

# De l'assentiment à l'appartenance

La mobilisation en tant que délibération

Série sur le nouveau campus de  
L'Hôpital d'Ottawa : volume 3

Pour un hôpital digne du 21<sup>e</sup> siècle

Rapport préparé conjointement par :

Middle Ground Policy Research Inc.

et

PACE Public Affairs & Community Engagement

Pour L'Hôpital d'Ottawa

Avril 2018

**DON LENIHAN, PRÉSIDENT**

**MIDDLE GROUND POLICY RESEARCH INC.**

M. Don Lenihan est spécialiste de renommée mondiale en matière de mobilisation publique, de démocratie et de transparence gouvernementale. Il possède plus de 25 ans d'expérience de l'utilisation des processus de mobilisation publique pour élaborer des politiques, à titre de responsable de projet, de rédacteur, de conférencier, de conseiller principal auprès du gouvernement, de formateur et d'animateur.

Il a conçu et dirigé de nombreux projets de consultation et de recherche faisant appel à de hauts fonctionnaires, des universitaires, des élus, des journalistes ainsi que des membres du secteur privé et du tiers secteur des quatre coins du pays. Récemment, il a dirigé pour le compte de l'Organisation mondiale des Nations unies (ONU) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) un groupe d'experts s'appuyant sur des modèles de mobilisation publique afin de soutenir le programme de développement durable de l'ONU après 2015. Il a également présidé l'Équipe pour la participation au gouvernement ouvert du gouvernement de l'Ontario.

Il est l'auteur de plusieurs articles, études et

**GRÉGOIRE JODOUIN, LL. B., PRÉSIDENT**

**PACE PUBLIC AFFAIRS & COMMUNITY ENGAGEMENT**

M. Grégoire Jodouin est spécialiste en mobilisation et en communications stratégiques. Il excelle dans le repérage et le ralliement d'intervenants et de partenaires susceptibles de faire avancer des projets d'urbanisme complexes.

Il a conçu et exécuté des processus de mobilisation à l'échelle locale, provinciale et nationale, et possède une vaste expérience des institutions municipales de la région de la capitale nationale, des deux côtés de la rivière.

Dans le cadre de ses affectations les plus récentes, M. Jodouin a joué un rôle clé dans l'élaboration et la gestion de programmes de mobilisation communautaires et d'intervenants pour l'aménagement du futur campus de L'Hôpital d'Ottawa et le projet de la nouvelle Bibliothèque centrale d'Ottawa. Il a aussi collaboré au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation auprès des Algonquins Anichinabés et d'autres Premières Nations en vue de la planification du projet d'aménagement Zibi, qui se veut le village le plus durable au monde. Cette initiative de collaboration avec les Autochtones est reconnue comme l'un des programmes privés les plus robustes de l'Est

ouvrages, en plus d'être un fréquent collaborateur de *National Newswatch*. Son tout dernier ouvrage, *Rescuing Policy : The Case for Public Engagement*, présente le domaine de la mobilisation publique sous la forme d'un plan favorisant le changement et la nécessité de repenser la politique publique. L'auteur est titulaire d'un doctorat en théorie politique de l'Université d'Ottawa.

## Contenu

<b>Introduction et objectifs du rapport</b> .....	1
<b><u>Méthodes</u></b>	
<b>Qu'est-ce que la délibération?</b> .....	3
<b><u>Groupe de mobilisation publique du nouveau campus</u></b>	
<b>Regard vers l'avenir – Priorités du GMP</b> .....	11
<b><u>Conclusion</u></b>	

---

## Introduction et objectifs du rapport

L'Hôpital d'Ottawa planifie actuellement un processus de mobilisation pluriannuel complet à l'appui de la planification, de la conception et de l'aménagement d'un nouveau campus. Cet établissement reposera sur 50 acres de terres de la Couronne de premier ordre dont le patrimoine historique et culturel revêt une importance nationale. Il s'agira du plus important projet de construction urbaine de l'histoire de la région de la capitale nationale, après le projet du train léger.

