

Le plan d'action : un outil de gestion essentiel au développement culturel de la municipalité

Par **Francine Pétrin**

Directrice, Service des arts et de la culture, Ville de Sainte-Thérèse

Alors que les villes et les MRC qui adoptent des politiques culturelles se font de plus en plus nombreuses, on peut dire que le plan d'action, la dernière étape du processus d'élaboration d'une politique culturelle, soulève moins d'intérêt. Il semble que quelques municipalités aient poussé l'exercice jusqu'au plan d'action et rares sont celles qui ont rendu ce plan public en l'intégrant au document de la politique culturelle. Dans la plupart des cas, l'exercice public s'arrêterait avec l'adoption de la politique culturelle¹. Les gestionnaires culturels déplorent par la suite la difficulté de faire adopter le plan d'action.

Fort heureusement, des villes comme Sainte-Thérèse peuvent témoigner de l'utilité du plan d'action comme outil de gestion et de décisions dans le développement culturel de la municipalité et de ses retombées positives. Ajoutons, du même coup, qu'il n'est pas nécessaire d'être une grande ville ou d'avoir des budgets généreux (si la chose existe...) pour se doter d'un plan d'action. L'idée sous-jacente au plan d'action est d'utiliser plus rationnellement les ressources existantes, d'en prévoir plus judicieusement de nouvelles et pas nécessairement de faire « gonfler » les budgets de la culture. C'est, du moins, l'esprit dans lequel politiciens et fonctionnaires travaillent à Sainte-Thérèse.

La politique culturelle et le plan d'action en matière de développement culturel de la ville de Sainte-Thérèse ont été adoptés simultanément, par voie de résolution, en décembre 2000. Le conseil municipal avait, à l'époque, exprimé une volonté ferme de faire une démarche complète, c'est-à-dire de suivre toutes les étapes du processus. Cette approche a facilité à plusieurs égards la conduite des dossiers culturels dans toutes les sphères de l'administration municipale, de même que la gestion des organismes depuis trois ans. Ainsi, au terme de cette période, on peut affirmer qu'à plus de 80 %, les actions identifiées au plan d'action ont été réalisées ou sont en voie de l'être.

Objectif de la présentation

L'objectif de cette allocution est de présenter la démarche, telle que suggérée par le MCCQ, d'identifier les facteurs de réussite dans le cas de la ville de Sainte-Thérèse et de conclure avec quelques réflexions sur la question de la signature d'une entente de développement avec le ministère de la Culture et des Communications du Québec.

La mise en œuvre et le suivi du plan d'action : les cinq éléments du Ministère

Il importe, ici, de se rappeler les éléments du modèle de plan d'action, tels que proposés par le ministère de la Culture des Communications du Québec dans son *Guide d'élaboration d'une politique culturelle municipale*² :

La programmation

- liste et activités prioritaires
- calendrier de réalisation
- intervenants concernés et leurs rôles respectifs
- soutien organisationnel, équipement, financement

¹ Dans le cas de Sainte-Thérèse, tant la politique que le plan d'action peuvent être consultés par toute personne intéressée par le sujet, en tout temps, sur le site Internet de la municipalité www.ville.sainte-thereuse.qc.ca (section « publications »).

² Ministère de la Culture et des Communications, *Guide d'élaboration d'une politique culturelle municipale*, 1997, p. 35

Le comité de suivi

- le Ministère recommande la création d'un comité culturel pour conseiller, coordonner, rassembler, etc.

L'intégration de la culture à la structure et autres mandats municipaux, à savoir :

- intégrer la mission culturelle à la mission globale ;
- prévoir les structures et leurs modalités ;
- adapter la structure administrative municipale aux objectifs de la politique culturelle, en précisant dans l'organigramme le service ou le responsable de l'ensemble des dossiers culturels ;
- consolider le réseau interne afin d'assurer la cohésion et la coordination des actions.

Les collaborations et les ententes

- Les possibilités de partenariat couvrent toute une gamme de compétences, de services, de biens et de moyens de financement.

Les modalités d'évaluation

Il va de soi que ces éléments vont varier considérablement selon les caractéristiques sociodémographiques, politiques et administratives de chacune des municipalités. Pour cette raison, nous avons choisi d'identifier, en annexe 1, certaines des modalités d'application du plan d'action de la Ville de Sainte-Thérèse et de préciser, par la suite, les facteurs de réussite.

