

MULTITUDES

— Cahier de propositions
aux municipalités

mars 2025

MULTITUDES

Aux quatre coins du Québec, une multitude de personnes s'active face aux crises — économiques, sociales, environnementales — et construit des alternatives.

Derrière ce dynamisme extraordinaire et cette diversité de perspectives, c'est un véritable mouvement qui se dessine. Un mouvement pour un Québec plus juste et plus viable, mais aussi plus autonome : nous voulons prendre soin de nos interdépendances, réapprendre à fonctionner ensemble, développer nos solidarités et reprendre le contrôle de notre avenir.

Multitudes veut contribuer à ce mouvement en émergence en ouvrant un espace politique, non-partisan, de réflexion et d'action.

Un espace qui part des gens et des territoires et les soutient, qui attire et transforme nos organisations et institutions, et qui incarne un projet ambitieux et rassembleur de transformation sociale et écologique.

multitudes.quebec

Contexte

En novembre 2025, les élections municipales auront lieu au Québec. Ce document a été produit dans le but d'outiller des personnes élues, candidates, fonctionnaires et citoyennes qui souhaiteraient améliorer les processus démocratiques dans les localités à travers le Québec. Ce document a aussi pour vocation de contribuer aux réflexions et nourrir les débats sur l'avenir des municipalités. Il propose des avenues concrètes pour approfondir les pratiques démocratiques dans la gestion municipale et pour accroître la participation citoyenne et l'apport de la société civile. Ces propositions sont inspirées de pratiques actuelles et passées ainsi que des expériences au niveau international. Leur mise en œuvre se veut adaptable à tous les territoires, des grandes villes aux villages ruraux, selon des échelles d'action variables.

Ces propositions pourront constituer une sorte de menu à la carte pour les candidat.es aux prochaines élections municipales afin d'alimenter leurs plateformes électorales. Elles tracent la voie à une plus grande efficacité et à une meilleure réponse aux aspirations et besoins des citoyens.nes, tout en permettant de s'engager dans une transition sociale et écologique

Ces propositions visent surtout à créer un mouvement fort, articulé autour d'une vision commune. Une vision dont les principaux axes transcendent les particularités locales et régionales, mais dont l'application peut être ancrée dans ces particularités. Si aucune proposition ne suffit à elle seule, l'ensemble peut engendrer une dynamique de démocratisation et de transformation des processus décisionnels qui aura des retombées réelles..

Les discussions qui découleront des multiples regards sur ces propositions permettront de les compléter, de les nuancer, de les reformuler, de les valider ou de les invalider. Elles pourront ensuite nourrir les débats plus largement lors de différents événements prévus en 2025 (Sommet de l'économie sociale, caravane des territoires, etc.), puis influencer le cours des prochaines élections municipales. Cette version du document est donc appelée à évoluer et d'autres versions suivront.

Introduction

Les défis auxquels fait face la société québécoise, comme bien d'autres, sont multiples. Jouant un rôle de gouvernement de proximité, les municipalités sont aux premières loges quant à la réponse à donner à ces défis.

Nous faisons face simultanément à une crise écologique qui prend de l'ampleur et à un accroissement des écarts de revenus et de richesse qui laisse une part importante de la population dans la pauvreté et l'exclusion sociale. Pour les municipalités, ces crises se conjuguent à une crise fiscale, limitant la marge de manœuvre des pouvoirs publics pour répondre aux défis. Ceci est vrai partout à travers le Québec. La situation dans les territoires ruraux est encore plus grave, ayant une faible population pour de vastes espaces et de maigres ressources. Le tout s'ajoute aux difficultés relatives au recrutement et à la rétention de personnel dans les petites municipalités.

Les pouvoirs publics à différentes échelles - municipalités, Québec et Ottawa - doivent certes jouer un rôle essentiel, mais seuls, ils n'arriveront pas à répondre aux enjeux actuels et à venir, souvent imprévisibles. Ceux-ci sont de plus en plus complexes et personne ne détient à lui seul tous les éclairages requis. Sans la participation active des citoyen·nes et des nombreux acteurs organisés de la société civile, les transformations nécessaires ne pourront se réaliser.