Le nouveau campus tient compte de la vision d'un établissement de soins de santé du 21<sup>e</sup> siècle. Contrairement aux hôpitaux du siècle dernier – souvent des présences monolithiques entourées d'une mer de parcs de stationnement – le nouveau campus sera entièrement intégré à la collectivité qu'il dessert. Sa conception sera autant une question de développement communautaire que de soins de santé.

Ce rapport est le troisième d'une série de rapports que l'Hôpital publiera pendant le processus de conception du campus. Une constatation importante tirée du premier rapport, *Préparons le terrain, tournons la page*<sup>1</sup>, est que cette vision du 21<sup>e</sup> siècle requiert un processus de mobilisation du 21<sup>e</sup> siècle. Un tel processus vise à obtenir davantage, de la part de la collectivité, que son « assentiment » sur le plan du nouvel établissement. Il doit susciter un véritable sentiment **d'appartenance de la collectivité** au plan, qui donne aux membres de la collectivité un intérêt personnel pour le nouveau campus.

La consultation traditionnelle ne permettra pas d'atteindre cet objectif. Le sentiment d'appartenance exige un processus plus ambitieux qui mobilise directement la collectivité dans le travail difficile de résolution des problèmes communautaires liés à la conception du campus qu'il soit question du stationnement et des espaces verts ou du respect de la diversité linguistique et culturelle. Cette mobilisation, à son tour, nécessite un élément que nous appelons la **délibération**. Plus particulièrement, le processus de mobilisation pour le nouveau campus :

... est conçue de manière à résoudre les conflits de valeurs ou, à tout le moins, à les gérer de manière plus équitable en conférant une importance accrue aux compromis. C'est pour cela que le processus doit être conçu pour aboutir à un scénario gagnant pour tous au lieu de liguier les participants les uns contre les autres. Il ne faut pas monter un concours où le vainqueur remporte toute la mise. Il faut plutôt favoriser un véritable dialogue où chacun doit faire preuve de respect et écouter le point de vue, l'argumentation et les aspirations d'autrui.  
[<sup>1</sup>*Préparons le terrain, tournons la page*, page 14]

Ce genre de mobilisation nécessite des échanges ciblés et souvent longs entre les personnes, et doit être appuyé par des recherches, des séances d'information, de l'animation et d'autres communications. Bref, il faut du temps, des efforts et des ressources – ce qui rend la délibération impossible à l'échelle communautaire. Nous avons donc proposé la création d'un organisme spécial plus petit appelé le **Groupe de mobilisation publique du nouveau campus de L'Hôpital d'Ottawa** (GMP) pour répondre à ce besoin.

---

<sup>1</sup> Accessible au <http://www.ottawahospital.on.ca/wp-content/uploads/2018/01/Setting-the-Stage-Turning-the-Page-FI-NAL-Report-novembre17-Franc...pdf>

Néanmoins, la collectivité en général fera partie intégrante du processus. Le GMP n'est qu'un des trois volets de mobilisation. Les deux autres, soit le volet en personne et le volet en ligne, permettront à un nombre considérable de personnes d'intervenir. Ainsi, tout habitant de la région pourra participer au processus ET on mènera des recherches et des réflexions éclairées sur les questions clés. Même si les volets en personne et en ligne comprendront une certaine réflexion « superficielle », la responsabilité de la réflexion « approfondie » incombera au GMP (voir ci-dessous).

Le présent rapport décrit la structure et la gouvernance du GMP et aborde le rôle du groupe dans le processus et la façon dont il sera utilisé pour faciliter la résolution de problèmes complexes.

## Méthodes

Entre décembre 2017 et avril 2018, l'Hôpital a retenu les services de Middle Ground Policy Research Inc. et de Public Affairs & Community Engagement (PACE) pour formuler des recommandations sur la structure, la gouvernance et les critères de sélection des membres du GMP. Cela fait partie de l'assise du processus de mobilisation pluriannuel, qui sera entièrement défini et parachevé au deuxième trimestre de 2018.