En effet, il faut accorder à la mise en œuvre et au suivi du plan d'action beaucoup d'importance puisque ce dernier révèle davantage que le caractère culturel de la municipalité ou le contenu de la politique culturelle. Ceux et celles qui ont eu à coordonner les travaux d'un comité de politique culturelle peuvent témoigner du fait que d'une politique municipale à une autre, la formulation des objectifs, des axes de développement et d'autres contenus peut facilement ressembler à un exercice de « copier-coller ». L'exercice du plan d'action nous amène, quant à lui, à des considérations beaucoup plus près du « terrain » comme, entre autres, les priorités budgétaires et la réalisation des actions dans le temps. Il faut donc être en mesure d'évaluer assez justement, et en fonction de l'environnement municipal du moment, les actions qui pourront être raisonnablement réalisées en un laps de temps de trois à cinq ans.

Les facteurs de réussite du plan d'action dans le cas de Sainte-Thérèse

Une fois la liste des actions établie, il revient aux gestionnaires culturels d'en assurer la réalisation. Quelles sont alors les suggestions ou les décisions, si on se réfère au guide du Ministère, qui ont facilité la mise en œuvre du plan d'action et que l'on pourrait qualifier de facteurs de réussite ? Nous en avons identifié cinq :

- La reconnaissance de la culture à même les orientations stratégiques de la municipalité. Deux des sept orientations stratégiques de la municipalité font spécifiquement référence à la culture. Il importe également de préciser que la Ville s'est dotée, en 1992, d'une thématique corporative à son image, intitulée *Sainte-Thérèse, ville d'arts et de culture*.
- L'adoption du plan d'action par résolution du conseil (partage des mêmes valeurs et objectifs, tant sur le plan administratif que politique).
- Le jumelage des secteurs par affinités³ plutôt que la structure traditionnelle « loisirs et culture ». Cette structure a permis, dans les années 80, de faire évoluer le secteur

³ Service des arts et culture : arts de la scène, arts visuels, bibliothèque, histoire régionale-patrimoine, art urbain et événements spéciaux.

Service des sports et des loisirs communautaires : sports, plein air, camps de jour, jeux récréatifs, groupes communautaires et événements spéciaux.

culturel dans les municipalités, mais il faut admettre qu'elle ne sert plus adéquatement le développement de ce secteur. Les préoccupations culturelles de la municipalité sont désormais plus larges que l'organisation de spectacles et d'ateliers culturels pour les citoyens, ou le prêt de salles aux organismes. Le champ d'activités du responsable culturel municipal couvre désormais des dossiers tels que l'art urbain, les archives, le patrimoine, etc.

- Le décloisonnement entre les unités « module bibliothèque » et celui des « activités culturelles » a permis une meilleure cohésion dans les pratiques administratives et de programmation, en plus de mieux définir les champs respectifs d'intervention.
- La proximité de la direction générale et du centre de décisions facilite grandement le traitement des dossiers culturels par le responsable, tant au quotidien qu'à long terme.

Il va de soi qu'un environnement politique et administratif stable favorise l'application du plan d'action. Il importe de préciser qu'un plan d'action n'est pas un programme électoral, même si certains éléments peuvent se retrouver dans ce dernier et faire l'objet d'une attention plus particulière par les représentants politiques.

Enfin, une révision du plan d'action est envisagée pour le début de l'année 2004, soit après les élections municipales de novembre. L'exercice du premier plan d'action a été un succès. Cela nous permet d'envisager un deuxième plan d'action, avec des plans sectoriels plus spécifiques à la bibliothèque municipale (en raison d'un projet d'agrandissement) et au patrimoine (un secteur identifié prioritaire).

Le chemin qui mène à la signature d'une entente avec le Ministère

Permettez-moi de conclure avec quelques éléments se rattachant à notre expérience, alors que nous tentions de signer une première entente de développement culturel avec le ministère de la Culture et des Communications du Québec.

Le site Internet du Ministère mentionne que seulement 26 villes ou MRC au Québec ont des ententes de développement culturel. Au nord de l'île de Montréal, seules les villes de Laval et de Saint-Eustache ont été en mesure de signer une telle entente. Dans les deux cas, c'est bien peu.