C'est ainsi que le renforcement et l'élargissement de la démocratie paraissent cruciaux pour faire face à ces enjeux. Pour mobiliser les citoyens-nes et leur donner la parole, pour adopter les mesures les plus efficaces et les plus susceptibles de répondre aux besoins et aspirations des populations et permettre de se construire un avenir commun. C'est cet aspect du travail des municipalités que nous examinons dans ce cahier.

La démocratie telle qu'on la connaît doit évoluer pour pouvoir mobiliser l'ensemble des forces vives de la société. Cette évolution s'impose d'une manière urgente face à cette crise socio-écologique. La démocratie représentative, par laquelle l'expression populaire s'exprime essentiellement par un vote aux 4 ans, ne suffit pas. Il existe présentement, dans certaines municipalités, des mécanismes permettant aux citoyen·nes de participer aux affaires publiques (offices de consultation, tables de quartier, associations citoyennes, etc.). Ces dispositifs ont toutefois besoin d'être améliorés. Par ailleurs, cette offre est très inégale d'une municipalité à l'autre, d'une MRC à l'autre, ce qui pose un enjeu d'équité démocratique à l'échelle du Québec. Ainsi, il est nécessaire d'ouvrir d'autres espaces de dialogue qui plongeront les citoyen·nes et la société civile au cœur des discussions et leur donneront un plus grand pouvoir d'influence. Essentiellement, d'autres formes de participation des citoyen·nes et de la société civile aux délibérations et décisions collectives doivent pouvoir s'inventer et se déployer. Il faudra

s'assurer que toutes les catégories de la population, y compris les plus marginalisées, puissent y prendre part et ce, dans toutes les régions du Québec.

C'est au niveau local (arrondissements, municipalités) ou supra local (MRC), en particulier, que les occasions de mobiliser les citoyen.nes et de faire alliance avec la société civile peuvent le plus facilement se concrétiser. Cela peut sembler compliqué, mais partout à travers le monde, de telles contributions ont été mises en place. Et les résultats ont été largement positifs, quand ce n'est pas carrément spectaculaires : meilleures politiques et services publics, meilleure compréhension des initiatives et des projets, plus grand sentiment d'appartenance, meilleure cohésion, nouvelles solutions. Elles renforcent la confiance dans les institutions et envers les élus. Cela permet de baisser les tensions sociales et de co-construire un avenir meilleur. Cela permet d'affronter les enjeux actuels et d'amorcer la transition vers une société plus forte de, tous ses membres, confiante et résiliente

En somme, le **leadership territorial** peut et doit être partagé. Quand on se parle, on gagne!.

Le leadership territorial partagé (LTP)

Le leadership territorial partagé désigne une forme de gouvernance et de gestion collaborative au sein d'un territoire. Il implique une diversité d'acteurs locaux dans la planification, la prise de décision, le développement et la mise en œuvre de stratégies territoriales et de projets. Il facilite des processus de co-construction de politiques publiques et s'appuie sur la responsabilisation collective, permettant de partager à la fois le leadership et les responsabilités.

1. **Multi-acteurs** : Il implique une diversité d'acteurs locaux, tels que les autorités publiques, les citoyen.nes, les entreprises, les associations, les universités, et les organismes communautaires.
2. **Co-construction des politiques** : Les décisions et les stratégies sont élaborées collectivement à travers des processus participatifs, où chaque personne a une voix. Cela permet d'ancrer les décisions dans la réalité et les besoins locaux.
3. **Décentralisation** : Le pouvoir de décision n'est pas concentré dans une seule entité, mais est réparti entre différents groupes et parties prenantes, ce qui permet une meilleure réactivité aux spécificités locales.
4. **Complémentarité des compétences** : Chacun apporte ses compétences, ses connaissances, ses expertises et ses ressources, contribuant à des solutions plus globales et adaptées au territoire.
5. **Responsabilisation collective** : Le leadership est distribué et les responsabilités sont partagées entre les parties prenantes, ce qui favorise l'engagement et la durabilité des actions entreprises.