Middle Ground est une entreprise d'Ottawa spécialisée dans l'élaboration de politiques découlant de la participation du public. PACE, également d'Ottawa, est une société de consultation en affaires publiques qui aide les organismes à faire évoluer des projets d'urbanisme grâce à la mobilisation du public et au développement de relations.

Pendant cette période, notre travail sur le GMP comportait quatre étapes. D'abord, nous avons élaboré deux documents : une ébauche de mandat et des critères de sélection des membres du Groupe de mobilisation publique du nouveau campus (voir l'annexe A). Ces documents s'appuyaient sur une expérience antérieure des processus de délibération et une connaissance spécialisée de la collectivité des intervenants de la région, y compris la façon dont les intérêts de ses membres correspondent à la vision du campus (plus de détails à ce sujet ci-dessous). Les versions provisoires de ces documents ont été soumises à l'examen du Conseil des gouverneurs de l'Hôpital.

Puisque l'approche de délibération que nous proposons est très différente des processus de mobilisation traditionnels, nous souhaitons nous assurer que les membres de la collectivité comprennent bien et l'appuient. Cela a mené à notre deuxième étape, à laquelle nous avons organisé deux ateliers à l'intention des intervenants (le 14 février et le 6 mars 2018) pour expliquer et présenter le GMP et son rôle dans le processus de mobilisation. Des copies de l'ébauche du mandat et des critères de sélection ont été distribuées à l'avance et les participants étaient invités à les commenter pendant les séances.

Lors de la planification de ces séances, nous avons dressé une liste exhaustive d'organismes de la région qui ont un intérêt important dans la conception du campus. Il s'agissait de groupes de quartier adjacents à l'emplacement, du milieu des affaires, du milieu universitaire, des organismes de défense du patrimoine, de l'écologie et de la durabilité, et de groupes autochtones. L'Hôpital a ensuite convié tous les organismes figurant sur la liste à assister à l'atelier.

Environ 32 organismes ont accepté l'invitation, notamment Investir Ottawa, la Civic Hospital Neighbourhood Association, la Glebe Annex Community Association, Patrimoine Ottawa, le Collège

Algonquin, la Ottawa Greenspace Alliance, Centraide et la Fondation communautaire d'Ottawa. Une liste complète des participants se trouve à l'annexe B.

Outre les ateliers, nous avons rencontré des représentants des services de planification de la Ville d'Ottawa et de la Commission de la capitale nationale pour les informer au sujet du GMP et discuter de leur rôle en tant que « membres institutionnels » potentiels.

Dans le cadre de la troisième étape, les participants à l'atelier qui souhaitaient faire partie du GMP ont été invités à informer l'Hôpital en rédigeant une lettre. PACE et Middle Ground ont ensuite rencontré chaque candidat pour s'assurer qu'il répond aux critères de sélection des membres et qu'il comprend parfaitement le rôle du GMP et de ses membres.

Enfin, nous avons présenté au Conseil des gouverneurs de l'Hôpital une liste de candidats recommandés, fondée sur ce processus. Le conseil l'examinera et prendra les décisions finales sur la composition du GMP.

## Qu'est-ce que la délibération?

### Cadre de mobilisation

---

L'Hôpital a adopté le Cadre ontarien de participation du public (COPP) en guise de stratégie d'engagement communautaire. Le COPP, dont il est question dans *Préparons le terrain, tournons la page* (page 20), comprend quatre types de processus de base, que voici :

