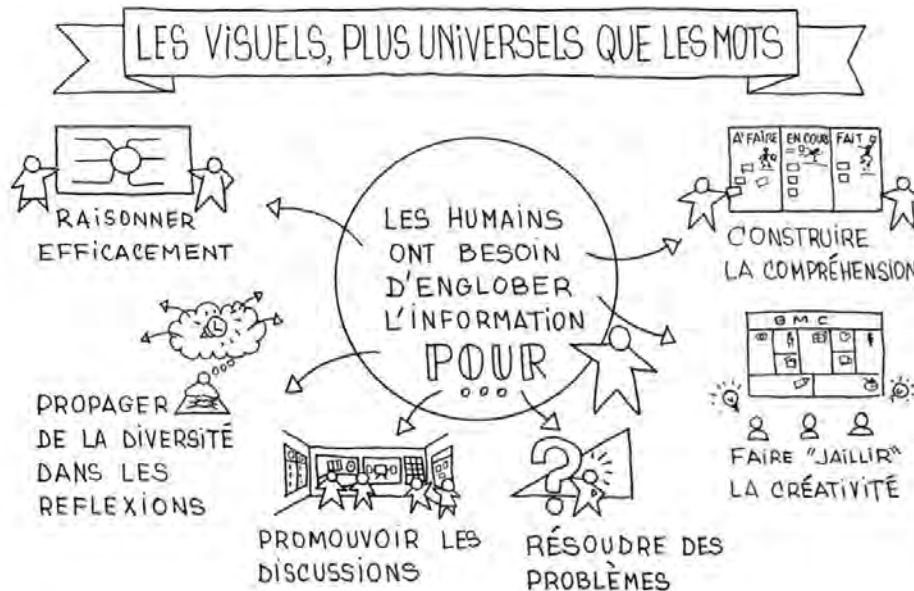
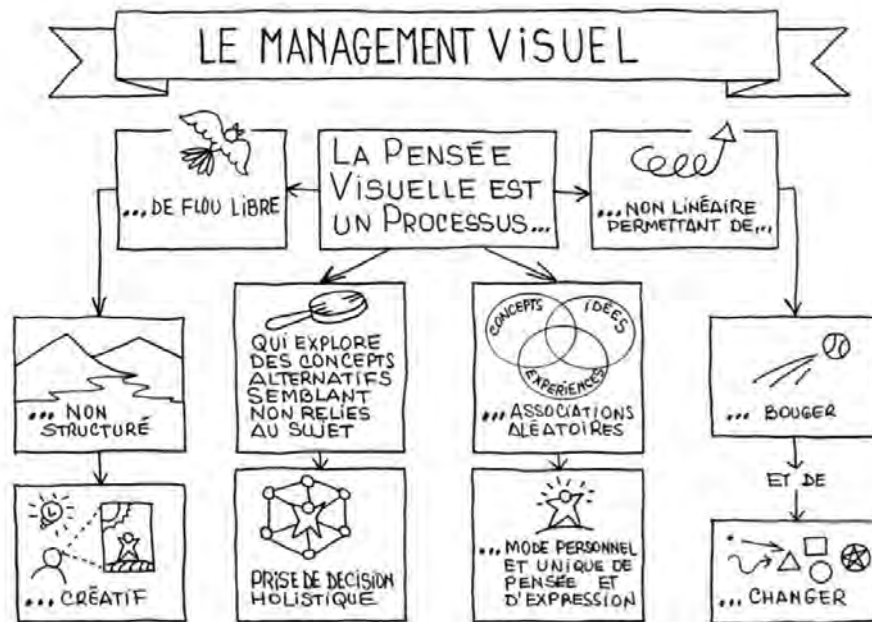
La mise à jour régulière du plan de travail constitue, outre une activité d'amélioration continue de la démarche, un outil d'information essentiel pour le conseil municipal et les personnes liées à l'élaboration de la politique culturelle.

Se doter d'outils de gestion de projet

Plusieurs outils numériques offrent des solutions pour organiser le processus d'élaboration de la politique culturelle de votre municipalité et en faire le suivi. Dotez-vous d'outils de planification hebdomadaire ou mensuelle; **d'outils d'organisation de la pensée visuelle** (par exemple des cartes heuristiques, ou cartes mentales pour recueillir et structurer le fruit des réflexions des participants lors d'une réunion de travail); de tableaux de partage des responsabilités, etc.



Explorer les outils d'organisation de la pensée visuelle



Source des images :

Pierre MONGIN, Luis GARCIA, Laurent DELHALLE et Elizabeth TOUZET-PLANCHON, *L'art du management visuel. Du Post-it® au poster, rendez vos idées visibles*. Avec l'aimable autorisation de Dunod Éditeur (France).



Ville de Portneuf,
Politique culturelle, 2014, p. 2.

Un an d'étude, de rencontres, de discussions et de recherches aura été nécessaire pour questionner les différents aspects de la culture portneuvienne. La vision proposée dans cette Politique est issue d'une vaste consultation du milieu qui a engendré la production d'un diagnostic sur les pratiques culturelles locales. Suite à ces constats, trois principes directeurs liés à des axes d'intervention ont été ciblés.

Proactive, Portneuf n'entend pas travailler en vase clos. Le comité culturel veillera au suivi et à la mise en œuvre du plan d'action rattaché à cette Politique, de concert avec les partenaires associés à chacune des orientations de développement. Suite à ce chantier sur l'importance de la culture dans notre communauté, la Ville souhaite démocratiser la culture sous toutes ses formes afin que chaque citoyen soit animé d'un sentiment de fierté et d'appartenance à la communauté portneuvienne.



La participation publique : la planifier dès le départ

La présente section traite de l'importance de la participation publique dans la démarche d'élaboration d'une politique culturelle. Cette participation se fonde sur la notion de coconstruction (ou construction collaborative), c'est-à-dire que l'élaboration de la politique culturelle mise sur **la participation active des différents acteurs de la collectivité tout au long du processus**. Grâce à la mobilisation de la collectivité autour de la culture, vous œuvrez à démocratiser le processus d'élaboration de la politique, mais aussi son suivi et son évaluation, et ce, afin d'assurer la légitimité et la pérennité de la politique. **La participation publique telle qu'elle est entendue dans le présent Guide doit être distinguée de la consultation publique**, qui arrive plutôt à la fin de certaines étapes et qui sert à valider les travaux alors réalisés.

La politique culturelle doit exprimer une **vision commune du rôle de la culture** dans la vie collective et orienter l'intervention de la Municipalité en fonction des enjeux et des besoins locaux. Ainsi, la participation publique permet non seulement de tisser des liens entre les acteurs de la collectivité en les impliquant dès le début du processus d'élaboration de la politique culturelle, mais également d'établir des partenariats avec des organismes, des institutions et le secteur privé pour mobiliser ceux-ci autour de la culture et créer des synergies.

Il est donc essentiel de planifier la participation publique dès maintenant. L'étape 4 – La réalisation des exercices de participation publique fournit davantage d'information sur la mise en œuvre d'exercices de participation publique.



Témoignage de
Carole-Anne Tanguay,
conseillère principale chez MU
Conseils Politique culturelle de
la MRC du Golfe-du-
Saint-Laurent

La politique culturelle de la MRC du Golfe-du-Saint-Laurent a été bâtie à la lumière de la participation des acteurs du milieu. Cette MRC occupe le vaste territoire de la Basse-Côte-Nord, où la plupart des communautés ne sont pas reliées entre elles par la route. On y accède par bateau, par avion ou, l'hiver, en motoneige. Enfin, la culture matérielle et immatérielle unique y est marquée par la cohabitation des langues et des cultures francophones, anglophones et innues. [La MRC s'est fait accompagner] dans le déploiement de la stratégie participative qui est à la base de sa politique culturelle. D'abord, des entretiens ciblés avec près d'une vingtaine d'acteurs du milieu ont permis de dégager de grandes orientations. Dès cette étape, des représentants d'organismes culturels locaux et régionaux, des artistes, des agents de développement communautaire et touristique, des élus, des professionnels de l'éducation et des intervenants du milieu du loisir ont participé. Les agents de développement de chacune des deux communautés autochtones ont aussi été interpellés dès le début du processus. Par la suite, quatre ateliers de concertation ont été réalisés via l'application Zoom. Ces ateliers réunissaient des acteurs des différents secteurs d'activités autour des orientations préliminaires. Ce sont ces ateliers qui ont permis d'établir les objectifs de la politique et de dégager des pistes de projets porteurs à inscrire au plan d'action.



Planifier la participation publique... c'est apporter des éclairages à certaines questions⁸ qui seront éventuellement au cœur des exercices à réaliser

- Comment mettre en valeur l'identité culturelle du territoire?
- Comment tenir compte de la diversité des populations?
- Comment promouvoir et valoriser la diversité des expressions culturelles dans le développement du territoire?
- Comment la culture est-elle un facteur de développement humain et économique?
- Quelle place doit-il y avoir pour la concertation dans la politique culturelle?
- Quels liens et quelles complémentarités établir entre les différentes échelles de gouvernance (municipalité locale-MRC, quartiers-arrondissement-ville, municipalité-conseil de bande, etc.)?
- Comment comprendre, accueillir et inclure le numérique dans la sphère culturelle, mais également dans les processus participatifs entrepris par la Municipalité?
- Quel est le lien, sur un territoire donné, entre culture et santé; culture et éducation; culture, aménagement du territoire et urbanisme; culture et numérique; culture et environnement; culture et économie; etc.?

Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec, *Les cultures autochtones en milieu urbain : une richesse du patrimoine collectif*, 2016, p. 12.

[...] Les cultures autochtones sont ancrées dans les traditions de support mutuel et de soutien communautaire. Celles-ci se retrouvent dans toutes les dimensions de la vie, et intrinsèquement dans le mode de vie des familles autochtones. Pour que la vitalité des cultures autochtones s'inscrive dans les saines habitudes de vie, il importe de prévoir des espaces de diffusion et d'expression de celles-ci sous toutes leurs formes.

⁸ Liste de questions inspirée de la VILLE DE LA ROCHELLE, *Assises de la culture – D'avril à décembre 2015*, Rapport de synthèse, Direction des affaires culturelles, Ville de La Rochelle (France).

La diversité des expressions culturelles

Le Québec, aux côtés de la France et du Canada, a joué un rôle de premier plan dans le processus ayant mené à l'adoption, le 20 octobre 2005, de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'UNESCO. Trois semaines plus tard, il devenait le premier gouvernement au monde à approuver le texte de la Convention.

La Convention affirme que la diversité culturelle :

- « renvoie à la multiplicité des formes par lesquelles les cultures des groupes et des sociétés trouvent leur expression. Ces expressions se transmettent au sein des groupes et des sociétés et entre eux »;
- « se manifeste non seulement dans les formes variées à travers lesquelles le patrimoine culturel de l'humanité est exprimé, enrichi et transmis grâce à la variété des expressions culturelles, mais aussi à travers divers modes de création artistique, de production, de diffusion, de distribution et de jouissance des expressions culturelles, quels que soient les moyens et les technologies utilisés » (UNESCO, 2005, p. 4).

De plus, la Convention soutient que :

- « la diversité culturelle crée un monde riche et varié qui élargit les choix possibles, nourrit les capacités et les valeurs humaines, et qu'elle est donc un ressort fondamental du développement durable des communautés, des peuples et des nations »;
- « la culture prend diverses formes dans le temps et dans l'espace et que cette diversité s'incarne dans l'originalité et la pluralité des identités ainsi que dans les expressions culturelles des peuples et des sociétés qui constituent l'humanité »;
- « la diversité des expressions culturelles, y compris des expressions culturelles traditionnelles, est un facteur important qui permet aux individus et aux peuples d'exprimer et de partager avec d'autres leurs idées et leurs valeurs »;
- « la diversité linguistique est un élément fondamental de la diversité culturelle » (UNESCO, 2005, p. 1-2).

Enfin, rappelons que le Québec est une société interculturelle et que les municipalités sont les premières à expérimenter cette réalité et à pouvoir bénéficier de la richesse qu'offre la diversité des cultures, d'où l'importance de faciliter la participation de tous à la vie collective.

Source :

LES ARTS ET LA VILLE (2014), « Le système culturel québécois : 1.1.3. La diversité des expressions culturelles », dans *La valise culturelle de l'élu municipal*, 2e édition pour le Québec, Québec, Les Arts et la Ville, p. 21.

Un exemple d'exercice participatif

Clinique culturelle sur l'Agenda 21 de la culture,
organisée par le réseau Les Arts et la Ville à Candiac



Les Arts et la Ville,
[*Politique culturelle
en coconstruction à
Candiac*](#), 2019.

[...] la Ville a organisé, le 29 janvier 2019, une clinique sur l'Agenda 21 de la culture.

Cet événement fédérateur des forces créatrices de la municipalité avait pour but d'amorcer la réflexion autour des enjeux et des actions qui pourraient nourrir le travail d'élaboration d'une politique culturelle à l'image des Candiacois.

Ainsi, ont pris part à cette journée 54 acteurs clés de différents secteurs d'activité – arts et culture; social et communautaire; aménagement du territoire et environnement; économie et affaires – de même que des élus, des employés municipaux et des collaborateurs de la MRC de Roussillon [...]

Un premier jalon a donc été posé pour une future politique culturelle inclusive et équitable pour Candiac, consolidant ainsi son positionnement de ville innovante, attachée au développement durable et au bien-être de ses citoyens.

Fresque réalisée dans le cadre de la consultation publique organisée par la Ville de Val-d'Or en novembre 2019 en vue du renouvellement de sa politique culturelle



Fresque réalisée en 2019 par Mylène Choquette | mayava.ca, pour la Ville de Val-d'Or.

Conserver des traces des activités et des rencontres

- Comptes rendus : on y met en lumière les principales propositions des participants ainsi que les priorités, les enjeux et les défis qu'ils ont cernés.
- Photographies ou vidéos des séances de travail (obtenir les autorisations nécessaires en vue de leur diffusion éventuelle).
- Recueil de termes ayant besoin d'être définis (pour une compréhension commune des concepts utilisés) : culture, art public, participation publique, politique culturelle, vitalité culturelle, etc.

La MRC d'Abitibi-Ouest a signé une entente de service au niveau culturel avec la Ville de La Sarre, ce qui permet l'union des forces des deux entités. Dans cette foulée et grâce à la participation de citoyens des milieux culturels, deux journées de cocréation se sont tenues permettant la mise en commun des idées qui ont inspiré le contenu de la présente politique.

MRC d'Abitibi-Ouest, *Ensemble pour un développement culturel durable*, 2017, p. 4.