Le leadership territorial partagé a déjà été pratiqué dans diverses formes au Québec au cours des dernières décennies pour relever le défi du développement socio-économique des territoires. Des instances locales et régionales ont été déployées pour planifier et mettre en œuvre des stratégies territoriales avec l'appui d'acteurs nationaux, notamment le gouvernement du Québec (par exemple, les CDEC, CLD, CRÉ, etc.). Ces instances ont été abolies, mais la volonté et la capacité des territoires de s'organiser sous un leadership partagé demeurent vives au sein des collectivités à travers le Québec. Plusieurs nouvelles initiatives ont d'ailleurs vu le jour et nous pouvons en fait aller maintenant beaucoup plus loin. Un mouvement est amorcé pour rétablir, renforcer et élargir de nouvelles alliances territoriales en les adaptant aux besoins du défi central, celui de la transition socio-écologique.

Des propositions à débattre

1. Planifier et développer en collaboration

- a. Adopter une politique de **participation publique** et de **participation citoyenne** qui prévoit différents modes de participation: consultation, information, dialogue, délibération, référendum, co-construction.

La participation publique concerne les décisions prises par les pouvoirs publics, tandis que la participation citoyenne concerne les initiatives citoyennes indépendantes sur le territoire. Des politiques permettraient d'encadrer et de faciliter ces deux types de participation.

Exemples :

- Petit Saguenay: En 2023, la municipalité a adopté une politique de participation citoyenne dont le premier objet est d'«Affirmer la volonté de la municipalité à faire participer les citoyennes à l'élaboration et à la mise en œuvre de changements adaptés à leur réalité et à leurs aspirations.» [Politique de participation citoyenne de Petit-Saguenay](#)
- Prévost: En 2024 la municipalité a adopté une politique à travers un cadre réglementaire qui pose «les conditions pour améliorer et consolider le dialogue continu et constructif entre les citoyens, l'administration et le conseil municipal en intégrant la pratique de la participation publique dans l'administration municipale.» [Politique de participation publique de Prévost](#)

- b. Mettre en place ou renforcer – si elle existe – une instance de **gouvernance partagée** (élus et société civile) dont le mandat est d’identifier des enjeux prioritaires du territoire et de mettre en commun des leviers, ressources et expertises pour y répondre.

Exemples :

- [Transition en commun](#) est une alliance de groupes issus de divers secteurs de la collectivité montréalaise (organisations municipales, gouvernementales, communautaires, citoyennes, universitaires et philanthropiques) qui agissent ensemble, en collaboration avec la ville de Montréal, pour que des solutions majeures et rapides soient mises en œuvre afin de relever les défis écologiques, sociaux, démocratiques et économiques de l’avenir.
- [FabRégion Bas St Laurent](#) est une initiative de collaboration visant une plus grande autonomie et une meilleure résilience de la région face aux crises. Coordinné par le Laboratoire en innovation ouverte (LLIO) du Cégep Rivière-du-Loup, le projet vise à arrimer les divers initiatives et acteur-ric-e-s engagés dans un mouvement pour renforcer l’économie sur une base sociale et écologique.

- c. Mettre en place un **conseil de jeunes** dont le mandat est de faire des propositions pour la jeunesse, mais également les relations intergénérationnelles dans une perspective à long terme.

Exemples :

- Depuis 2015, la [Commission jeunesse de Gatineau](#) favorise la participation de la jeunesse gatinoise à divers projets. Elle vise entre autres à amener de nouveaux points de vue aux problématiques de la société en assurant le développement de citoyens alertes, accomplis et réfléchis.
- Mis sur pied au début de l'année 2020, le [comité jeunesse AD Vision de la MRC d'Antoine-Labelle](#) a le mandat d'établir un plan d'action annuel ciblant les priorités des 15-35 ans, de présenter un bilan des activités et de soutenir des projets et des événements par et pour les jeunes.

- d. Instaurer une **démarche participative** avec les citoyen-es qui propose d'explorer collectivement et périodiquement une question importante pour l'avenir du territoire (MRC, municipalité, arrondissement, etc.) et d'envisager des solutions, des idées, des orientations et des stratégies.