- **Communication et échange d'information** : Le public doit être tenu au courant de certains enjeux du plan d'aménagement. Il peut s'agir de séances en personne, mais on peut souvent communiquer l'information d'autres façons, comme dans une brochure, des publicités à la télévision ou à la radio, dans un site Web ou les médias sociaux.
- **Consultation** : Donne l'occasion au public de donner son point de vue sur un sujet. Elle convient lorsque l'équipe de planification doit entendre les perspectives des intervenants ou du public pour éclairer son processus décisionnel.
- **Délibération** : Elle est conçue pour produire un échange de points de vue entre le public, et peut-être même avec l'Hôpital, afin d'aider à résoudre les problèmes difficiles, surtout lorsqu'il est nécessaire de faire des compromis ou d'établir les priorités.
- La **collaboration** est utilisée lorsque l'Hôpital, les intervenants ou les membres de la collectivité souhaitent harmoniser leurs efforts pour atteindre un objectif commun. Par exemple, ils peuvent mener des activités afin de promouvoir la santé communautaire en offrant des cours de cuisine ou d'exercice. Dans de tels programmes, les membres de la collectivité et les organismes assument souvent la responsabilité de la planification et de la tenue des séances. Ainsi, la collaboration combine et harmonise les ressources et les efforts de l'hôpital et du public pour atteindre un objectif commun.

L'approche de l'Ontario permet de classer les problèmes et les processus en quatre catégories, ce qui permet de jumeler chaque problème à un type de processus. Par conséquent, si on soulève un problème dans la boîte de consultation, on le résout par la consultation. Tout comme les outils, chaque type de

processus comporte une tâche différente. Tout comme nous n'utiliserions pas un marteau pour couper un arbre ou une scie pour taper sur un clou, nous ne devrions pas utiliser, par exemple, la consultation pour résoudre un problème sous-tendant des compromis difficiles. Il faut plutôt faire appel à la délibération.

Le cadre de l'Ontario ressemble à une boîte à outils qui contient quatre différents types d'outils – c.-à-d. les quatre types de processus – nécessaires pour résoudre différents types de problèmes de mobilisation. Aux fins du présent rapport, nous devons seulement nous concentrer sur la différence entre la consultation et la délibération. Pour comprendre en quoi ces deux types sont différents, il est utile de comparer la consultation aux procédures d'un tribunal judiciaire.

## La consultation en tant que processus concurrentiel

---

Un procès judiciaire peut être divisé en trois étapes : les arguments, les délibérations et la détermination de la peine. À la première étape, la partie défenderesse et la partie poursuivante se présentent devant un juge et chacune a l'occasion de déposer des éléments de preuve et de prouver que le défendeur est innocent ou coupable.

Le juge écoute les arguments, puis, à la deuxième étape, se retire dans sa chambre pour examiner la preuve et rendre un verdict. Une fois qu'il a terminé de délibérer, l'étape trois débute. Le juge revient dans la salle d'audience pour annoncer le verdict, présenter le raisonnement qui sous-tend la décision et indiquer les mesures à prendre (jugement).

Supposons maintenant que les architectes du nouveau campus souhaitent obtenir l'avis du public au sujet, par exemple, de l'apparence de l'immeuble et qu'ils décident de tenir une consultation pour obtenir cet avis, comme des audiences publiques ou des assemblées publiques. Des consultations comme celles-ci respectent un processus en trois étapes, tout comme pour les tribunaux judiciaires :

- **Première étape** : Les membres du public ont la possibilité de présenter aux architectes leurs points de vue sur l'apparence de l'immeuble. Normalement, ils incluront des commentaires sur les raisons pour lesquelles ils sont d'avis que leur point de vue est juste. Ce faisant, les participants, dans les faits, avancent les « arguments » associés à leurs points de vue, tout comme le font la partie défenderesse et la partie poursuivante devant un juge. Ils se concurrent aussi pour avoir une influence sur les architectes, comme le font les avocats auprès d'un juge. Comme dans une affaire judiciaire, le processus de consultation est donc **concurrentiel** ou **antagonique**.
- **Deuxième étape** : Une fois que les architectes ont entendu le public, ils se retireront pour « délibérer » de ce qu'ils ont entendu. À l'instar d'un juge, ils examineront ces points de vue, évalueront leur bien-fondé respectif et chercheront à éliminer les mauvais points de vue et à intégrer les bons dans leur plan. Il convient de noter que même si les apparences peuvent être fondées sur des préférences, la conception de l'apparence d'un immeuble n'est pas seulement subjective. Il faut soupeser et harmoniser les préférences esthétiques des architectes avec tous les genres de **considérations d'expert**, comme les types de matériaux pouvant servir à la construction, leurs coûts, les dimensions de l'immeuble, les défis de conception des différents styles et formes, et les exigences en matière d'espace dans l'immeuble. Bref, le choix de l'apparence est un processus complexe qui limite et discipline considérablement les choix esthétiques qui s'offrent aux architectes, tout comme les lois, les règles de la preuve et les précédents limitent et disciplinent les choix qu'un juge peut faire.