La réalisation du portrait culturel

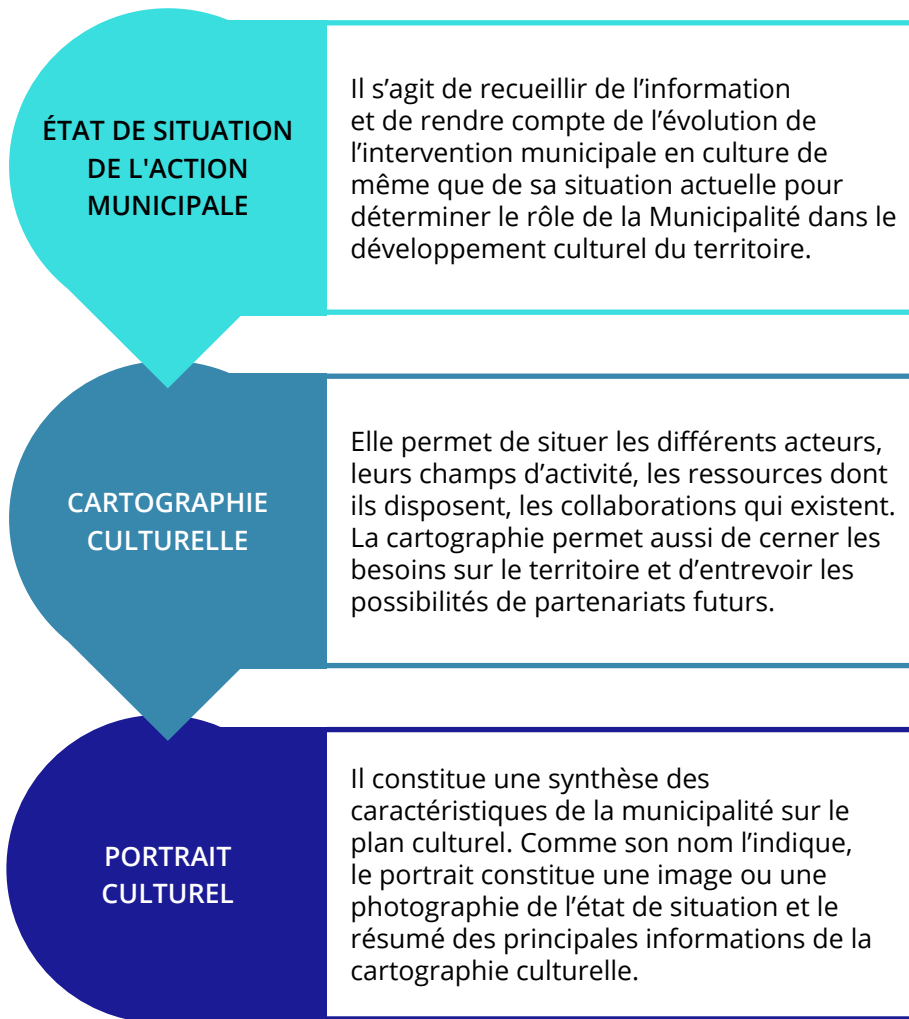
La réalisation du portrait culturel de la municipalité constitue une étape cruciale dans le processus d'élaboration de la politique culturelle. Basée fondamentalement sur la collecte et l'analyse d'information, elle permet de saisir le contexte particulier dans lequel évolue la municipalité. La compréhension de cette situation est essentielle pour se projeter vers l'avenir. Ce sont habituellement le comité de politique culturelle et le service municipal responsable de la culture qui effectuent le travail de collecte d'information. Leur objectif est d'avoir la connaissance la plus complète possible de ce qui s'est fait dans le passé et de ce qui se fait actuellement en matière de culture. Ce sont aussi eux qui procèdent très souvent à l'analyse de la dynamique culturelle du territoire qui contribuera directement à une réflexion sur la vision et les principes directeurs de la politique culturelle municipale.

Pour un portrait culturel réussi

- ☐ Recueillir de l'information sur l'évolution de l'intervention municipale en culture dans le but de définir le rôle de la Municipalité en cette matière.
- ☐ Faire la cartographie culturelle de la municipalité. Tenir compte du fait que le développement culturel du territoire municipal n'est pas le fait d'un seul acteur, mais qu'au contraire, il est le résultat d'initiatives de plusieurs individus et organisations qui ont avantage à travailler ensemble. La cartographie est aussi l'occasion de faire ressortir les synergies.
- ☐ Dresser un bilan des atouts, des enjeux et des besoins.
- ☐ Tenir compte de l'objectif d'informer, de le représenter et de situer la place de la culture dans la municipalité.

Étape 2

Les trois phases de réalisation du portrait culturel



Première phase : Dresser l'état de situation de l'action municipale

Contexte de l'intervention de la Municipalité en culture

Reconstituer l'histoire de l'intervention de la Municipalité dans le champ culturel contribue à mettre en lumière la nature de l'engagement de la Municipalité, l'apport de certaines personnes et institutions, de divers organismes culturels ainsi que les facteurs qui sont à l'origine de l'action municipale et les créneaux qui s'y sont développés au fil du temps.

Le récit de l'intervention culturelle municipale pourrait rappeler :

- la naissance d'associations, de comités, d'organismes;
- l'évolution des préoccupations des élus et des besoins exprimés par la population;
- la création d'une division culturelle rattachée au service des loisirs;
- la mise en place d'équipements culturels;
- les phases d'expansion et de consolidation de l'action culturelle municipale;
- l'évolution en matière d'éveil et d'éducation à la culture;
- les actions de préservation et de mise en valeur du patrimoine;
- les initiatives d'animation et maintenant de médiation culturelle;
- l'évolution des pratiques culturelles;
- la tenue d'activités particulières, telles que des festivals;
- l'influence de leaders culturels;
- les ententes de collaboration, d'échanges de services, de partenariat;
- l'adoption de mesures de planification, d'intégration, de conservation, de développement et de soutien à la culture, telles que des politiques sectorielles ou des programmes d'aide financière.

Les ressources et actions existantes sur le territoire

En tant que gouvernement de proximité, la Municipalité a des responsabilités dans le domaine culturel. En ce sens, il est important qu'elle **définisse son rôle et la portée de son action** afin de s'appuyer éventuellement sur les autres acteurs pouvant jouer un rôle dans le développement culturel de la collectivité. Mais il est également important de cerner le fonctionnement des services de la Municipalité. À cette fin, il convient de faire un inventaire des ressources disponibles, qui servira ensuite à élaborer la cartographie culturelle. Consultez le complément d'information à la fin de l'étape 2 pour des exemples de ressources disponibles ainsi que des pistes de recherche pour documenter l'action culturelle sur votre territoire.

Définition du rôle de la Municipalité

Préciser les règles et les limites de l'intervention Municipale permet de définir les domaines que la municipalité considère de sa responsabilité, le rôle qu'elle entend exercer, et d'établir la portée et les limites de son engagement.

- ♦ La Municipalité souhaite-t-elle jouer un rôle de facilitation auprès des acteurs de la collectivité, assumer la mise en œuvre du développement culturel sur son territoire, ou encore adopter une approche hybride?
- ♦ Quels types de partenariats souhaite-t-elle établir avec les acteurs de la collectivité?

Par ailleurs, une politique municipale peut évoluer dans un contexte où il existe également une politique culturelle régionale (à l'échelle de la MRC), sans oublier la prise en compte de la politique culturelle du Québec. De même, d'autres institutions sur le territoire peuvent s'être dotées d'une politique culturelle (une université, par exemple). Sans compter que la politique culturelle municipale coexistera avec les autres politiques et outils de gouvernance adoptés par la Municipalité (une politique familiale, une politique de développement durable, une planification stratégique, etc.). Ainsi, l'état de situation doit indiquer tout ce qui peut avoir une incidence ou ce qui peut interagir avec la politique culturelle municipale.

Types d'intervention municipale en culture

Type d'intervention	Caractéristique
Municipalité facilitatrice et partenaire	Elle agit en complémentarité avec les acteurs culturels (organisations et individus) de son territoire et soutient le milieu. L'impulsion vient généralement de la population et des organismes culturels.
Municipalité maître d'œuvre	Elle assume directement le développement culturel de son territoire, par le biais des équipements, politiques, programmations et activités culturelles, ressources humaines, services, etc. Elle prend en charge une partie de l'offre culturelle.
Municipalité ayant une approche hybride	La Municipalité peut agir à la fois comme maître d'œuvre dans certains domaines (ex. : adoption de règlements visant à protéger des sites patrimoniaux) et comme facilitatrice et en partenariat avec les organismes de son milieu pour certains champs d'action (ex. : activités de sensibilisation ou d'animation).

Source :

Tableau créé à partir de *La valise culturelle de l' élu municipal*, 2^e édition, Les Arts et la ville, 2014.

Deuxième phase : Élaborer une cartographie culturelle

Qu'est-ce que la cartographie culturelle?

- La cartographie culturelle est un « [p]rocessus visant à recueillir, consigner, analyser et synthétiser des renseignements afin de décrire les ressources culturelles, les réseaux, les liens et les habitudes d'utilisation d'une communauté ou d'un groupe⁹ ».

À quoi sert-elle?

- Élaborée sous forme de carte du territoire, la cartographie permet de :
 - mettre à jour les acteurs clés œuvrant dans le domaine culturel;
 - faire état des relations existantes entre eux de même que les relations que la Municipalité entretient avec eux;
 - indiquer les partenaires potentiels et les partenariats municipaux existants et porteurs.

Que contient-elle?

- La cartographie culturelle montre notamment **les acteurs clés et les partenariats** existants et potentiels. Elle doit tenir compte non seulement des tendances observées sur son territoire, mais aussi de la **situation de la municipalité** dans un territoire plus vaste (MRC, région administrative, plus largement le Québec). Finalement, elle informe sur les caractéristiques des pratiques et des activités culturelles ainsi que sur les besoins propres aux acteurs et parties prenantes qui mettent en œuvre des actions liées à la culture. La cartographie fait enfin un état de ce qui est initié et offert sur le territoire, de la participation citoyenne à la vie culturelle et de l'apport d'organismes clés et des citoyens au développement de leur communauté.

9 RÉSEAU DES VILLES CRÉATIVES DU CANADA, [Trousse de cartographie culturelle : un partenariat entre le Réseau des Villes créatives du Canada et Legacies Now 2010](#), [En ligne], p. 8, (Consulté le 8 janvier 2021).

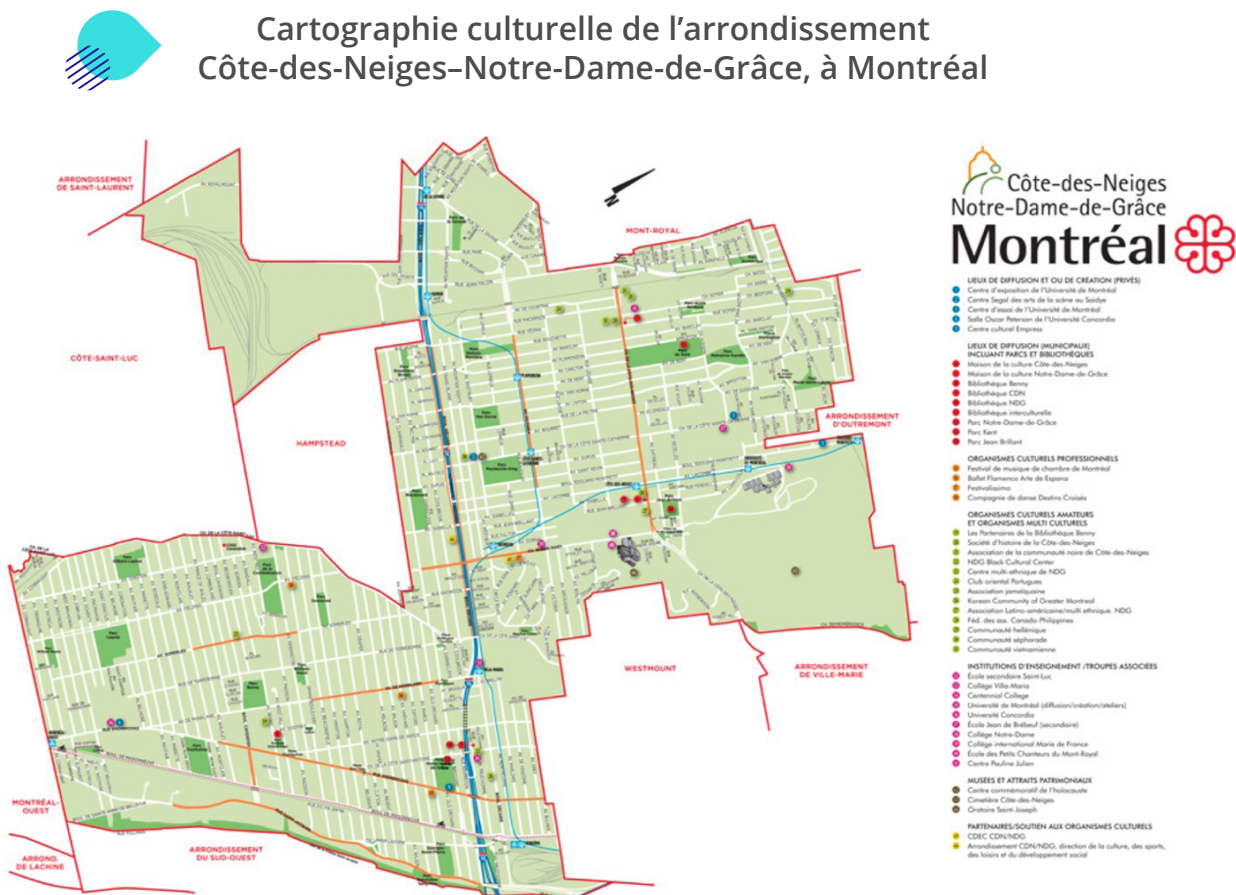
Les outils pour la cartographie

Pour élaborer une cartographie, il y a plusieurs manières de procéder. Il est possible de réaliser une cartographie en relief sur papier ou encore d'utiliser des applications en ligne, souvent gratuites, comme Google Maps. Dans les deux cas, il importe d'utiliser des symboles et des couleurs pour catégoriser les éléments clés et mettre en évidence les liens partenariaux.

Si les ressources de la Municipalité le permettent, il est possible d'utiliser le système d'informations géographiques (SIG), disponible en ligne. Ce système réunit plusieurs types des données, les analyse et les localise sur une carte.

Dans tous les cas, l'élaboration d'une cartographie constitue une occasion de susciter la participation des différents acteurs du territoire et procure de la visibilité aux initiatives qui y ont cours.

Exemple de cartographie culturelle



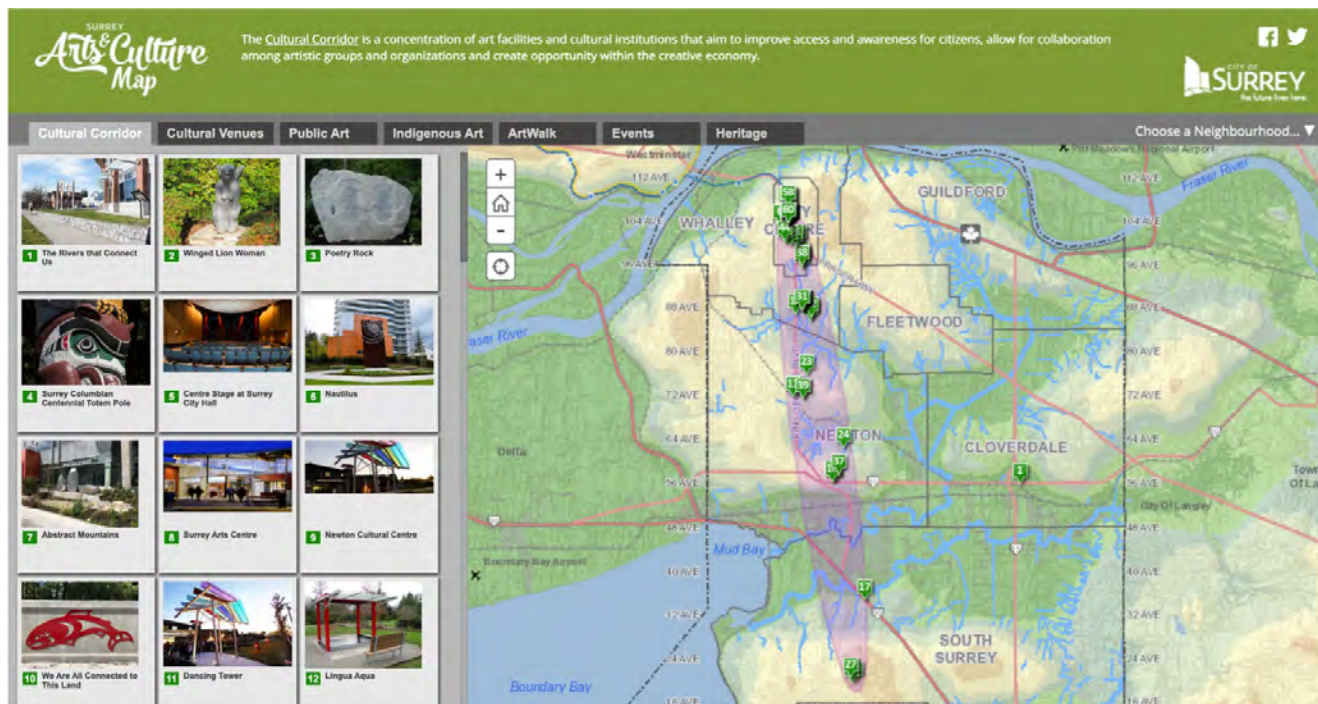
Source :

ARRONDISSEMENT CÔTE-DES-NEIGES-NOTRE-DAME-DE-GRÂCE, *Les quartiers culturels*, Montréal, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, p. 20.