La signature d'une entente entre Sainte-Thérèse et le Ministère n'est pas imminente, bien que le conseil municipal ait déjà formulé cette orientation par la résolution qui adoptait la politique culturelle et le plan d'action. C'est déjà beaucoup plus que bien des municipalités et, pourtant, nous en sommes au même point qu'en 2001. Notre seule démarche s'est révélée infructueuse parce que le Ministère avait, semble-t-il, des directives de ne pas pousser la signature de nouvelles ententes.

Depuis ce temps, la liste des villes qui sont dans la même situation que Sainte-Thérèse s'est sans doute allongée et les budgets du Ministère n'ont pas suivi. Après avoir incité les villes à se doter de politiques culturelles et de plans d'action, il serait juste que le Ministère respecte l'esprit de la Politique culturelle du Québec en ce qui a trait aux énoncés touchant le partenariat avec les municipalités. Plus encore, il serait d'usage que les critères pour la signature de telles ententes soient diffusés à toutes les villes désireuses de « synchroniser » leurs efforts avec ceux du Ministère.

Je vous remercie de votre attention.

Annexe 1

Le plan d'action de la Ville de Sainte-Thérèse en cinq volets

La programmation des projets

La Ville a opté pour une présentation par secteur selon un échéancier à court, moyen et long terme. Cette façon de faire facilite le repérage des actions et donne une direction dans l'ordre d'exécution des projets. La nomenclature des projets permet également d'écarter ou d'inclure les nouvelles demandes au plan d'action. Cela facilite la prise de décision tant par le conseil municipal, la direction générale que le ou les gestionnaires culturels. Enfin, cette présentation permet la tenue à jour de l'inventaire des projets accomplis, entre autres au moment de l'exercice budgétaire annuel.

Le comité de suivi

Le Ministère suggère la mise en place d'un comité culturel. Dans le cas de Sainte-Thérèse, le suivi du plan d'action est assuré par trois mécanismes :

La commission de la culture

La commission est formée de deux élus et de deux fonctionnaires. Les rencontres se font mensuellement et des recommandations sont acheminées au conseil municipal par le biais du compte rendu de réunion.

Le budget

Des codes budgétaires épurés permettent une meilleure lecture des dépenses culturelles (ex. : les camps de jour sportifs ne se trouvent pas dans un code culture, ce qui est encore le cas dans certaines villes où le responsable culturel est en charge de ce dossier, par exemple).

Les contacts avec les organismes

Il incombe aux gestionnaires culturels de voir à faire les liens avec les représentants d'organismes ou du milieu. L'expérience nous démontre que le plan d'action a eu pour effet de rassurer les bénévoles et les organismes en regard des actions culturelles de la municipalité. À ce sujet, le plan d'action n'a pas été utilisé par les organismes comme un outil de négociations avec la Ville.

L'intégration de la culture à la structure et aux autres mandats municipaux

La réalisation du plan d'action est grandement influencée par cet élément et c'est au quotidien que nous pouvons davantage le constater. Comment ? Voici quelques exemples :

Par la présence du comité de direction qui facilite grandement les liens avec les services tels que travaux publics, police et autres ;

Par une meilleure homogénéité dans la nature du travail à accomplir. Il y a moins d'écart dans le traitement des dossiers. Par exemple, traiter le dossier d'un atelier d'artistes, enchaîner avec les bénévoles du bingo qui ne sont pas contents de leurs locaux, puis passer à un parent qui souhaite discuter, etc. ;

Par le regroupement de toutes les fonctions culturelles de la municipalité sous une même entité.

Les collaborations et les ententes

Des protocoles et des ententes ponctuelles sont négociés avec la quinzaine d'organismes culturels en tenant compte des objectifs de la politique culturelle. On discute au préalable avec les partenaires mais toujours dans le sens des énoncés de la politique culturelle et du plan d'action.

Les modalités d'évaluation

La révision du plan d'action (prévue au début de 2004) ;

Le programme d'appréciation du travail du personnel cadre : des objectifs annuels de travail qui s'ajustent aux objectifs du plan d'action.

Les indicateurs habituels : budget, statistiques de fréquentation et de participation, commentaires des usagers.