- **Troisième étape** : Les architectes annoncent leur plan et expliquent publiquement pourquoi certains points de vue n'ont pas été retenus, contrairement à d'autres. Le choix de l'apparence peut comporter des éléments subjectifs, mais, comme nous l'avons vu, il tient également compte des compétences techniques de niveau supérieur et d'une discipline. Cela signifie que les architectes, comme le juge, devraient pouvoir expliquer pourquoi certains points de vue ont été adoptés, tandis que d'autres ont été rejetés. Bien entendu, il y aura un élément de préférence en jeu ici, mais il n'en demeure pas moins que pour le choix de l'apparence d'un immeuble il faut tenir au moins autant compte des compétences que de la préférence.

En résumé, un processus de consultation légitime et réussi (ou une affaire judiciaire) doit remplir trois conditions fondamentales :

1. Toutes les parties doivent avoir une **possibilité raisonnable de présenter leurs points de vue**. Si, par exemple, une partie ne dispose pas de suffisamment de temps pour présenter ses arguments, cela peut nuire au résultat.
2. Les décideurs (ou le juge) doivent **traiter équitablement tous les points de vue**. Ils doivent être disposés à écouter les arguments et à les examiner d'un point de vue relativement neutre ou impartial.
3. Les décideurs (ou le juge) doivent être **compétents lorsqu'ils évaluent le bien-fondé de ces points de vue**. Ainsi, les architectes de notre exemple doivent être en mesure de situer les points de vue des participants dans le contexte d'autres questions à prendre en compte relativement à l'immeuble, tout comme un juge doit tenir compte des lois et des circonstances pertinentes à l'affaire en cours.

Si ces trois conditions sont remplies, la consultation (ou la décision juridique) devrait être efficace et légitime, mais si une ou plusieurs d'entre elles ne sont pas remplies, on peut démontrer que le processus était inéquitable et que les conclusions devraient être rejetées.

## Délibération et problèmes découlant des valeurs

---

De nombreux problèmes liés au processus de conception de l'Hôpital pour le nouveau campus ne seront pas de ce genre. Nous pouvons les qualifier de « subjectifs », parce que la solution tient compte grande partie des valeurs, des priorités ou des préférences des gens. Songeons aux tensions entre le stationnement et les espaces verts. Il n'y a pas de façon objective de décider où se situe le juste équilibre entre les deux. Du stationnement est certainement nécessaire pour un hôpital, mais les défenseurs des espaces verts peuvent généralement soutenir que le stationnement doit être moins grand ou qu'il devrait être surtout souterrain, quel que soit le coût. Les promoteurs peuvent répondre que le coût élevé du stationnement souterrain l'emporte sur la préférence accordée aux espaces verts.

Les désaccords de ce genre ne peuvent pas être réglés de la même façon que les désaccords liés à l'apparence de l'immeuble. Si les décideurs tiennent une consultation sur la présence d'un stationnement ou d'espaces verts, puis se retirent à huis clos pour « soupeser la preuve », ils compareront deux valeurs ou priorités fondamentalement différentes : la « célébration de la nature » ou le « respect des exigences de la vie quotidienne », ce qui revient à comparer des pommes et des oranges.

Cela signifie qu'ils ne seront pas en mesure de présenter des motifs objectifs pour établir un équilibre qui favorise l'un par rapport à l'autre. En fin de compte, un tel raisonnement aboutira à l'affirmation qu'une valeur a priorité sur l'autre : les espaces verts sont plus importants que le stationnement, ou vice versa. Pour la partie vaincue, ce genre de « raisonnement » semblera arbitraire et injuste.