Exemple de cartographie culturelle



Cartographie culturelle réalisée à partir d'un système d'informations géographiques par la Ville de Surrey, en Colombie-Britannique



Source :

VILLE DE SURREY, « [Arts & Culture Map](#) », [En ligne], 2020. (Consulté le 20 septembre 2020).

Exemple de cartographie culturelle



Habitants des Fidji localisant des sites patrimoniaux sur une maquette 3D de l'île Ovalau



Source :

NIGEL CRAWHALL, *The Role of participatory cultural mapping in promoting intercultural dialogue: 'We are not hyenas'*, UNESCO, 2009. Photo : © Giacomo Rambaldi, CTA.

Pour en savoir plus

- RÉSEAU DES VILLES CRÉATIVES DU CANADA, [*Trousse de cartographie culturelle : Un partenariat entre le Réseau des Villes créatives du Canada et Legacies Now 2010*](#), [En ligne]. (Consulté le 8 janvier 2021).
- Jon CORBETT et GROUPE CONSULTATIF DU PROJET DEVELOPMENT OF DECISION TOOLS FOR PARTICIPATORY MAPPING IN SPECIFIC LIVELIHOODS, [*Cartographie participative et bonnes pratiques*](#), [En ligne], Rome, Fonds international de développement agricole, 2009. (Consulté le 7 janvier 2021).
- Giacomo RAMBALDI, [*Modélisation participative en 3D : principes directeurs et applications : édition 2010*](#), [En ligne], Centre technique de coopération agricole et rurale et Programme de petites subventions du Fonds pour l'environnement mondial, (Consulté le 7 janvier 2021).
- Katerina TEAIWA et Colin MERCER, [*Guide de cartographie, de planification et d'élaboration de politiques culturelles en Océanie*](#), [En ligne], Secrétariat général de la Communauté du Pacifique. (Consulté le 8 janvier 2021).
- VILLE DE WINDSOR, « Windsor Culture Map », [En ligne], 2014. (Consulté le 8 janvier 2021).

«
Ali Sabourin,
[*« Aimez votre ville » : transformer Hamilton par la culture »*](#), [En ligne], Good Practices (agenda21culture.net)

Se doter des ressources et de l'approbation du Conseil a été le commencement de ce qui deviendrait ensuite le premier Plan culturel de Hamilton [Ontario]. Le projet était composé de plusieurs phases, récoltant plusieurs degrés croissants de soutien, pour arriver à l'établissement d'un Plan culturel intégrant la culture comme quatrième pilier du développement durable. Les étapes clés du processus ont été le renforcement des capacités (expert·e·s), la cartographie culturelle et l'identification des liens avec les autres politiques municipales, régionales et provinciales. [...] Une étude pilote dans huit quartiers a utilisé des données de cartographie des ressources culturelles afin de visualiser le rôle de la culture dans l'aménagement du territoire.

Troisième phase : Réaliser le portrait culturel

Le portrait culturel est la **synthèse de toutes les informations recueillies** au long de cette étape. Il doit faire ressortir les acquis, les liens existants et potentiels entre les différents acteurs et les instances de participation citoyenne à la vie culturelle de la municipalité. Il permet de déceler les tendances, les complémentarités, les facteurs de réussite, les aspects à améliorer, et d'établir des repères qui permettent de retracer et de mesurer l'évolution de la mise en œuvre de la politique culturelle municipale.

Il convient de vérifier l'exactitude des données recueillies, de les mettre à jour, de les compléter, de les nuancer et de les corriger au besoin. À l'occasion, il convient aussi de remettre en contexte certaines perceptions ou compréhensions au regard de ces données¹⁰.

Enfin, le développement culturel doit tenir compte des atouts, des enjeux et des besoins. C'est pourquoi il est important de bien cerner tous ces aspects pour arriver à établir un portrait culturel qui soit le plus juste possible. Cela étant dit, voici quelques précisions :

- ♦ un **atout** est un élément sur lequel la Municipalité peut miser pour son développement culturel. Par exemple : la présence d'entreprises susceptibles de devenir des partenaires de la Municipalité dans le domaine culturel, la présence de créateurs et de professionnels, la nature de certaines activités (festivals ayant un grand pouvoir d'attraction), le taux de scolarisation de la population, l'augmentation de certaines pratiques et activités culturelles, les spécificités et les initiatives individuelles, etc.

- ♦ un **enjeu** est « ce qui est en jeu » à l'échelle de la collectivité; c'est un objet auquel les acteurs de la collectivité attribuent de la valeur et qui leur suscite des préoccupations. Par conséquent, cerner les enjeux locaux implique de réfléchir à des réponses culturelles permettant d'améliorer la qualité et la santé des milieux de vie, de promouvoir la participation citoyenne, de définir un projet de territoire (et d'aménagement de celui-ci), etc.

Cerner les enjeux permet de mieux comprendre les **besoins** de la collectivité.

¹⁰ L'Observatoire de la culture et des communications du Québec dispose d'une foule de données sur la culture disponibles en ligne. Il en est de même des directions régionales du ministère de la Culture et des Communications et des conseils régionaux de la culture. Ce sont là des pistes à explorer.



Municipalité de canton
Saint-Camille, *Politique
municipale*, 2017.

Première étape à l'élaboration de la politique culturelle de Saint-Camille, le portrait culturel vise à documenter de façon exhaustive la pratique culturelle à Saint-Camille, celle qui a marqué son histoire tout comme celle qui a cours aujourd'hui. Ce portrait, en rassemblant l'information nécessaire pour reconnaître les forces et les faiblesses du secteur culturel, guide la conception d'une politique adaptée aux besoins et aux ressources du milieu.

Étant donné le territoire restreint couvert par la politique, il nous a été possible de dresser un portrait culturel quasi exhaustif du milieu. Ce travail se trouve en annexe au présent document et nous permet de reconnaître la vitalité culturelle exceptionnelle qui caractérise Saint-Camille. Nous souhaitons aussi le mettre à jour sur une base régulière afin de maintenir la vigilance à l'égard du développement culturel dans notre municipalité.





Complément d'information

Les ressources disponibles sur le territoire

Rôles et structures	◆ Les rôles directs et indirects joués par la Municipalité (l'intervention culturelle municipale). ◆ L'organisation administrative de la Municipalité : mandat, composition, ressources, fonctionnement, relation des services concernés par la culture entre eux et avec le conseil municipal. ◆ Les liens entre la Municipalité et les organismes culturels et d'autres secteurs. ◆ La participation du secteur privé.
Enveloppe budgétaire	◆ L'importance des dépenses culturelles dans le budget municipal et la tendance observée (par exemple sur les 3 ou 5 dernières années). ◆ La répartition des dépenses par domaine d'activité et par fonction culturelle (sur 3 ans ou plus). ◆ Le budget consacré à la diffusion et à la production d'activités culturelles et au soutien des organismes culturels du territoire. ◆ L'évolution de la contribution financière des gouvernements provincial et fédéral. ◆ La répartition du soutien financier : aide au fonctionnement, aide aux projets, bourses, prix, commandites, fondations, programmes d'aide, tarifs préférentiels, achat de billets.
Ressources humaines, services et équipements	◆ Les ressources humaines vouées à la culture et leur évolution au cours des 3 ou 5 dernières années. ◆ Les services techniques fournis. ◆ Les infrastructures et les équipements culturels. ◆ Les activités de promotion et d'information.
Maturité numérique	◆ Disponibilité de plateformes d'échanges, de rencontres et de diffusion d'information (site Web, réseaux sociaux, système de vidéoconférence, etc.). ◆ Ressources culturelles en ligne (ex. : collections numériques en bibliothèque).
Champ couvert par la Municipalité en matière d'intervention culturelle	◆ Les programmes publics mis sur pied dans le secteur culturel. ◆ Les partenariats actuels et les possibilités d'en créer de nouveaux.

Documenter l'action culturelle sur le territoire

Les éléments
Acteurs clés et partenariats potentiels
Acteurs clés Les comités consultatifs, les services municipaux concernés, les organisations culturelles locales, le réseau scolaire, les entreprises culturelles, les regroupements d'intérêts (ex. : voués à la protection et la mise en valeur du patrimoine), les membres des Premières Nations et les Inuits, les compagnies artistiques professionnelles et amateurs, le monde des affaires, les institutions régionales et nationales de création, de diffusion, de formation et de loisirs culturels, les associations touristiques et économiques, les municipalités adjacentes, la MRC ou la communauté métropolitaine, les médias locaux et régionaux, les autres paliers de gouvernement. Partenariats potentiels Collaborer avec ces acteurs favorise la complémentarité des actions, permet de réaliser des projets ou d'offrir des services qui ne verraient pas le jour autrement, multiplie les options et les solutions, permet de partager les risques et les responsabilités, contribue à augmenter les ressources financières et humaines, rationalise et maximise l'utilisation des infrastructures et équipements culturels, favorise la collaboration avec les autres municipalités, contribue à augmenter la stabilité financière des organismes et finalement développe un sentiment de solidarité et d'esprit d'équipe.
Contexte municipal
Recueillir les informations de la municipalité concernant : ♦ La situation géographique (superficie, localisation des municipalités environnantes, etc.); ♦ Le contexte régional (appartenance à une MRC ou à une communauté métropolitaine; ententes de services intermunicipales ou régionales; utilisation d'équipements hors de la municipalité, ententes entre la Municipalité et le service scolaire, contraintes liées aux cadres législatif et réglementaire [dont le schéma d'aménagement], documents d'orientations régionales); ♦ Dans certains cas, une comparaison avec d'autres municipalités – et ce, en raison de leur proximité ou de la similarité de leur taille et des problématiques dont elles font l'expérience – offre des points de référence, mais aussi des points de convergence et de divergence intéressants.

Les éléments	
Les pratiques et activités culturelles existantes et les besoins à propos :	
Des parties prenantes menant des actions liées à la culture	◆ Dans quel secteur interviennent-elles principalement (santé, environnement, économie, communautaire, etc.)? ◆ De quels types d'acteurs s'agit-il (organisme à but non lucratif, institution privée ou publique, mécène, association, travailleur culturel, service municipal, autre municipalité ou MRC, etc.)? ◆ Quelles collaborations entretiennent-elles entre elles? Et avec la Municipalité? ◆ Comment s'intègrent-elles au milieu? ◆ Quel est leur rayonnement? ◆ Etc.
De ce qui est initié et offert sur le territoire	◆ Types d'actions culturelles, de services et d'équipements ◆ Manifestations et activités spontanées ◆ Contexte de mise en œuvre des actions culturelles ◆ Fonctions culturelles (formation, création, diffusion, etc.) ◆ Participation et fréquentation ◆ Rayonnement et retombées sociales des actions culturelles ◆ Information sur les coûts et les retombées économiques ◆ État des ressources et des équipements : pertinence, qualité, quantité, emplacement et disponibilité ◆ Qualification des ressources humaines ◆ Etc.
De la participation citoyenne à la vie culturelle	◆ Caractéristiques sociodémographiques de la population ainsi que des participants aux actions culturelles ◆ Information liée aux pratiques culturelles et citoyennes ◆ Motifs de participation des citoyens à la vie culturelle ◆ Etc.
Des organismes clés et des citoyens	◆ Concernant les services et les équipements, le soutien technique et la logistique, le soutien financier, la diffusion, la concertation. ◆ Concernant les espaces de réseautage, d'échange et de collaboration. ◆ Concernant l'accessibilité et la disponibilité. ◆ Etc.

Les sources d'information et les méthodes de collecte de données

La Municipalité dispose généralement d'information sur les ressources disponibles pour le développement culturel du territoire. Il convient cependant de compléter ces données, par exemple :

- ♦ en échangeant avec les organismes, les comités et les groupes d'intérêt des domaines de la culture, des loisirs, des services communautaires, etc.;
- ♦ en consultant les dossiers de presse, les statistiques (par exemple les données sur les dépenses publiques en culture de Statistiques Canada et de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, les recensements du Canada) ainsi que les données produites par des organismes régionaux, le conseil régional de la culture, l'association touristique, etc.;
- ♦ en consultant les sources disponibles, notamment dans le Répertoire culture-éducation, le Répertoire canadien des lieux patrimoniaux, le Répertoire du patrimoine culturel Québec, la Banque de noms de lieux du Québec, etc.;
- ♦ en faisant remplir des questionnaires, des sondages, etc.;
- ♦ en analysant la participation des citoyens (jeunes, familles, aînés, etc.) aux actions culturelles;
- ♦ en consultant les études et les rapports portant sur la préservation du patrimoine, les loisirs culturels, la pratique artistique, les actions de médiation culturelle, les services sociaux, l'aménagement du territoire et l'urbanisme, le développement économique, la place et les enjeux du numérique sur le territoire, les cultures et langues autochtones, les pratiques liées à la diversité des expressions culturelles, le tourisme culturel, etc.

Pour être en mesure de déceler les tendances, il serait bon de disposer de données couvrant une période de trois à cinq ans.



La définition de la vision et des principes directeurs de la politique culturelle

L'étape 3 met l'accent sur le travail de définition de la vision et des principes directeurs de la politique culturelle. Elle s'appuie sur le portrait culturel de la municipalité (voir l'[étape 2](#)), particulièrement les éléments les plus pertinents au regard de la situation observée et vécue; le rôle de la Municipalité dans le champ de la culture; les enjeux et les défis auxquels elle doit faire face en ce domaine; de même que les besoins exprimés par la population.

Déjà à cette étape, le comité de politique culturelle et les différents services municipaux doivent réfléchir à l'avenir de la culture dans la municipalité, à des pistes d'action porteuses ainsi qu'aux valeurs qui sous-tendent la politique.

Pour une vision et des principes directeurs réussis

- ☐ Définir la vision de la politique culturelle de façon à ce qu'elle reflète un développement culturel souhaité et soutenu par la collectivité, assurant ainsi sa pérennité.
- ☐ Déterminer les principes directeurs de la politique culturelle, ceux-ci constituant les fondements de toute l'action municipale en culture.
- ☐ Assurer la complémentarité de la vision et des principes directeurs de la politique culturelle avec les autres politiques et outils de planification municipaux.

Vision

L'énoncé de vision est concis et il adopte un langage clair qui suscite l'adhésion de la collectivité. Le comité de politique culturelle doit s'assurer que le conseil municipal adhère à cette vision. Il doit aussi s'assurer de bien la communiquer et de la partager avec les acteurs clés de la collectivité.

Étape 3

Qu'est-ce que la vision?

- La vision est l'image globale de ce que souhaite devenir la Municipalité grâce à sa politique culturelle. C'est se projeter dans l'avenir, vers un futur souhaité : là où l'on veut aller et les objectifs que l'on souhaite atteindre. La vision, c'est aussi un guide pour prendre des décisions stratégiques et passer à l'action.

Qu'est-ce qu'elle permet?

- Définir l'esprit et l'orientation générale qui guideront la politique et le déploiement des actions vers des changements désirés.
- Positionner le développement culturel en cohérence avec les autres politiques et outils de planification de la Municipalité.

Comment élaborer l'énoncé de vision?

- Voici trois questions dont les réponses permettront d'élaborer l'énoncé de vision :

Où en sommes-nous présentement?

- Relire les informations ayant permis d'élaborer le portrait culturel, en accordant une attention particulière à l'évolution de l'intervention municipale en culture ainsi qu'aux dynamiques culturelles existantes.
- Évaluer les besoins exprimés par la population en matière de culture et de vie collective.

Où allons-nous (dans l'état actuel des choses)?