Exemples :

- La mairie de Bordeaux a mis en place une démarche appelée 'Le grand débat citoyen' qui permet une vaste participation des citoyen.nes en réponse à une question (exemple le climat). Sur une période de 2 ans, ce nouveau contrat démocratique permet de prendre en compte des idées de la population et de façonner une réponse collective aux enjeux de la ville.

- e. Mettre en place une « assemblée citoyenne du futur » dont le mandat est de proposer une vision et une démarche à long terme pour la transition socio-écologique sur le territoire (MRC, municipalité, arrondissement...).

Exemples :

- En Écosse, [une assemblée générale citoyenne a été mise en place en 2019](#), (...) L'année 2019 a également vu l'adoption de la nouvelle loi écossaise sur le changement climatique, qui introduit des objectifs climatiques plus ambitieux que ceux du Royaume-Uni. Afin d'élaborer sa propre feuille de route pour atteindre le niveau zéro, la loi prévoit la nécessité d'établir une assemblée citoyenne sous la question suivante : comment l'Écosse doit-elle changer pour faire face à l'urgence climatique de manière efficace et équitable?

- f. Intégrer la médiation culturelle dans le processus de participation citoyenne en collaboration avec le milieu culturel.

- g. Permettre aux élu.e.s des plus petites municipalités de se consacrer à temps plein à leur rôle d'élu.e.

2. Gérer ensemble

- a. Mettre en place un cadre politique et administratif pour la création de « pactes de collaboration » qui identifient les règles et conditions de collaboration entre tout groupe de citoyens et le gouvernement local pour la gestion de biens communs (parcs, bâtiments), reconnaissant que certains biens sont des communs, à gérer ensemble.

Exemples :

- La ville de Bologne, en Italie, permet à des citoyens et citoyennes de prendre en main la gestion des biens communs (espaces verts, bâtiments) de concert avec l'administration municipale, qui a un devoir de les soutenir. Des 'Pactes de collaboration' définissent les modalités et les responsabilités respectives.

- b. Instaurer le droit d'initiative en matière de consultation publique permettant aux citoyen·nes de proposer des sujets à soumettre à une consultation et d'assurer un suivi des résultats.

Exemples :

- Le [droit d'initiative permet à la population de Montréal](#) d'obtenir une consultation publique sur un sujet mobilisateur qui relève de la Ville ou d'un arrondissement.
Ville de Montréal

- c. Instaurer un **budget participatif** permettant aux citoyen·nes de choisir collectivement des projets prioritaires à soutenir.

Exemples :

- À travers les [budgets participatifs](#), les montréalais-es peuvent soumettre des idées de projets. Après analyse de la faisabilité, la ville ou l'arrondissement soumet des projets au vote et réalise les projets choisis dans les limites du budget alloué.

Plusieurs municipalités au Québec (Laval, Longueuil, Rimouski, Nicolet, Shawinigan, Drummondville, etc) ont mis sur pied sous une forme ou une autre un budget participatif.

- d. Instaurer ou revoir les normes et processus de **reddition de comptes** de projets et d'initiatives citoyennes pour qu'ils soient plus en phase avec la réalité de l'action citoyenne, en collaboration avec les porteurs d'initiatives.

3. Adapter l'administration municipale

- a. Revoir les processus décisionnels dans les municipalités afin d'intégrer des espaces et mécanismes de **coconstruction** et de coproduction d'initiatives et de politiques publiques, selon des modalités à définir selon les municipalités, MRC et arrondissements.

Exemples :

→ [Community Empowerment \(Scotland\) Act](#)

- b. Assurer la **transparence** dans les administrations municipales pour favoriser une meilleure implication des citoyen·nes: comités et commissions webdiffusés, procès-verbaux publics, possibilité de s'inscrire à des alertes, mise en place de conseils de quartier, etc.

- c. Mettre en place, dans les centres urbains, dans les régions ou dans les MRC un **centre d'expertise de la participation citoyenne** afin d'adapter le fonctionnement des municipalités à des pratiques de démocratie participative et contributive.

4. Soutenir les concertations régionales

- a. Soutenir les concertations régionales là où elles existent et en susciter de nouvelles.
- b. Porter ces recommandations au gouvernement du Québec.

Consultez ce cahier en ligne



Multitudes.quebec



MULTITUDES