Rappelons maintenant les trois conditions que la consultation doit remplir pour être légitime. La troisième condition, la **compétence**, est que les décideurs doivent être capables d'**évaluer équitablement le bien-fondé** des points de vue des participants. La leçon à retenir ici est que les décideurs ne peuvent revendiquer aucune expertise particulière pour évaluer le bien-fondé des engagements subjectifs. Il est donc impossible de prendre ces décisions au moyen d'une consultation.

Alors, comment pouvons-nous prendre ces décisions? Comme nous l'avons fait valoir dans *Préparons le terrain, tournons la page*, des compromis complexes comme ceux-ci ne seront considérés légitimes que s'ils sont mutuellement acceptés par un nombre important de personnes qu'ils concernent. Nous pensons que la meilleure façon d'obtenir une telle entente consiste à **permettre aux personnes concernées de participer à l'établissement des compromis**. Pour ce faire, les processus de mobilisation doivent délaissier la consultation au profit de la délibération.

Afin de trouver un équilibre juste pour tous, les parties doivent proposer et examiner ensemble différentes options pour trouver une option que la plupart des participants peuvent accepter. Pour ce faire, les participants doivent être disposés à s'écouter les uns les autres, à se familiariser avec les préoccupations des autres, à discuter de leurs similitudes et de leurs différences, à soupeser la preuve et à collaborer pour faire des compromis raisonnables qui leur permettent de trouver de nouvelles solutions aux problèmes difficiles. L'objectif est de trouver une solution gagnante pour le plus grand nombre de personnes possible.

La délibération est la principale tâche du GMP. Dans le cadre du processus du nouveau campus, le GMP aura recours à la délibération pour résoudre d'importants conflits liés aux valeurs et aux priorités. Cela renforcera, à son tour, le sentiment partagé d'appartenance au processus et un engagement commun à l'égard des résultats.

## Groupe de mobilisation publique du nouveau campus

### Conception du Groupe de mobilisation publique du nouveau campus

Le Groupe de mobilisation publique (GMP) sera dirigé par deux coprésidents, qui organiseront et présideront ses réunions, élaboreront l'ordre du jour des réunions, feront état des activités du GMP au Conseil des gouverneurs et assureront la liaison avec les médias (au besoin) au sujet du rôle du GMP à l'égard du processus et de ses résultats.

Le GMP sera composé de personnes ayant démontré leur capacité de travailler efficacement avec des collègues qui ont des points de vue et des intérêts différents et parfois divergents, et d'équilibrer la défense des intérêts et la collaboration.

La majorité d'entre eux proviendront d'associations respectées ou d'organismes sans but lucratif dont la mission est au cœur de la planification, de la conception et de l'aménagement du nouveau campus (p. ex. expérience du patient et de sa famille, protection de l'environnement, préservation du

patrimoine, utilisation communautaire des terrains de l'hôpital ou bien-être des collectivités avoisinantes).

Le GMP comprendra des membres d'autres catégories, notamment des citoyens, des conseillers de patients et des représentants d'organismes tels que L'Hôpital d'Ottawa, la Commission de la capitale nationale et la Ville d'Ottawa.

Au total, le GMP comptera environ 20 membres. Ce nombre est suffisamment élevé pour assurer la représentation des intérêts clés, tout en tenant compte des pratiques exemplaires, ce qui établit la taille optimale des groupes de délibération de 20 à 25 membres. Au-delà de ce nombre, l'efficacité diminue.

Les délibérations du GMP seront guidées par un ensemble général de principes de conception (voir *Préparons le terrain, tournons la page*), qui servira de lentille pour examiner et prendre toutes les décisions de conception liées au plan et aux installations du campus.