- Considérer le scénario d'avenir le plus probable en matière de vie culturelle de la collectivité si aucun changement de direction n'avait lieu.
- Déterminer le devenir de la municipalité dans le cas où les tendances observées se maintenaient. Cet exercice permet aussi de cerner les enjeux et les défis qui justifient le besoin d'une politique culturelle.

Où voulons-nous aller (changement souhaité)?

- Réfléchir à un scénario d'avenir qui suscite de l'enthousiasme et qui est susceptible de mobiliser la collectivité. Cet exercice permet d'imaginer ce que pourrait être la municipalité si l'on décidait de répondre aux enjeux et aux défis cernés.

Exemple

Vision de la politique culturelle de la Ville de Boisbriand¹¹

En adhérant à cette vision, la Municipalité veut devenir une ville :

- ♦ qui suscite la fierté de ses citoyens;
- ♦ où la culture est au cœur de l'identité citoyenne;
- ♦ où les Boisbriannais sont au centre de l'offre de services culturels diversifiés;
- ♦ qui répond aux besoins des résidents de tous âges et de toutes conditions socioéconomiques;
- ♦ qui soutient une vie citoyenne vibrante;
- ♦ qui accorde une place importante aux créateurs de toutes sortes;
- ♦ dont le dynamisme est soutenu par la création de contacts entre l'organisation municipale, les organismes, les entreprises et les institutions.

Exemple

Vision de la politique culturelle de la MRC de Vaudreuil-Soulanges¹²

La MRC de Vaudreuil-Soulanges, par la valorisation de la synergie entre les citoyens, les acteurs du milieu culturel, la relève artistique et les partenaires locaux et régionaux, entend créer un sentiment d'appartenance régional au patrimoine, aux arts et à la culture.

11 VILLE DE BOISBRIAND, [Politique culturelle](#), [En ligne], p. 8. (Consulté le 12 mars 2021).

12 MRC DE VAUDREUIL-SOULANGES, [La politique culturelle dans la voie du développement durable](#), [En ligne], p. 6. (Consulté le 12 mars 2021).

Les principes directeurs : au cœur de la politique culturelle

Qu'est-ce que les principes directeurs?

- Les principes directeurs sont des règles d'action formulées sous forme d'affirmations.

Qu'est-ce qu'ils permettent?

- Ils servent de pierre d'assise à la politique culturelle.

Comment énoncer les principes directeurs?

- Leur formulation doit prendre en compte les trois critères suivants :

Cohérence avec la vision

- Les principes directeurs doivent être cohérents avec la vision (et les valeurs qu'elle-même sous-tend).

Clarté et concision

- Les principes directeurs doivent être énoncés de façon affirmative en évitant toute ambiguïté. Ils doivent être aussi clairs et concis que possible. Il convient donc d'accorder le temps nécessaire à leur formulation.

Adhésion

- Les principes directeurs doivent susciter l'adhésion du comité de politique culturelle (où sont réunis des représentants de différents secteurs de la collectivité), des services municipaux et du conseil municipal.

Exemple

Principes directeurs de la politique culturelle de la Ville de Lévis¹³

Afin de la guider dans la prise de décision et dans la mise en place de services et de programmes, la Ville de Lévis appuie son intervention sur les principes directeurs suivants :

- ♦ **La mise en place de conditions favorables au développement et à l'exercice de la pratique culturelle :** la Ville de Lévis dispose de sites et de lieux culturels adaptés à la pratique culturelle, adéquatement aménagés et à proximité des citoyennes et des citoyens et compte sur une équipe de ressources humaines compétentes et en nombre suffisant pour rendre des services culturels diversifiés de qualité
- ♦ **La concertation et le partenariat avec le milieu :** la Ville de Lévis reconnaît qu'elle exerce le leadership du développement culturel de son territoire en concertation avec l'ensemble de ses partenaires
- ♦ **L'affirmation des facteurs identitaires :** la Ville de Lévis privilégie des actions favorisant l'affirmation, la préservation et le rayonnement de ses éléments identitaires
- ♦ **L'accueil et le soutien aux initiatives du milieu :** la Ville de Lévis est à l'écoute des créatrices, des créateurs et des organismes, les reconnaît, les accompagne et les soutient afin de contribuer au développement de la culture tout en facilitant la réalisation de projets mobilisateurs pour le milieu culturel
- ♦ **La connaissance des nouvelles tendances dans le domaine culturel :** le développement de la culture s'inscrit dans un environnement en constante évolution qui nécessite d'avoir des approches innovantes, inspirantes et apprenantes
- ♦ **La transversalité de la culture :** la culture s'intègre aux projets de développement de la Ville et de ses partenaires dans un esprit de développement durable

13 VILLE DE LÉVIS, [Politique culturelle](#), [En ligne], 2014, p. 17. (Consulté le 24 mars 2021).

Exemple

Vision de la politique culturelle de la Ville de Boisbriand¹⁴

Citoyens : Les citoyens sont au cœur des préoccupations de l'administration municipale de Boisbriand. La culture et les activités culturelles ont une incidence directe sur leur qualité de vie. La promotion de la culture doit être constante et des efforts doivent être maintenus par l'administration municipale afin que la culture soit intégrée dans leur quotidien.

Identité et appartenance : L'activité culturelle doit être considérée comme une valeur intrinsèque plutôt que comme un événement isolé, exceptionnel ou fortuit. Il est nécessaire de mettre en lumière le travail des artistes boisbriannais et de promouvoir la signature culturelle de Boisbriand. Il s'agit d'une source de fierté et d'appartenance forte.

Implication : Les liens de partenariat entre la Ville, les citoyens, les artistes et les organisations des milieux culturels, institutionnels, d'affaires et communautaires sont essentiels à la vitalité culturelle. Il importe d'inviter ces parties à s'impliquer dans le développement de la culture boisbriannaise.

Accessibilité : La culture est une dimension essentielle au développement durable d'une société. Ce n'est plus à prouver que la pratique culturelle contribue à la réussite éducative et encourage la persévérance scolaire. La Ville souhaite prendre les

mesures nécessaires pour permettre au plus grand nombre possible de citoyens d'avoir accès à la culture, aux arts, et d'en profiter.

Leadership : La Ville de Boisbriand doit se démarquer et montrer l'exemple à travers l'accessibilité aux infrastructures, aux équipements et aux services culturels répondant aux besoins de la population, tout en veillant à l'entretien de ceux-ci. Elle doit aussi favoriser la participation des citoyens pour stimuler la vitalité des activités, des événements et des organismes du territoire.

Innovation : L'émergence de nouvelles technologies bouscule le monde culturel. La Ville de Boisbriand tient donc à utiliser les outils et les équipements les plus adaptés en intégrant la technologie et le numérique dans son offre culturelle, en fonction de l'évolution des modes de vie ainsi que des tendances actuelles et futures.

¹⁴ VILLE DE BOISBRIAND, [Politique culturelle](#), [En ligne], p. 10-11. (Consulté le 12 mars 2021).

Exemple

Principes directeurs de la politique culturelle de la MRC des Sources¹⁵

Valorisation de la culture — lien identitaire

[...] Il importe de reconnaître l'importance fondamentale que joue la culture pour l'ensemble des citoyens des municipalités de la MRC et l'impact qu'elle peut avoir sur leur qualité de vie.

Parallèlement, dans un contexte de décroissance démographique, il est pertinent de tabler sur la plus-value du territoire provenant de sa richesse et de ses spécificités culturelles afin de susciter l'attraction et la rétention de nouvelles populations.

Valeur fondamentale du patrimoine culturel

Le patrimoine culturel est l'héritage commun des habitants de la MRC des Sources. Il comprend les biens matériels culturels (patrimoine bâti, paysages, etc.), les traditions et mœurs ainsi que l'ensemble des connaissances culturelles et historiques portant sur notre territoire et les habitants qui nous ont précédés.

Nécessité du virage numérique

L'avènement des technologies du numérique a profondément impacté l'ensemble des moyens de communication, de diffusion et même de création. Dans un souci de préservation des acquis culturels de notre territoire, de transmission des savoirs et de développement de nos entreprises culturelles, il est essentiel de comprendre l'importance fondamentale que revêtent maintenant les technologies de l'information et des communications et de les intégrer pleinement.

Une culture portée par tous

La culture, ce n'est pas que l'affaire des artistes, artisans et entrepreneurs culturels. Fortement liée à notre identité, elle est portée par tous dans nos actes quotidiens. Il importe ainsi de lui redonner sa place auprès de chaque individu et de faire comprendre à chacun qu'il est un vecteur culturel de sa communauté.

15 MRC DES SOURCES, [Politique de développement culturel 2018-2026](#), p. 23.

Partout la culture : politique culturelle du Québec

La **politique culturelle du Québec**¹⁶ énonce des principes directeurs dont les collectivités locales et régionales peuvent s'inspirer pour leur propre politique culturelle, en tenant compte des besoins qui leur sont propres. Ces principes sont les suivants.

Le rôle essentiel de la culture

Essentielle au bien-être et à l'affirmation de la société québécoise, la culture est porteuse de sens et d'identité. Elle est un vecteur de démocratie, de cohésion sociale, d'enracinement et de dialogue interculturel. Puisqu'elle stimule la créativité et l'innovation, la culture participe positivement au développement durable du Québec et à son rayonnement au Canada et sur la scène internationale.

L'affirmation du caractère francophone du Québec

La langue française est l'un des principaux traits distinctifs de la nation québécoise. Langue commune, le français est au cœur de l'identité culturelle, d'où l'importance d'en maintenir la vitalité et d'en assurer la transmission. Bien plus qu'un simple moyen de communication, la langue française est un système de pensée qui traduit une vision du monde, qui ouvre l'accès à la culture québécoise et qui permet à cette culture de s'exprimer.

L'accès, la participation et la contribution de tous à la culture

L'ensemble de la population doit pouvoir accéder, participer et contribuer à la vie culturelle. Il faut donc viser l'équité, sur tout le territoire, entre les générations ainsi qu'entre les femmes et les hommes de toute origine et de toute condition physique, psychologique ou socioéconomique.

L'autonomie de la création et la liberté d'expression et d'information

La protection de l'autonomie de la création et de la liberté d'expression s'applique non seulement à l'existence et à la pratique des artistes, mais également aux droits de tous les professionnels de la culture et des communications. Au Québec, comme dans toute société démocratique, respecter ces valeurs est fondamental, car elles assurent la diversité créative et le rayonnement des expressions culturelles, au bénéfice de toutes et de tous. C'est la liberté de pensée, d'expression et d'information de même que la diversité des médias qui rendent possible l'épanouissement de la culture au sein des sociétés.

16 MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, [Partout la culture : politique culturelle Québec](#), [En ligne], 2018, p. 9. (Consulté le 12 mars 2021).



La réalisation des exercices de participation publique¹⁷

Il existe plusieurs types d'exercices de participation publique. Le choix d'une formule ou d'une autre dépendra notamment des objectifs poursuivis et des ressources disponibles (temps, infrastructures numériques et physiques, ressources humaines pour l'animation d'une activité, etc.). Le numérique offre de nombreuses possibilités à cet effet, mais il ne faut pas négliger le potentiel de mobilisation que constitue la rencontre physique.

Pour des exercices de participation publique réussis

Préparation des exercices de participation publique

- ☐ Déterminer les objectifs poursuivis et les résultats attendus.
- ☐ Définir les responsabilités de chaque acteur : conseil municipal, comité de politique culturelle, animateur, experts invités (s'il y a lieu), participants invités, citoyens.
- ☐ Déterminer la forme de participation publique (physique, numérique).
- ☐ Cibler les participants potentiels et les mobiliser autour du projet de politique culturelle.
- ☐ Favoriser l'inclusion et refléter les diversités de la collectivité.
- ☐ Choisir un moment et un environnement (lieu physique ou plateforme numérique) propices à la tenue d'un exercice public.
- ☐ Communiquer clairement l'importance de la participation publique pour une politique culturelle élaborée par et pour la collectivité.

Étape 4

¹⁷ Cette section est inspirée de GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, [Cadre de référence gouvernemental sur la participation publique](#); COMMUNAGIR, [Communagir pour emporter. Des activités d'animation mobilisantes et participatives](#); LES ARTS ET LA VILLE, Les cliniques culturelles pour le développement des communautés : guide de planification, 2018.

Réalisation de l'exercice de participation publique

- ☐ Communiquer les objectifs de l'exercice, les règles de participation, les procédures de fonctionnement de l'activité et, éventuellement, les contraintes propres à l'exercice de participation publique.
- ☐ Prévoir les ressources humaines et matérielles nécessaires à l'exercice participatif.
- ☐ Assurer une animation basée sur un cadre clair qui suscitera une participation active.
- ☐ Clore la rencontre de manière constructive et informer les participants de la suite de la démarche.

Analyse et rétroaction

- ☐ Analyser et synthétiser l'information recueillie lors d'un exercice de participation publique.
- ☐ Transmettre la synthèse des exercices de participation publique avec le comité de politique culturelle.
- ☐ Diffuser les résultats des exercices de participation publique auprès des acteurs clés de la collectivité dans le but d'assurer la transparence du processus et de maintenir l'intérêt de même que la mobilisation de ceux-ci envers la démarche d'élaboration de la politique culturelle.

La participation publique dans la démarche d'élaboration d'une politique culturelle

Qu'est-ce que la participation publique?

- C'est l'ensemble des processus et activités par lesquels les acteurs de la collectivité prennent part aux décisions municipales qui les concernent.

Que permet-elle?

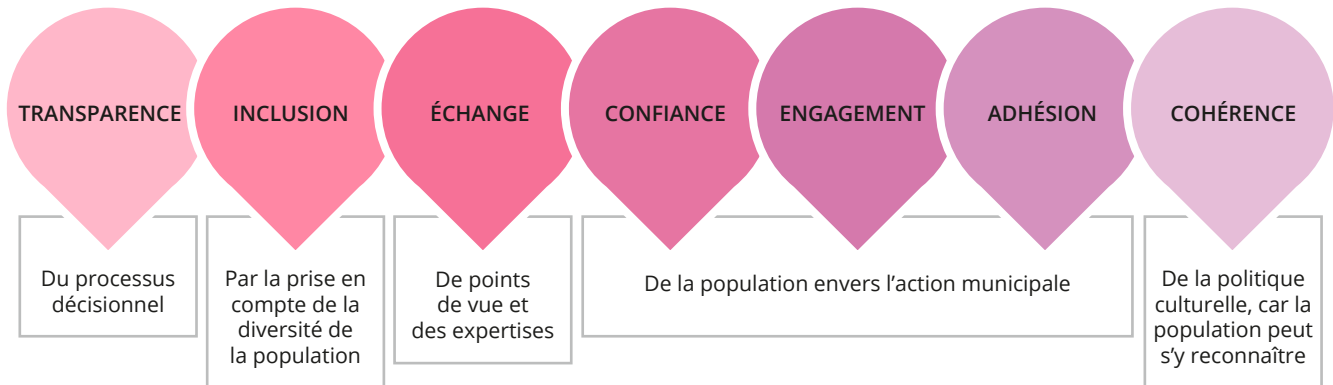
- Faire ressortir des enjeux, des forces, des besoins et des idées pour alimenter le contenu de la politique culturelle.
- Transmettre des compétences et favoriser le génie collectif par le dialogue et le croisement des regards.
- Favoriser la légitimité du projet de politique culturelle en suscitant l'adhésion de l'ensemble de la collectivité.

Comment faire?

- La participation publique comporte trois phases : la préparation de l'exercice de participation publique; sa mise en œuvre; la rétroaction et l'analyse des propositions.



Les valeurs au cœur de la démarche de participation publique



Les principales dimensions à considérer lors de la préparation, de la réalisation ainsi que de la rétroaction et l'analyse d'un exercice de participation publique. Pour plus de détails, voir la partie Complément d'information à la fin de la présente étape.