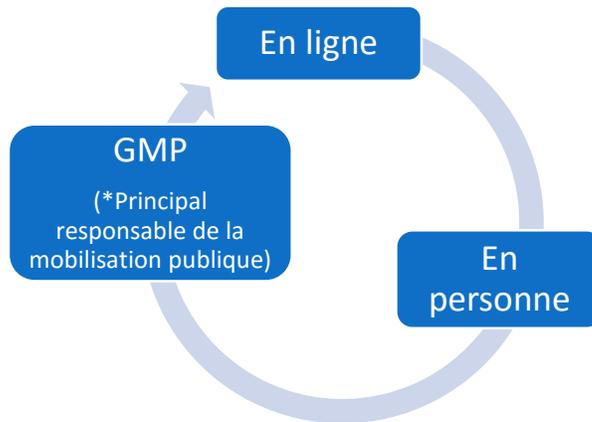
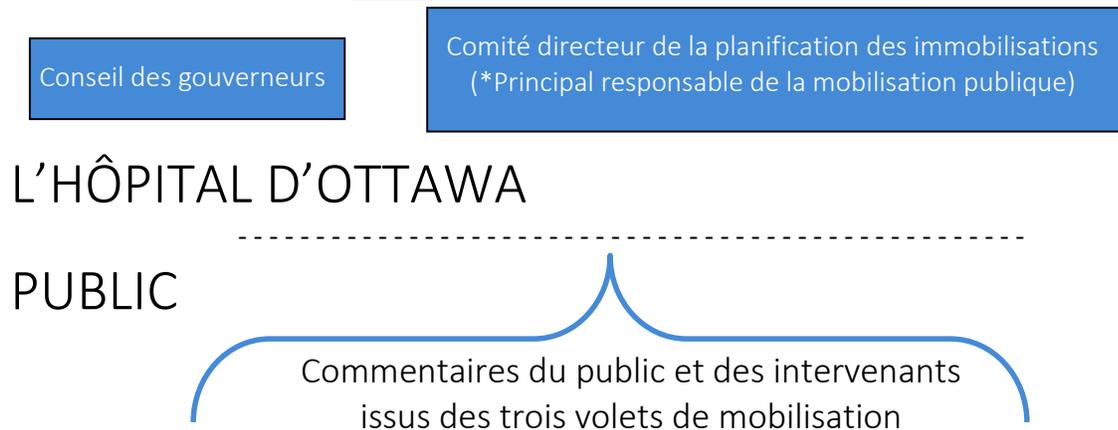
Lors de la délibération, les membres du GMP n'ont PAS le plein contrôle d'une question ni le dernier mot sur l'adoption ou non d'une solution. Le rôle du GMP consistera à instaurer un meilleur équilibre entre les intérêts divergents ou à remanier les priorités, puis à formuler des recommandations au Conseil des gouverneurs de l'Hôpital en fonction de ses discussions. Par exemple, on ne demandera pas au GMP de décider du nombre de places de stationnement qui seront construites ou des caractéristiques précises d'un espace vert. On lui demandera d'examiner l'équilibre général. Les recommandations seront adoptées au terme d'un vote.

## Gestion des processus

---

Le GMP est l'un des trois volets de mobilisation du processus du campus, les deux autres étant le **volet en personne** et le **volet en ligne**. Le diagramme qui suit illustre la façon dont ces trois volets sont reliés et décrit les modalités de gouvernance du processus de mobilisation :

### Diagramme du volet de mobilisation



Les trois volets de mobilisation – en ligne, en personne et le GMP – sont des aspects indépendants, mais complémentaires d'un processus unique. Ils permettront de créer un cycle continu de dialogue – représenté par la flèche circulaire dans le diagramme – dans lequel on ciblera, examinera, analysera, abordera et résoudra les problèmes.

Par exemple, le GMP surveillera les deux autres volets, qu'il façonnera et qui façonneront le groupe, et interagira avec eux. Les membres du GMP pourraient donc commenter les résultats d'une assemblée

publique ou d'un forum en ligne. De même, on invitera les participants aux assemblées générales ou aux forums en ligne à examiner les points de vue présentés par le GMP et à y réagir.

L'objectif est de créer un échange d'idées ouvert et éclairé entre ces différents volets afin qu'idéalement, les constatations qui en découlent soient de plus en plus harmonisées au fur et à mesure que le processus de mobilisation progresse.