Préparation, réalisation et analyse d'un exercice de participation publique

Préparation d'un exercice de participation publique	
Définir les responsabilités	Déterminer qui fait quoi et quand. Le comité de politique culturelle ou le service responsable de la culture planifie, coordonne et assure le suivi de l'exercice. Quelques questions à se poser : ◆ Fera-t-on appel à un organisme externe pour mettre en œuvre l'exercice de participation publique et analyser les résultats? ◆ Comment l'information sur la rencontre sera-t-elle communiquée? ◆ Qui s'occupera de la logistique? ◆ De combien de temps dispose-t-on pour chaque tâche?
Définir les résultats attendus	Le comité de politique culturelle ou le service responsable de la culture définit les résultats attendus de l'exercice de participation publique. Quelques questions à se poser : ◆ Quels sont les objectifs poursuivis? ◆ Quelle contribution recherche-t-on de la part des participants? ◆ Quelles synergies souhaite-t-on créer avec les différents services municipaux et acteurs de la collectivité?

Préparation d'un exercice de participation publique

Choisir une formule

Le choix d'une formule de participation publique dépend entre autres des buts poursuivis et des ressources disponibles. **Il est important cependant de favoriser l'inclusion et la diversité** de même que la mobilisation du plus grand nombre possible autour de la démarche.

Quelques questions à se poser :

- ♦ Quelles sont les diversités sur le territoire (population urbaine ou rurale; jeunes et âgés; communautés ethnoculturelles; communauté autochtone; etc.)?
- ♦ La population est-elle familière avec le numérique? Quelle est la qualité du réseau Internet sur le territoire?
- ♦ Quels moyens a-t-on pour inclure la population issue de la diversité?
 - Considérer la traduction de contenus
 - Considérer le support audio
 - Considérer d'autres technologies que le numérique pour la diffusion des informations et les échanges (radio locale, journal local, etc.)

Ces questions aideront également à choisir l'environnement le plus adéquat pour la tenue de l'exercice ainsi que la stratégie de communication qui devra être déployée autour de la démarche participative.

Il s'agit ensuite de planifier le contenu et le déroulement de la rencontre dans le but d'optimiser les échanges et d'en retirer les bénéfices attendus. Il s'agit de favoriser le plus possible la créativité des participants dans un cadre à la fois clair et souple qui favorise les relations d'égal à égal de tous les participants (élus, fonctionnaires municipaux, population, secteur privé). On souhaite en faire des **acteurs engagés et non des spectateurs**. Les participants doivent **comprendre que leur présence est utile**.

Il faudra déterminer le type d'animation souhaité et déterminer à qui elle sera confiée : Souhaite-t-on faire appel à un animateur neutre? À une expertise particulière? À plusieurs personnes? De plus, il faudra penser au matériel qui sera proposé pour recueillir les idées des participants et présenter le fruit de leurs échanges.

La planification du déroulement de l'exercice doit idéalement prévoir du temps pour :

- ♦ un mot de bienvenue;
- ♦ un bref rappel des fondements de l'exercice d'élaboration et de mise en œuvre de la politique culturelle;
- ♦ la présentation de l'exercice et du cadre de travail proposé;
- ♦ l'explication des consignes de participation;
- ♦ l'explication de quelques consignes éthiques : par exemple, l'importance du formulaire de consentement écrit qui devra être signé par les participants, et ce, en prévision de propos ou d'extraits retenus et à citer dans la politique ou encore de photographies à intégrer dans un éventuel document promotionnel;
- ♦ la conclusion de l'exercice (mot de la fin, remerciements, informations sur la diffusion des résultats, etc.).

Préparation d'un exercice de participation publique	
Choisir un lieu et une date	L'environnement, qu'il soit physique ou numérique, doit favoriser le bien-être des participants (par exemple une salle bénéficiant d'un éclairage naturel; une plateforme numérique conviviale) et leur participation tout au long de l'activité (en évitant autant que possible la fatigue mentale et la monotonie). La date et le moment de la journée sont également importants pour favoriser une plus grande participation.
Inviter les participants	On commencera par dresser une liste de participants potentiels, de façon à ce qu'ils soient représentatifs de l'ensemble de la collectivité. L'exercice de participation publique est une occasion de poser les bases de synergies locales et de la transversalité comme principe de base des collaborations dans la collectivité. L'invitation aux participants doit communiquer avec clarté et concision ce qui motive l'exercice. Il est important que les personnes invitées saisissent l'importance et la pertinence de leur participation au regard de la démarche globale.
Communiquer l'information	Promouvoir la démarche de participation publique en utilisant un langage accessible. Tenir compte de la diversité ethnoculturelle dans la population. Exemples d'informations à diffuser : ♦ En quoi cet exercice consiste-t-il? ♦ Pourquoi est-il organisé? ♦ Où et quand aura-t-il lieu? ♦ Pourquoi y participer? ♦ Comment se déroulera-t-il? ♦ Dans quel esprit se déroulera-t-il (ou selon quelles valeurs)?

Conseils pour la réalisation de l'exercice
♦ S'assurer que les participants comprennent le cadre et les règles de l'exercice de participation publique. ♦ Exposer clairement les objectifs et les limites de la rencontre. ♦ Clore de manière constructive. ♦ Annoncer les suites.

Rétroaction et analyse des résultats
♦ Transmettre les résultats de l'exercice participatif au conseil municipal pour susciter son adhésion et prendre en considération ses recommandations, le cas échéant, pour la suite du processus d'élaboration de la politique culturelle. ♦ Communiquer à la population, dans un délai raisonnable, une synthèse de l'exercice.

Pour faciliter la compréhension, l'évaluation et l'utilisation des outils numériques et des technologies civiques dans le cadre de la réalisation d'une politique culturelle municipale, l'Institut du Nouveau monde a conçu un webinaire d'environ 45 minutes sur la participation publique avec la

collaboration des Arts et la Ville et le soutien du ministère de la Culture et de Communications. Le webinaire peut être visionné sur Youtube (<https://www.youtube.com/watch?v=sJRRfZl6geY>).

Formule de participation publique : l'exemple de Candiac



Après avoir posé un premier jalon pour une future politique culturelle inclusive et équitable à travers la clinique culturelle organisée en 2019, la Ville de Candiac invite les citoyens à participer à un atelier en ligne intitulé : Bâtir ensemble la politique culturelle de la Ville de Candiac.

Pour en savoir plus

- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, [Guide pour la planification d'une démarche de participation publique](#), [En ligne], 2020. (Consulté le 8 janvier 2021).
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, [Cadre de référence gouvernemental sur la participation publique](#), [En ligne], 2016. (Consulté le 8 janvier 2021).
- VILLE DE QUÉBEC, [Politique de participation publique de la Ville de Québec](#), [En ligne], 2020. (Consulté le 8 janvier 2021).
- VILLE DE CANDIAC, [Agora-Espace citoyen](#), [En ligne], 2020. (Consulté le 8 janvier 2021).
- COMMUNAGIR, [Des activités d'animation mobilisantes et participatives](#), [En ligne], 2020. (Consulté le 8 janvier 2021).
- LES ARTS ET LA VILLE, [« Cliniques culturelles »](#), [En ligne], Services d'accompagnement, 2017. (Consulté le 8 janvier 2021).

Complément d'information

Déroulement type d'un exercice de participation publique¹⁸

Première partie	
8 h 30	Réunion entre le comité de politique culturelle et l'équipe chargée de l'animation
9 h	Accueil des participants
9 h 15	Mots de bienvenue et tour de table pour la présentation des participants
9 h 30	Bref rappel des fondements de l'exercice d'élaboration et de mise en œuvre de la politique culturelle Présentation du travail effectué pour l'élaboration de la politique, par exemple : ♦ Rôle du comité de politique culturelle ♦ Dynamique avec le conseil municipal et les services municipaux concernés ♦ Grandes lignes du portrait culturel Présentation de l'exercice, par exemple : ♦ Objectifs et résultats attendus ♦ Déroulement ♦ Règles de participation
10 h 15	Pause
10 h 30	1 ^{er} atelier : travail en petits groupes dans un premier temps, puis mise en commun
12 h 15	Repas
Deuxième partie	
13 h 15	Conférence d'un invité, par exemple : ♦ Expert en politiques culturelles ♦ Représentant d'une municipalité ayant mis en œuvre un programme ou des pratiques exemplaires
14 h	2^e atelier : élaboration de propositions d'actions et d'orientations de politique culturelle Travail en petits groupes répartis par table thématique, puis mise en commun
15 h 30	Pause
15 h 45	Rétroaction et conclusion : retour sur les idées, les constats et les perspectives de pistes d'action
16 h 30	Fin de l'activité

¹⁸ Inspiré de LES ARTS ET LA VILLE, *Les cliniques culturelles pour le développement des communautés. Guide de planification*, Québec, 2018.



La rédaction, l'adoption et la diffusion de la politique culturelle

La rédaction de la politique culturelle s'effectue tout au long de la démarche puisque toutes les étapes s'inscrivent dans un processus continu d'idéation, de formulation et de réécriture. Elle débute dès la phase d'élaboration de la vision et des principes directeurs pour s'achever avec l'adoption du projet de politique culturelle par le conseil municipal. Néanmoins, à la suite des exercices de participation publique, les idées et les propositions recueillies devraient être suffisamment riches pour permettre au service municipal responsable de la culture ainsi qu'au comité de politique culturelle d'entreprendre une période de rédaction plus intense. Celle-ci devrait normalement conduire à la définition des orientations de la politique, de même que des engagements ou objectifs généraux sous-jacents. À terme, le processus se terminera par la production d'une première version du projet de politique culturelle. Dans un souci d'efficience, de cohérence et d'uniformité, il y aurait lieu de nommer une personne responsable de la rédaction finale.

Il est fondamental de prévoir, tout au long du processus de rédaction, des rencontres d'information et de validation du chemin parcouru auprès du conseil municipal. Il importe de s'assurer de l'adhésion des élus du début jusqu'à la fin du processus.

Étape 5



Saint-Colomban,
Politique culturelle, 2019.

Les principes, les objectifs et les actions proposées influenceront plusieurs autres politiques de la Ville. C'est notre souhait le plus cher. La culture doit imprégner toutes les décisions à venir parce qu'il est essentiel de la voir, de la sentir et de la vivre dans tous les aspects de notre vie à Saint-Colomban.



Pour une rédaction réussie

- ☐ Utiliser un langage clair, précis et soigné.
- ☐ Préciser les intentions de la Municipalité en matière de développement culturel, la mission culturelle qu'elle poursuit, le rôle qu'elle entend jouer ainsi que le positionnement de la culture dans la municipalité.
- ☐ Élaborer les orientations de la politique culturelle en cohérence avec la vision et les principes directeurs (étape 3) et en tenant compte du portrait culturel (étape 2) et des exercices de participation publique (étape 4).
- ☐ Faire émerger des engagements ou objectifs généraux sous-jacents aux orientations.
- ☐ Présenter le projet de politique culturelle au conseil municipal, aux collaborateurs clés de la collectivité de même qu'à l'ensemble de la collectivité (par exemple, via le site Internet de la Municipalité).
- ☐ Veiller à ce que le projet de politique culturelle suscite l'adhésion.
- ☐ Préparer la diffusion de la politique culturelle, qui débutera dès qu'elle sera adoptée.

Les éléments du projet de politique culturelle

Une politique culturelle s'articule autour des cinq éléments ci-dessous.

Introduction	Vision	Principes directeurs	Orientations	Engagements ou objectifs généraux
• Intentions de la Municipalité • Rôle sur le plan de la gouvernance culturelle • Positionnement de la culture dans la municipalité • Déjà présentée à l'étape 1	• Image de l'avenir. C'est l'esprit de la politique • Déjà définie à l'étape 3	• Pierres d'assise de la politique culturelle • Déjà définis à l'étape 3	• Axes d'intervention de la politique • Définies notamment à partir du portrait culturel et des exercices de participation publique	• Cohérents avec les orientations • Suffisamment précis pour porter à l'action tout en étant assez généraux pour permettre d'y associer plusieurs objectifs spécifiques

Sont d'abord présentés, en introduction, les intentions de la Municipalité en matière de développement culturel, le rôle qu'elle entend jouer ou la mission culturelle qu'elle poursuit ainsi que la place de la culture par rapport aux autres fonctions et responsabilités de l'administration municipale. Cette première partie permet d'introduire certains termes et notions sur lesquels la Municipalité souhaite mettre l'accent, par exemple le caractère transversal de la culture, la gouvernance et le leadership partagés, la coconstruction, la participation active de l'ensemble de la collectivité à la vitalité culturelle, etc. Cette partie permet aussi de rappeler le processus qui a contribué à l'aboutissement de la politique culturelle et à l'esprit qui animera celle-ci pour les années à venir.

Ensuite, le projet de politique culturelle expose la vision de la politique culturelle, c'est-à-dire l'image d'avenir de la collectivité que celle-ci souhaite dans ce champ spécifique. Il aborde aussi les principes directeurs auxquels la Municipalité souscrit et sur lesquels s'appuie la politique. Ces éléments ont été énoncés à l'[étape 3](#) du présent Guide.

La phase de travail suivante consiste à formuler les orientations de la politique culturelle.

Les orientations de la politique culturelle

En quoi consistent les orientations de la politique culturelle?

- Ce sont les grandes dimensions ou les axes fondamentaux de la politique culturelle. Elles regroupent les objectifs ou engagements de la politique.

Que permettent-elles?

- Elles permettent d'établir le cadre pour agir ou intervenir, par la culture, dans le développement global de la collectivité. C'est à partir de ces orientations que sera élaboré le plan d'action culturel.

Comment les élaborer?

- Le portrait culturel (voir l'étape 2) sert de base à la réflexion sur les orientations, car il indique les forces, les enjeux et les besoins de la collectivité.
- Les exercices de participation publique (voir l'étape 4) permettent de dégager des pistes d'action qui laissent entrevoir les grands axes selon lesquels elles pourraient être regroupées.
- À l'heure de définir les orientations, il convient de déterminer les priorités qui guideront l'action culturelle de la Municipalité et de ses partenaires. Il est alors impératif de prendre en considération la portée et les limites de l'action municipale dans le projet de politique culturelle et de tenir compte des opportunités et avantages qu'offre la gouvernance culturelle partagée.

Énoncer les engagements ou objectifs généraux sous-jacents aux orientations

Le projet de politique culturelle doit présenter, pour chaque orientation, les engagements ou objectifs généraux de la Municipalité. Ceux-ci sont exprimés à l'aide de verbes d'action (favoriser, développer, accroître, diversifier, etc.) qui permettront de proposer, dans le plan d'action, des interventions spécifiques dont les retombées pourront être évaluées qualitativement ou quantitativement.

Quelques exemples pour nourrir la réflexion

Politique culturelle de Drummondville ¹⁹	
Orientation	Engagement ou objectif général
Orientation 1. Le citoyen, porteur et acteur de la culture La Ville favorise l'expression d'une citoyenneté active [...] La participation active à la vie culturelle est rendue possible en assurant l'accès à la culture et à l'éducation culturelle à l'ensemble des citoyens, et ce, en tenant compte de leur diversité culturelle et sociale (et en accordant une attention particulière aux groupes marginalisés et vulnérables), mais aussi en ouvrant des espaces participatifs leur permettant d'exprimer leur spécificité culturelle et de prendre part à la construction de l'identité collective.	1.1 Favoriser le développement de la citoyenneté culturelle : l'accès et la participation à la culture de tous les citoyens, dans toute leur diversité (culturelle, sociale, économique). 1.2 Profiter du potentiel que représente la Bibliothèque publique de Drummondville comme lieu phare de la manifestation de la citoyenneté culturelle. La bibliothèque : milieu de vie, espace d'expression, lieu de partage de la culture et du savoir. 1.3 Favoriser la médiation culturelle comme modèle d'action pour créer du liant dans la collectivité. 1.4 Offrir un milieu favorable à l'émergence d'espaces créatifs et participatifs ouverts à tous. 1.5 Renforcer la participation culturelle des jeunes. 1.6 Favoriser l'éducation culturelle, des tout-petits aux aînés. 1.7 Valoriser le patrimoine culturel en tant que vecteur de transmission des identités, facteur de continuité comme de transformation et moteur de vitalité. 1.8 Favoriser la représentation d'acteurs de tous les secteurs de même que de citoyens au sein d'instances démocratiques permanentes assurant le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation de la politique culturelle.
Orientation 4. La culture, au cœur des saines habitudes de vie de personnes, des familles et de la communauté La culture fait partie des saines habitudes de vie, au même titre que la pratique d'activités physiques et la saine alimentation. Elle est un facteur d'épanouissement et de mieux-être individuel et collectif. Elle contribue au maintien ou au recouvrement de la santé. De plus, elle renforce le tissu social en permettant la rencontre des citoyens entre eux, en favorisant le contact avec la diversité et en brisant l'isolement.	4.1 Promouvoir la culture comme facteur de santé individuel et collectif. 4.2 Favoriser l'établissement de maillages entre les milieux communautaire, de la santé et celui de la culture, dans le but d'améliorer la santé globale des Drummondvillois. 4.3 Initier et soutenir les initiatives permettant d'animer les espaces publics afin de créer un milieu dynamique qui favorise les rencontres et qui brise les barrières et l'isolement.

19 VILLE DE DRUMMONDVILLE, [Politique culturelle](#), [En ligne], 2019. (Consulté le 8 janvier 2021).

Politique culturelle de la MRC d'Abitibi-Ouest ²⁰	
Orientation	Engagement ou objectif général
Orientation 2. Accroître l'appartenance, l'enracinement et la cohésion sociale par la culture	1. Ancrer davantage dans les projets créatifs la notion de patrimoine naturel; 2. Soutenir, développer et promouvoir les notions de patrimoine préhistorique et de patrimoine historique et les inclure davantage dans les projets créatifs; 3. Mettre en valeur la médiation culturelle; 4. Favoriser l'implication citoyenne et le bénévolat.

Politique culturelle de Rouyn-Noranda ²¹	
Orientation	Engagement ou objectif général
Orientation 4. Renforcer la contribution de la culture au développement local 4.1 Miser sur l'énergie culturelle de la ville pour nourrir sa vitalité globale [...] Le secteur culturel rassemble une grande densité de forces vives qui font de Rouyn-Noranda une ville des plus dynamiques. L'entrepreneuriat culturel local étant particulièrement effervescent, créatif et résilient, il est souhaitable de le soutenir, de le mettre en valeur et d'en faire bénéficier les autres secteurs de la communauté. La Municipalité souhaite s'ouvrir à cette opportunité de construire la ville en misant sur le pouvoir mobilisateur de la culture.	Ainsi, la Ville s'engage à : ◆ reconnaître et valoriser l'apport essentiel de la vitalité culturelle à la qualité de vie de la population; ◆ encourager et mettre en valeur l'entrepreneuriat culturel; ◆ intégrer la culture et le patrimoine dans les stratégies touristiques, de loisirs et de saines habitudes de vie; ◆ mettre en valeur la vitalité culturelle locale dans les stratégies d'attractivité, d'intégration et de rétention des personnes et des familles; ◆ favoriser et mettre en valeur les maillages entre le milieu culturel local et les autres secteurs (affaires, éducation, santé, services communautaires, loisirs, sports, tourisme, etc.); ◆ favoriser l'application des principes de développement durable (ex. : partenariat, subsidiarité, écoresponsabilité, etc.) dans la mise en œuvre des projets culturels.
4.2 Favoriser la créativité et l'innovation Dans une économie basée sur le savoir, sur l'innovation et sur la créativité, il est essentiel d'accroître la synergie entre les secteurs et de mettre en place des mécanismes et des processus favorisant l'ouverture, le partage et la cocréation. La puissance créative du milieu culturel peut être mise à profit pour nourrir les autres secteurs, tout en se nourrissant elle-même de l'expertise de ceux-ci.	Ainsi, la Ville s'engage à : ◆ favoriser la créativité et l'innovation en synergie avec les secteurs culturel, éducatif, scientifique, industriel, des affaires, etc.; ◆ développer des mécanismes favorisant la créativité et l'innovation (ex. : processus administratifs, réglementation municipale, ouverture des données, développement numérique).

20 MRC D'ABITIBI-OUEST, [Ensemble pour un développement culturel durable!](#), [En ligne], 2017. (Consulté le 8 janvier 2021).

21 VILLE DE ROUYN-NORANDA, [Politique culturelle de Rouyn-Noranda](#), [En ligne], 2019. (Consulté le 8 janvier 2021).

L'adoption et la diffusion de la politique culturelle

Une fois qu'il a été validé par le service responsable de la culture et le comité de politique culturelle, le projet de politique culturelle doit être présenté au conseil municipal, aux collaborateurs clés de la collectivité de même qu'à l'ensemble de la collectivité. C'est au conseil municipal que revient cependant la responsabilité d'adopter la politique, de la promouvoir, de la défendre et de soutenir sa mise en œuvre en y accordant les moyens et les ressources nécessaires.

Comme à toutes les étapes du processus d'élaboration de la politique culturelle, il faut s'assurer de l'adhésion des élus de même que de celle des acteurs clés de la collectivité. Si l'adhésion compte autant, c'est qu'elle permet d'assurer la transversalité du développement culturel et l'engagement des acteurs de la collectivité qui y participent, tout en renforçant la gouvernance et le leadership partagés.

Plusieurs possibilités existent pour diffuser la politique culturelle. En effet, celle-ci peut se présenter sous la forme d'un document imprimé, d'un livret numérique, d'une capsule vidéo ou encore d'un microsite Web. Quoi qu'il en soit, il importe d'y penser assez tôt dans le processus puisque cela aura une influence sur la manière de concevoir la politique de même que sur le budget qu'il faudra y consacrer. Dans tous les cas cependant, il ne faut pas négliger l'importance de la révision linguistique et d'une présentation soignée.



Lancement de la politique culturelle de la Ville de Drummondville, 29 octobre 2019.

Étape 6



Le plan d'action culturel

Le plan d'action est un outil qui traduit la vision, les orientations et les engagements contenus dans la politique culturelle grâce à des **stratégies**, des **initiatives** et des **moyens**. Il permet de planifier le déploiement de ces stratégies, initiatives et moyens dans le temps, habituellement sur un horizon de **trois à cinq ans**. Il confère à la politique culturelle une dimension réaliste et concrète.

Le plan d'action doit être suffisamment souple pour permettre de s'ajuster, de faire preuve d'agilité face aux réalités changeantes de la municipalité et du secteur de la culture.

Les valeurs du management responsable

L'agilité représente autant une valeur qu'une habileté essentielle à cultiver pour relever les défis du développement durable. Faire preuve d'agilité, c'est avoir la capacité de naviguer entre les obstacles, de s'adapter aux changements constants de son environnement. C'est l'une des sept valeurs du management responsable, les autres étant l'efficacité, l'intégrité, le dévouement, l'audace, la solidarité et l'humilité.

Pour en savoir plus

Luc K. AUDEBRAND, *Le management responsable. Une approche axiologique*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2018.



Le plan d'action comporte trois phases :



Pour un plan d'action réussi

Élaboration

- ☐ Assurer la cohérence du plan d'action avec la vision, les orientations et les objectifs généraux de la politique culturelle.
- ☐ Définir les objectifs spécifiques et les actions en fonction des objectifs généraux.
- ☐ Établir un échéancier et préciser les ressources (matérielles, financières et humaines) nécessaires à la réalisation des actions prévues.

Mise en œuvre

- ☐ Nommer un responsable de la gestion du plan d'action dans l'appareil municipal.
- ☐ Engager les services municipaux et les acteurs de la collectivité concernés dans la mise en œuvre du plan d'action.
- ☐ Documenter le processus de mise en œuvre pour permettre le suivi et l'évaluation du plan d'action et, ultimement, de la politique culturelle.

Suivi et évaluation

- ☐ S'engager dans un processus de suivi continu du plan d'action, et ce, avec le comité de politique culturelle.
- ☐ Créer des espaces de dialogue avec les acteurs de la collectivité pour réajuster le plan d'action au besoin.
- ☐ Déterminer les indicateurs les plus pertinents à utiliser pour mesurer les actions mises en œuvre et analyser les résultats obtenus.
- ☐ Évaluer le plan d'action en fonction des résultats des indicateurs.
- ☐ Transmettre les résultats de l'évaluation aux acteurs concernés.

Élaborer le plan d'action culturel²²

L'élaboration du plan d'action s'appuie sur une analyse rigoureuse qui permet de **définir les objectifs spécifiques et de déterminer les actions** selon un échéancier réaliste, et en fonction des ressources humaines, matérielles, financières et techniques que nécessitera sa mise en œuvre.

Les objectifs spécifiques et les actions répondent généralement aux enjeux et aux besoins spécifiés dans le portrait culturel. Ils doivent être cohérents avec les orientations et les objectifs généraux énoncés dans la politique culturelle, tout en étant suffisamment flexibles pour permettre l'expérimentation et l'innovation.

Les objectifs du plan d'action devraient être formulés de manière à satisfaire aux critères SMART.

Spécifiques	Mesurables	Atteignables et réalistes	Temporellement définis
Les objectifs doivent être cohérents, clairs et précis.	Il doit être possible de mesurer, d'évaluer l'atteinte des objectifs.	Les objectifs doivent être atteignables, tenir compte de la capacité des parties prenantes à les réaliser et du contexte dans lequel ils seront mis en œuvre.	Les objectifs doivent être circonscrits dans le temps (avoir un début et une fin).

La classification ci-dessous peut aider à définir et à prioriser les actions du plan²³.

Actions essentielles	Actions importantes	Actions souhaitables
Elles présentent un grand intérêt, traduisent une urgence d'agir et incitent à un degré d'innovation majeur pour l'action culturelle municipale.	Elles présentent un grand intérêt, mais peuvent attendre que les actions essentielles soient amorcées ou réalisées.	Elles présentent un intérêt certain; cependant, elles peuvent être réalisées si les conditions de mise en œuvre sont réunies.

22 Inspiré de MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION, [Les étapes d'une démarche intégrée de développement durable : plan d'action](#), [En ligne], gouvernement du Québec. (Consulté le 18 octobre 2020).

23 Inspiré de PÔLE IDEOS-HEC MONTRÉAL, [Démystifier les outils de gestion : le plan d'action](#), Feuillet n° 2, [En ligne]. (Consulté le 18 octobre 2020).

Mettre en œuvre le plan d'action

Pour mettre en œuvre le plan d'action, il faut préciser un certain nombre d'éléments (détaillés ci-dessous), à commencer par la personne ou la structure municipale qui en aura la responsabilité principale, tout en tenant compte cependant des autres acteurs clés (élus, structures ou services municipaux, partenaires, etc.) qui ont le mandat de réaliser ou de voir à la réalisation des différentes actions du plan. L'utilisation des outils de gestion présentés tout au long du présent Guide facilitera l'élaboration de la définition et le suivi des éléments exposés dans le tableau suivant :

Objectifs spécifiques	Établis lors de l'élaboration du plan d'action.	Partenariats	Les différents organismes engagés dans la mise en œuvre d'une ou de plusieurs actions. Ils peuvent être d'ordre financier, institutionnel, mais toujours en concertation.
Actions	Définies lors de l'élaboration du plan d'action.	Tâches	Les tâches à accomplir pour mettre en œuvre les actions.
Échéancier	Comprend les dates de début et de fin des actions, de même que les dates prévues pour les activités de suivi et d'évaluation.	Budget	Le budget (sa portée et son ampleur) démontre souvent la volonté des élus de mettre en œuvre et surtout de réussir la politique culturelle grâce aux engagements financiers prévus dans le plan d'action.
Responsable	La personne ou la structure municipale responsable de la coordination et de la réalisation de chaque action du plan d'action.	Résultats	Déterminer les résultats attendus ou souhaités.

En s'interrogeant sur chacun de ces éléments, les acteurs engagés dans la mise en œuvre du plan d'action disposeront de conditions favorables pour la réaliser. Ce faisant, ils pourront exercer efficacement leur rôle et contribuer à la consolidation du réseau de collaborateurs concernés par la politique culturelle, tout en favorisant une approche transversale du développement culturel. La mise en œuvre du plan d'action permet donc d'envisager des partenariats et d'engager les forces vives de la collectivité dans le développement culturel en adoptant une approche collaborative. En effet, la culture concerne ultimement tous les acteurs de la collectivité, y compris les citoyens qui sont les tout premiers bénéficiaires de la politique culturelle.

Le suivi et l'évaluation

Qu'est-ce que le suivi et l'évaluation?

- Il s'agit d'un **processus continu de mesure de l'évolution et des retombées** du plan d'action.

À quoi sert ce processus?

- À recueillir des données et à ajuster le plan d'action en cours de route.

Comment procéder?

- La responsabilité du suivi et de l'évaluation doit être déterminée dès le départ et avant la mise en œuvre du plan d'action.
- Il est recommandé d'établir un processus de suivi et d'évaluation qui implique à la fois les élus et les services municipaux ainsi que les acteurs de la collectivité concernée par la politique culturelle. En cela, le comité de politique culturelle joue évidemment un rôle essentiel.

Le processus de suivi et d'évaluation de la politique culturelle est optimal lorsque :

- ♦ il implique des échanges réguliers avec les partenaires et les citoyens engagés dans des projets liés au plan d'action;
- ♦ il se base sur des données probantes des actions mises en œuvre et des indicateurs (voir l'encadré à la page suivante) permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs;
- ♦ il permet de mesurer les progrès accomplis (Où en sommes-nous? Qu'avons-nous réalisé? Que devrions-nous faire maintenant? Que devons-nous changer?);
- ♦ il permet d'anticiper les changements, de tenir compte de nouveaux besoins, de nouvelles contraintes;
- ♦ il témoigne de la transparence de l'administration municipale.

Enfin, au regard de la mise à jour éventuelle du plan d'action, il est indispensable de tenir compte des informations et des données issues d'une évaluation en continu du plan d'action. Cela est d'autant plus pertinent puisque la probabilité d'une succession de plans d'action est forte au cours de la durée de vie de la politique culturelle (avant que celle-ci ne devienne caduque). Il faut donc considérer l'évolution et le développement du milieu culturel en soi. Celui-ci a-t-il connu des changements importants au cours des dernières années? De nouvelles contraintes, de nouveaux enjeux, de nouveaux acteurs sont-ils apparus?

Les indicateurs

Le plan d'action doit s'accompagner d'outils permettant d'évaluer les actions mises en œuvre et d'analyser les résultats obtenus. Ces outils, qui sont des indicateurs observables et mesurables, sont indispensables pour une prise de décision éclairée. Les indicateurs servent à mesurer l'évolution dans le temps d'un phénomène lié à la culture.

- ♦ Ils fournissent des données sur l'offre culturelle, le bénévolat (souvent la pierre d'assise de la vie culturelle locale), la satisfaction des usagers d'un service culturel, la fréquentation des lieux culturels (bibliothèque, centre culturel, salle de spectacle, etc.), la participation du public aux activités culturelles, la part du financement privé par rapport au financement public, etc.
- ♦ Ils permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs de la politique culturelle et du plan d'action, de faire des correctifs et des réajustements le cas échéant. Par exemple, concernant l'effort de la collectivité (dépenses publiques et privées par habitant) au regard du développement culturel : depuis l'adoption de la politique, cet effort a-t-il été croissant, décroissant ou stable? Le rapport entre les dépenses privées et publiques s'est-il modifié? C'est à ce genre de questions que les indicateurs doivent répondre.
- ♦ Les indicateurs sont de deux ordres : qualitatif et quantitatif. Il est important de privilégier ceux qui correspondent le mieux à la réalité et aux objectifs de la politique culturelle et de son plan d'action.

Pour élaborer les indicateurs, il est nécessaire :

- ♦ de déterminer la façon de les organiser : en fonction des enjeux, des orientations, des objectifs, des actions, des effets recherchés dans la collectivité ou pour le service municipal responsable de la mise en œuvre du plan d'action;
- ♦ d'évaluer le nombre d'indicateurs requis et le temps nécessaire à leur analyse;
- ♦ de recenser différents indicateurs possibles en consultant la littérature sur le sujet ou en se basant sur l'expérience d'autres municipalités;
- ♦ de définir les critères qui permettront de choisir les indicateurs les plus pertinents.

Les questions ci-dessous peuvent vous aider à élaborer des indicateurs.

Exemples d'indicateurs

Question	Exemple d'indicateur
Quelles actions ont été mises en œuvre? Dans quelle proportion les actions planifiées ont-elles été réalisées?	Actions réalisées en fonction du type de participants visés. Répartition des actions selon les objectifs fixés (création, diffusion, événements, etc.). Taux de réalisation des actions planifiées.
Quelles ressources financières ont été octroyées aux actions au regard du budget prévisionnel?	Part du budget culturel consacrée à chacune des actions. Part du budget municipal consacré annuellement à la culture. Dépenses par habitant consacrées à la culture comparativement à d'autres postes budgétaires. Répartition des dépenses en culture par domaine d'intervention (bibliothèques, festivals, arts visuels, danse, patrimoine, médiation culturelle, etc.).
Quelles sont les répercussions de chacune des actions culturelles?	Taux de participation des habitants de la municipalité et des visiteurs. Conclusion de nouvelles ententes partenariales, consolidation de partenariats existants. Portrait (caractéristiques) des participants aux activités culturelles. Rayonnement des actions culturelles à l'extérieur de la municipalité. Témoignages de citoyens sur la diversité culturelle.
Qu'en est-il de la perception de la population quant aux actions réalisées?	Adéquation des actions mises en œuvre avec les besoins et les souhaits des citoyens. Augmentation de la participation aux activités.

Le choix final des indicateurs dépend entre autres de :

- ♦ la disponibilité et la facilité d'accès à l'information;
- ♦ la validité des sources d'information;
- ♦ la comparabilité, par exemple avec d'autres municipalités (à cet effet, on pourra utiliser les résultats d'enquêtes de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec).

Il faut finalement établir la fréquence des mesures. Les indicateurs sont souvent évalués annuellement. Or, cette fréquence peut varier selon la durée de mise en œuvre des actions ou la vitesse à laquelle évolue le contexte dont témoignent les indicateurs.

Le plan d'action culturel : quelques exemples

Plan d'action 2020-2024 de la politique culturelle de Rouyn-Noranda²⁴

ORIENTATION 1 – FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF GRÂCE À LA CULTURE

ACTIONS À POURSUIVRE / BONIFIER

- Participation de la Ville aux Journées de la culture, à la démarche CULTURAT et à Petits Bonheurs Abitibi-Témiscamingue.
- Maintien du volet Éducation et lutte contre l'exclusion culturelle, programme culture jeunesse.
- Soutien financier aux projets de médiation culturelle.

CIBLES 2024

- Augmentation de la participation à la culture pour des clientèles ciblées.
- Bonification des pratiques de promotion culturelle.
- Augmentation des pratiques de mise en valeur de la diversité des expressions culturelles.

INDICATEURS

- Actions réalisées et statistiques de fréquentation.
- Statistiques de participation aux projets de médiation culturelle.
- Actions de promotion culturelle réalisées.
- Pratiques de mise en valeur de la diversité des expressions culturelles.

Cible	Actions / moyens	Responsable(s) Ville RN	Partenaires et collaborateurs	Échéance	Programmes, politiques et plans d'action liés
Augmentation de la participation à la culture pour des clientèles ciblées	Réaliser un portrait des initiatives et des besoins du secteur en matière d'offre, d'accès et de participation à la culture (ressources, enjeux, défis, recommandations) ¹ .	LCVC	ULSAT, CCAT, organismes du milieu	2020	Plan action MADA 2020-2022
	Bonifier l'offre, l'accès et la participation pour des clientèles spécifiques (ex. : aînés, jeunes, immigrants, ruralité), notamment par la médiation culturelle, en concertation avec le milieu ² .	LCVC	SALEV, Services de proximité, VVS, organismes du milieu	2021-2024	PSO / Politique de la famille et des aînés / Plan d'action MADA 2020-2022 / Politique APSA
Bonification des pratiques de promotion culturelle de la Ville	Mettre à jour la stratégie de promotion culturelle de la Ville, à travers ses outils (ex. : site web, médias sociaux, affichage, etc.).	Service des communications	LCVC	2020-2021	Plan et politique de communications
	Intégrer des contenus du site RNculture.ca dans le nouveau site web de la Ville.	Service des communications	LCVC	2020-2021	
	Développer un réseau de veille pour nourrir la Ville en matière d'actualités culturelles.	Service des communications	LCVC, CCAT, CLD, TAT, etc.	En continu	
Augmentation des pratiques de mise en valeur de la diversité des expressions culturelles	Évaluer les bénéfices et les opportunités de joindre la Coalition internationale des villes inclusives et durables de l'UNESCO.	LCVC	VVS, Service des communications	2021	
	Mettre en valeur la diversité à travers des activités de découverte interculturelle ³ .	LCVC	Organismes du milieu	En continu	PSO
	Mettre en valeur la diversité dans les communications et le visuel de la Ville.	Service des communications		En continu	Plan et politique de communications

24 VILLE DE ROUYN-NORANDA, [Plan d'action 2020-2024 de la politique culturelle de Rouyn-Noranda](#), [En ligne], p. 3. (Consulté le 10 juin 2020).

Plan d'action culturel 2016-2020 de la politique culturelle de la MRC de Portneuf²⁵**ORIENTATION 1** Favoriser la connaissance et la conservation du patrimoine culturel portneuvois

OBJECTIFS	ACTIONS	2016 AN 1	2017 AN 2	2018 AN 3	2019 AN 4	2020 AN 5	PORTEUR DE DOSSIER PARTENAIRES	BUDGET PRÉVU
1.1. Acquérir ou mettre à jour les connaissances sur le patrimoine bâti	a. Assurer l'intégration de nouvelles informations aux fiches d'inventaire du patrimoine bâti lorsque disponibles	●————→					MRC (ADC)	Ressource MRC
	b. Poursuivre les travaux d'inventaire et de caractérisation du patrimoine agricole de la région			X			MRC (ADC) EDC	± 10 000 \$
1.2. Poursuivre l'acquisition de connaissances relatives au patrimoine religieux	a. Réaliser la caractérisation des cimetières, croix de chemin et calvaires				X		MRC (ADC), EDC Expert	± 10 000 \$
	b. Bonifier l'inventaire du Répertoire du patrimoine culturel à propos des œuvres d'art et du mobilier religieux					X	MRC (ADC), EDC Expert	± 15 000 \$
1.3. Identifier et protéger les paysages de la MRC de Portneuf	a. Assurer la présence d'intervenants culturels au sein du comité régional sur les paysages de la MRC de Portneuf	●————→					MRC (ADC) Table Culture	Ressource MRC
	b. Décerner un « Prix paysages » à une initiative régionale lors de la cérémonie locale des « Prix du patrimoine »		X		X		MRC (ADC) Entente paysages	500\$/an 1 000 \$
	c. Encourager les instances locales à respecter leurs engagements à protéger les paysages en fournissant les informations qui les concernent	●————→					MRC (Conseil et ADC) Table Culture Entente paysages	Ressource MRC
	d. Développer un outil permettant de mesurer l'évolution des paysages	X	●————→				MRC (ADC, aménagiste) Entente paysages	± 20 000 \$

Légende :

1

ADC	Agente de développement culturel	EDC	Entente de développement culturel MRC-MCC
ADR	Agente de développement rural	Entente paysages	Entente spécifique sur la protection et la mise en valeur des paysages
ADT	Agente de développement touristique	MCC	Ministère de la Culture et des Communications
CSP	Commission scolaire de Portneuf	SDE	Service de développement économique

25 MRC DE PORTNEUF, [Plan d'action culturel 2016-2020](#), [En ligne], p. 1-3. (Consulté le 19 octobre 2020).

Plan de développement culturel 2019-2023 de la région de Laval²⁶**CHANTIER 02 : UN ÉCOSYSTÈME CULTUREL PROFESSIONNEL PLURIEL, INNOVANT, PÉRENNE ET QUI ŒUVRE EN SYNERGIE****IMPACT ATTENDU 2.4 : UN SOUTIEN ACCRU
À L'AUDACE ET À LA PRISE DE RISQUES
FAVORISE L'INNOVATION EN CULTURE.**

ACTIONS	RÉALISATIONS	PORTEURS	COLLABORATEURS (présentis ou confirmés)	ANNÉES
Orientation 2.4.1 : Renforcer la capacité d'innovation culturelle, notamment par le numérique.				
Mettre sur pied un comité de réflexion et développer les leviers visant l'intégration de l'innovation en culture sur le territoire lavallois.	Création d'un comité Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'innovation culturelle	Culture Laval ROCAL	Laval Innov Pôle régional en enseignement supérieur de Laval Ville de Laval Acteurs culturels	3–5
Soutenir le développement d'initiatives innovantes en culture.	Modification des programmes de soutien municipaux (intégration de l'innovation aux différents objectifs) Soutien aux initiatives	Ville de Laval	Culture Laval PRESL ROCAL	2–5
Développer une stratégie régionale concertée en développement numérique.	Réalisation d'un portrait Évaluation des besoins Développement et mise en œuvre de la stratégie	Culture Laval	Laval Innov Pôle régional en enseignement supérieur de Laval Ville de Laval Acteurs culturels	1–5
Organiser la tenue de conférences sur les grandes tendances et innovations culturelles.	Recherche et veille stratégique Tenue de conférences	Culture Laval	Ville de Laval ROCAL	1–5

26 VILLE DE LAVAL ET CULTURE LAVAL, [Plan de développement culturel de la région de Laval 2019-2023](#), [En ligne], p. 33. (Consulté le 19 octobre 2020).

Plan d'action sur la culture 2017-2019 de Saint-Faustin-Lac-Carré²⁷

PLAN D'ACTION SUR LA CULTURE 2017-2019

Axe d'intervention I

Développement de l'offre culturelle en accord avec les enjeux et les tendances.

Objectifs

- a. Offrir une programmation culturelle aux citoyens sur le territoire
- b. Maintenir la vie communautaire au sein de la municipalité tout en misant sur des liens intergénérationnels
- c. Exprimer notre identité par le choix des activités culturelles
- d. Rendre nos activités culturelles accessibles

Actions à entreprendre	Responsables	Coût budgété	2017	2018	2019
1. Sonder la population sur le choix des activités culturelles que la municipalité pourrait offrir : 1.1 Sondage dans la Publication loisirs – hiver et été en vue de la programmation saisonnière à venir 1.2 Sondage par l'Infaustin et Facebook	Service SLC	Aucun	X	X	X
2. Arrimer notre programmation et nos événements culturels avec Lac-Supérieur 2.1 Avoir une rencontre avec Lac Supérieur en début de chaque année pour planification 2.2 Planifier à l'aide d'un calendrier commun les activités culturelles annuelles	Service SLC	Aucun		X	X
3. Augmenter la participation des résidents aux cours et ateliers culturels 3.1 Adultes : offrir certains cours et ateliers à faible coût concernant les apprentissages (exemple cours de langue) 3.2 Enfants : offrir certains cours et ateliers à faible coût concernant les apprentissages (exemple cours de dessin) 3.3 Offrir certaines activités ponctuelles et non hebdomadaire (exemple 1 fois/2 mois) 3.4 Voir la possibilité que les organismes offrent des activités le soir ou les fins de semaine	Service SLC Maison des arts Cercle de fermières Artisans sculpteurs	Déjà au budget	X	X	X
4. Poursuivre l'offre d'activités diversifiées et gratuites à la Bibliothèque du Lac 4.1 Organiser des conférences pour les adultes sur des thèmes diversifiés 4.2 Organiser des activités pour les enfants et poursuivre l'heure du conte 4.3 Organiser une activité intergénérationnelle à la Bibliothèque du Lac	Service SLC Organismes du milieu	Déjà au budget	X	X	X
5. Offrir une programmation d'activités culturelles aux aînés Théâtre, cours informatique, chorale et autres	Service SLC	Aucun	X	X	X
6. Poursuivre l'offre d'événements culturels déjà en place Fête de l'Halloween, Culture en fête, Festival brassicole (non budgété dans ce plan d'action)	Service SLC Maison des arts	1230\$	X	X	X

27 MUNICIPALITÉ DE SAINT-FAUSTIN-LAC-CARRÉ, [Plan d'action sur la culture 2017-2019](#), [En ligne], p. 1. (Consulté le 19 octobre 2020)



Résumé

Le Guide d'élaboration d'une politique culturelle municipale : pour une démarche et une mise en œuvre réussies fait état de la marche à suivre pour doter une municipalité d'une politique culturelle. La démarche proposée, en six étapes, repose sur une approche inclusive orientée vers le développement durable.

Étape 1 : L'organisation de la démarche

La Municipalité jette les bases de sa gouvernance culturelle. Le conseil municipal, les services municipaux et le comité de politique culturelle, constitué de représentants du secteur public, du secteur privé et de l'ensemble de la société, doivent travailler en étroite collaboration et considérer la culture comme une dimension transversale de la vie collective. De plus, la participation publique doit faire partie intégrante de la démarche d'élaboration de la politique culturelle municipale, et ce, dès le début. Les exercices de participation publique permettent de mobiliser les différents acteurs de la collectivité et de prendre en compte la diversité de la population. C'est aussi à cette étape que sont établis les processus de suivi et d'évaluation. Ceux-ci se font de façon continue, tout au long du processus d'élaboration de la politique, et permettront de procéder à des réajustements si nécessaire.

Étape 2 : La réalisation du portrait culturel

Il s'agit d'abord de faire état de la situation de l'action municipale sur le plan culturel en précisant notamment les ressources disponibles et les actions déployées sur le territoire ainsi que le rôle et la portée de l'engagement municipal en ce domaine. Ensuite, l'élaboration d'une cartographie culturelle permet de situer sur une carte du territoire les différents acteurs engagés de près ou de loin dans la vitalité culturelle; les liens de coopération qui existent entre eux, mais aussi avec des acteurs d'autres secteurs de la collectivité; les ressources dont ils disposent; etc. Le portrait culturel, quant à lui, synthétise et analyse toutes les informations recueillies au cours de cette étape et met en lumière les atouts, les enjeux et les besoins de la collectivité.

Étape 3 : La définition de la vision et des principes directeurs de la politique culturelle

La vision est un énoncé inspirant qui exprime la position et les aspirations de la collectivité en matière de culture et de développement global. L'exercice de définition de la vision permet de poser un regard sur les choses telles qu'elles sont et de se projeter vers l'avant pour se donner une direction générale vers un idéal. Quant aux principes directeurs, ils sont les pierres d'assise de la politique.

Étape 4 : La réalisation des exercices de participation publique

Celle-ci constitue un élément fondamental de la démarche d'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique culturelle, sur lequel insiste d'ailleurs le Guide dès la première étape. Puisque de tels exercices sont mis en place tout au long de la démarche, la formule choisie peut varier d'une rencontre à l'autre en fonction des objectifs poursuivis et du type de participation recherchée. Cependant, il est crucial de favoriser la diversité, l'inclusion et l'intersectorialité pour que le résultat obtenu soit riche de l'apport de toute la collectivité.

Étape 5 : La rédaction, l'adoption et la diffusion de la politique culturelle

Cette étape consiste à rédiger les orientations de la politique, puis les engagements ou objectifs généraux qui en découlent. Elle traite également de l'adoption et de la diffusion de la politique culturelle, sans lesquelles celle-ci ne peut véritablement commencer à exister comme outil de gouvernance culturelle. La rédaction des éléments qui composent la politique culturelle à proprement parler se fera en tenant compte des contenus déjà élaborés au cours des étapes précédentes (notamment la vision et les principes directeurs). D'autres contenus pourront aussi être intégrés à la politique, qu'il s'agisse de définitions, d'une introduction, du mot du maire ou de la mairesse (ou du préfet ou de la préfète), etc.

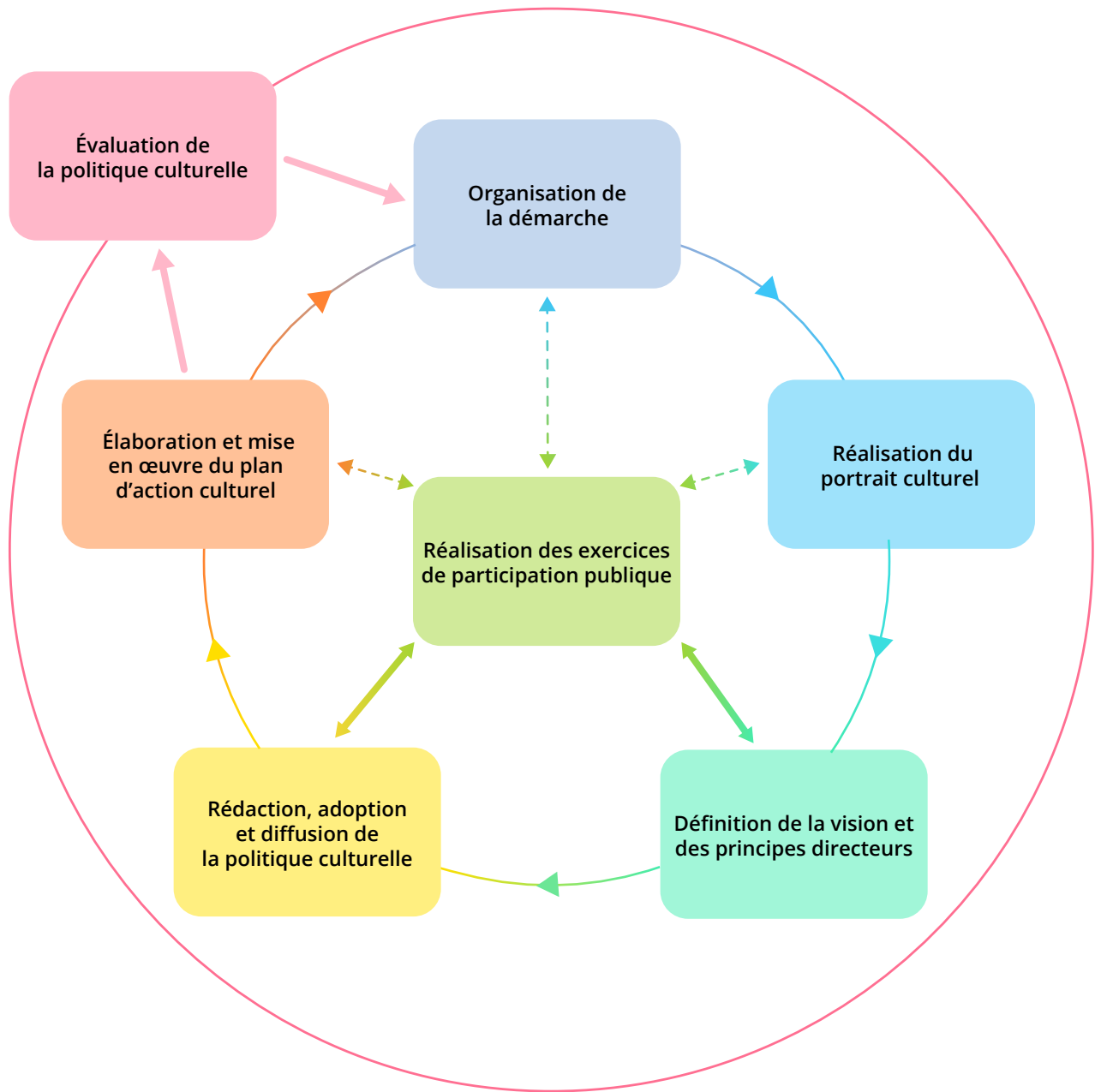
Étape 6 : Le plan d'action culturel

Dans le plan d'action sont exposés les moyens envisagés par la Municipalité pour concrétiser la politique culturelle. Il s'accompagne d'objectifs clairs et d'actions précises, d'échéanciers de réalisation, de responsabilités, d'un cadre budgétaire ainsi que des résultats attendus ou souhaités. Le plan d'action doit faire l'objet d'une évaluation et d'un suivi continu, ce qui peut se voir facilité par l'utilisation d'indicateurs permettant de mesurer l'évolution du plan d'action et ses retombées. Le suivi et l'évaluation sont essentiels pour recueillir l'information nécessaire à la mise à jour du plan d'action.

Plus qu'un outil de gouvernance, la politique culturelle révèle l'identité d'une collectivité et témoigne de son dynamisme. En tant que gouvernements de proximité, les municipalités sont appelées à développer et à porter une vision commune au regard de la culture et du développement durable de leur communauté. Le rôle qu'elles jouent pour agir avec les acteurs de leur milieu, leur capacité à favoriser la coopération et les synergies locales, tout cela induit un esprit qui engage chaque personne, chaque organisation dans un mouvement de transition vers une société démocratique plus durable, plus résiliente, plus vibrante.



Cycle d'élaboration d'une nouvelle politique culturelle



Le schéma ci-dessus présente le cycle d'élaboration d'une nouvelle politique culturelle. On comprendra que l'évaluation de la politique culturelle permet ultimement de fonder la décision de s'en doter d'une nouvelle, dès lors qu'elle n'est plus adaptée à la réalité de la collectivité.

Glossaire

Agilité	L'agilité représente autant une valeur à promouvoir qu'une habileté essentielle à cultiver pour relever les défis du développement durable. L'agilité est la capacité de naviguer entre les obstacles, c'est-à-dire de s'adapter aux changements constants de son environnement. C'est l'une des sept valeurs du management responsable, les autres étant l'efficacité, l'intégrité, le dévouement, l'audace, la solidarité et l'humilité²⁸.
<u>Carte heuristique (ou carte mentale)</u>	« Une carte heuristique ou carte mentale, est une représentation graphique non-linéaire qui permet d'organiser des idées, des concepts, des mots et des tâches de façon intuitive autour d'un noyau central²⁹. »
<u>Cartographie culturelle</u>	« Processus visant à recueillir, consigner, analyser et synthétiser des renseignements afin [de cartographier] les ressources culturelles, les réseaux, les liens et les habitudes d'utilisation d'une communauté ou d'un groupe³⁰. » La cartographie culturelle est finalement une représentation visuelle des éléments susmentionnés sur un territoire donné. Dans les meilleures pratiques, l'exercice de cartographie est effectué de façon participative.
<u>Coconstruction</u>	« La coconstruction se définit comme un processus volontaire et formalisé sur lequel deux ou plusieurs individus parviennent à s'accorder sur une définition de la réalité (une représentation, une décision, un projet, un diagnostic) ou une façon de faire (une solution à un problème). La visée, l'intention du processus de type coconstructiviste, est de définir, d'élaborer, de construire un diagnostic, une analyse, un projet, un changement, une politique, une méthode, etc. L'accord traduit un compromis sur lequel ces acteurs s'entendent et se reconnaissent³¹. »

28 Inspiré de Luc K. AUDEBRAND, *Le management responsable. Une approche axiologique*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2018.

29 Jean-Pierre LEAC, « *Conduire les projets innovants : La carte heuristique ou mind-map* », dans Les Cahiers de l'innovation, [En ligne]. (Consulté le 4 janvier 2021).

30 RÉSEAU DES VILLES CRÉATIVES DU CANADA, *Trousse de cartographie culturelle : Un partenariat entre le Réseau des Villes créatives du Canada et Legacies Now 2010*, p. 8, [En ligne]. (Consulté le 8 janvier 2021).

31 Michel FOUURIAT, *La co-construction : une alternative managériale*, Rennes, Presses de l'EHESP, coll. Politiques et interventions sociales, 2016, p. 23. Cité dans : Sophie MICHAUD (2017), *La coconstruction : l'expérience des chantiers partenariaux de Communagir*, Montréal, Communagir, pages liminaires, 2017.

<u>Culture</u>	Dans un sens large, la culture peut être définie comme « l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances³². » Nous proposons également la définition qui suit afin de mieux circonscrire l'action municipale : « La culture réfère à la création, la circulation, la réception et la mise en valeur d'œuvres, de textes, de culture immatérielle et de patrimoine possédant du sens et de la signification pour les individus et les communautés en tant que créateurs, récepteurs ou diffuseurs actifs culturellement³³. »
<u>Découvrabilité</u>	« La découvrabilité d'un contenu dans l'environnement numérique se réfère à sa disponibilité en ligne et à sa capacité à être repéré parmi un vaste ensemble d'autres contenus, en particulier par une personne qui n'en faisait pas précisément la recherche ³⁴ . »
<u>Développement durable</u>	« À la fois sociétal, environnemental, culturel et économique, le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable induit la notion de transversalité ³⁵ . » Dans cet esprit, il devient primordial de concevoir la politique culturelle comme un projet intersectoriel qui implique les différents services municipaux et secteurs d'activité de la société.
<u>Diversité des expressions culturelles</u>	Étroitement liée à la diversité des expressions culturelles, la « <i>diversité culturelle</i> renvoie à la multiplicité des formes par lesquelles les cultures des groupes et des sociétés trouvent leur expression. Ces expressions se transmettent au sein des groupes et des sociétés et entre eux. La diversité culturelle se manifeste non seulement dans les formes variées à travers lesquelles le patrimoine culturel de l'humanité est exprimé, enrichi et transmis grâce à la variété des expressions culturelles [c'est-à-dire les expressions qui résultent de la créativité des individus, des groupes et des sociétés, et qui ont un contenu culturel], mais aussi à travers divers modes de création artistique, de production, de diffusion, de distribution et de jouissance des expressions culturelles, quels que soient les moyens et les technologies utilisés ³⁶ . »
<u>Gouvernance culturelle</u>	La gouvernance « est un système de régulation qui vise l'interaction d'acteurs civils, publics et privés qui ont en partage la responsabilité du bien commun, et dont le jeu démocratique est garanti par les autorités publiques, sous le contrôle de tous les acteurs ». « La gouvernance culturelle est encadrée par "la politique culturelle", comprise comme une participation de tous les acteurs culturels, non seulement à sa mise en œuvre, mais aussi à la définition de ses objectifs et de ses échelles. Il s'agit d'une politique du "milieu", au service du milieu³⁷. »

32 UNESCO, « Préambule », *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles*, UNESCO, 1982.

33 À partir de la définition donnée dans Christian Poirier et collab. (2012, p. 8) : « Nous définissons la culture comme la création et la circulation d'œuvres et de textes qui possèdent du sens, de la signification pour les individus en tant que créateurs, récepteurs et diffuseurs actifs culturellement ». Dans : Les Arts et la Ville, *La valise culturelle de l' élu municipal*, 2014, p. 9.

34 MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, *Découvrabilité en ligne des contenus culturels francophones*, [En ligne]. (Consulté le 20 janvier 2021).

35 UNESCO, *Le développement durable*, [En ligne]. (Consulté le 12 mars 2021)

36 UNESCO, *Textes fondamentaux de la Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*, UNESCO, 2017, p. 7.

37 Patrice MAYER-BISCH, *La notion de gouvernance culturelle*, IIEDH, Université de Fribourg, 2002, p. 5.

<u>Interculturelle ou interculturalité</u>	« <i>Interculturalité</i> renvoie à l'existence et à l'interaction équitable de diverses cultures ainsi qu'à la possibilité de générer des expressions culturelles partagées par le dialogue et le respect mutuel³⁸. » Au Québec, un fort consensus se dégage autour de l'interculturalisme comme modèle de gestion de la diversité. Dans le contexte particulier du Québec, ce modèle présente deux caractéristiques distinctives, soit des interactions entre une majorité et des minorités et le français comme langue nationale.
<u>Leadership partagé</u>	Le leadership partagé est « un processus d'influence réciproque entre des personnes mobilisées pour une cause commune »³⁹. L'influence et le pouvoir décisionnel sont alors partagés entre le leader formel et ses collaborateurs, afin d'atteindre un but commun. Tout en maintenant le lien d'autorité, tous sont solidairement responsables des efforts et des résultats.
<u>Numérique</u>	« Le numérique, c'est la somme du développement d'une pensée numérique et de l'utilisation des technologies numériques. Autrement dit, c'est le développement de connaissances autour des possibilités qu'offrent ces nouvelles technologies afin de les utiliser pour améliorer et réinventer notre comportement et notre mode de vie⁴⁰. »
<u>Participation publique</u>	L'Organisation de coopération et de développement économiques définit trois types de démarches de participation publique : l'information, la consultation et la participation active⁴¹ (démarches reprises par le gouvernement du Québec dans son Cadre de référence gouvernemental sur la participation publique publié en 2017). ♦ Information : relation unidirectionnelle dans laquelle l'administration produit et fournit des informations à l'intention des citoyens. Elle englobe à la fois la fourniture « passive » d'informations, qui résulte d'une demande des citoyens, et les mesures « actives » de diffusion de l'information aux citoyens prises par les pouvoirs publics. ♦ Consultation : relation bidirectionnelle dans laquelle les citoyens fournissent un retour d'informations à l'administration. Elle repose sur la définition préalable, par l'administration, du thème sur lequel l'avis des citoyens est sollicité et nécessite que ces derniers soient informés. ♦ Participation active : relation basée sur un partenariat avec les administrations, dans laquelle les citoyens sont activement engagés dans le processus de décision sur les politiques publiques. Cette relation reconnaît aux citoyens la possibilité de proposer des options et d'orienter le dialogue sur les politiques – même si la responsabilité de la décision définitive ou de la formulation des politiques continue d'incomber au gouvernement. Le présent Guide reconnaît la pertinence, en fonction des situations, de chacun de ces types de démarches. Sachant cependant que l'information et la consultation sont déjà bien connues des administrations municipales, il encourage fortement les municipalités à mettre en route des mesures de participation active tout au long du processus d'élaboration et de suivi de leur politique culturelle. La participation active permet de créer une dynamique collaborative nécessaire à la réalisation d'une gouvernance partagée fondée sur les meilleures pratiques en matière de démocratie de proximité.

38 Patrice MAYER-BISCH, *La notion de gouvernance culturelle*, IIEDH, Université de Fribourg, 2002, p. 5.

39 D'après Édith LUC, *Le leadership partagé*, Les Presses de l'Université de Montréal, 2013.

40 CULTURE SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN, *Le guide « non numérique » pour comprendre le numérique*, [En ligne], 2020. (Consulté le 20 janvier 2021).

41 ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, *Impliquer les citoyens : l'information, la consultation et la participation du public dans le processus de prise de décision*, [En ligne], 2001, Note de synthèse de l'OCDE sur la gestion publique, juillet 2011, p. 2. (Consulté le 8 janvier 2021).

<u>Politique culturelle municipale</u>	La politique culturelle définit la vision, les principes et les orientations de la Municipalité à l'égard de son développement culturel. Elle constitue le pivot de la stratégie d'action culturelle de la Municipalité en ce qui a trait au développement global de la collectivité. Elle assure une plus grande intégration et une meilleure planification des actions dans une perspective d'amélioration de la qualité de vie et de développement durable.
<u>Secteur privé</u>	« Ensemble des entreprises qui relèvent de particuliers plutôt que de l'État ⁴² . »
<u>Secteur public</u>	« Ensemble des entreprises et des organismes qui relèvent de l'État. Aux fins de certaines lois, divers organismes, comme les commissions scolaires et les hôpitaux, sont considérés comme faisant partie du secteur public. On les désigne souvent comme des organismes parapublics ⁴³ . »
<u>Transversalité de la culture</u>	Approche qui consiste à intégrer la culture dans tous les secteurs de la société ainsi que dans les politiques de développement en tout domaine (social, économique, de l'éducation, de la santé, de l'environnement, etc.).

42 OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, [Fiche terminologique : secteur privé](#), [En ligne], Le grand dictionnaire terminologique, 2003. (Consulté le 4 janvier 2021).

43 OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, [Fiche terminologique : secteur public](#), [En ligne], Le grand dictionnaire terminologique, 2003 (Consulté le 4 janvier 2021).