Le processus sera ponctué de plusieurs séries de recommandations. Le GMP en rédigera une ébauche et la présentera au Conseil des gouverneurs. Le GMP relèvera également du conseil. Les volets en ligne et en personne relèveront du principal responsable de la mobilisation publique (voir ci-dessous).

Le Comité directeur de la planification des immobilisations est l'organisme responsable de la planification générale, de la conception, du financement et de la construction du nouveau campus. Il comprendra les principaux décideurs et planificateurs de l'Hôpital, comme les architectes, les ingénieurs et le principal responsable de la mobilisation publique.

## **Principal responsable de la mobilisation publique**

---

Le processus de mobilisation de l'Hôpital comprend une caractéristique novatrice qui, à notre avis, contribuera de façon importante à sa légitimité et à son succès, dans l'ensemble. Afin de donner suite à une recommandation figurant dans le rapport *Préparons le terrain, tournons la page*, l'Hôpital a nommé un principal responsable de la mobilisation publique. Il s'agit d'une personne occupant un poste de cadre supérieur à l'Hôpital qui agira à titre de représentant principal de l'Hôpital et qui défendra les intérêts de la mobilisation. Il sera le principal porte-parole de l'administration de l'Hôpital en ce qui concerne le processus de mobilisation pour le nouveau campus. Le principal responsable supervisera la planification et la mise en œuvre du processus, et contribuera à son succès général de trois façons :

1. Le principal responsable de la mobilisation publique sera un membre à part entière du Comité directeur de la planification des immobilisations. Comme nous l'avons mentionné dans le rapport *Préparons le terrain, tournons la page*, cela a pour effet que nous :

**... préconisons un juste équilibre entre l'opinion des spécialistes et celle du grand public.** Pour ce faire, un expert en matière d'engagement public doit être un membre permanent de l'équipe de conception du campus, et ce, pendant toute la phase de planification qui s'étendra sur cinq ans (voir l'échéancier plus loin). Cet intendant de l'engagement public travaillera de concert avec les autres membres de l'équipe pour cerner les enjeux d'intérêt public au fur et à mesure qu'ils surgissent. Il devra aussi remettre en question les spécialistes techniques pour éviter qu'ils limitent arbitrairement la participation du public au moyen de recours injustifiés à l'expertise. [Préparons le terrain, tournons la page, page 15-16]

2. Le principal responsable de la mobilisation publique sera l'un des deux coprésidents du GMP. Cela signifie qu'une ressource du niveau des cadres de l'Hôpital participera étroitement aux discussions de délibération. Il est responsable du succès du processus et il présentera et expliquera les recommandations du GMP aux administrateurs de l'Hôpital ou au comité directeur et, s'il y a lieu, défendra ces recommandations.

3. Enfin, à titre de coprésident du GMP, le principal responsable de la mobilisation publique relèvera du Conseil des gouverneurs de l'Hôpital, au nom du GMP. Ainsi, ses recommandations seront bien expliquées, défendues et soutenues par un dirigeant de l'Hôpital qui est bien informé des discussions menées par toutes les parties dans le cadre du processus, y compris le GMP, l'administration et le comité directeur. Cela devrait garantir que le Conseil prenne très au sérieux les recommandations du GMP et qu'il les examine dûment.

## Élaboration du texte descriptif

---

Le nouveau campus est voué à être un établissement de santé du 21<sup>e</sup> siècle entièrement intégré à la collectivité qu'il dessert. Le processus de mobilisation vise à créer un plan et à instaurer le niveau de participation communautaire requis pour réaliser cette vision. L'un des principaux facteurs de réussite sera l'élaboration d'un récit ou d'un texte décrivant la façon dont les membres de la collectivité ont réglé leurs différences quant aux principaux enjeux, du stationnement et des espaces verts au respect de la diversité culturelle et linguistique, et ont créé un plan dans lequel ils estiment avoir un intérêt personnel.

Ce texte descriptif sera créé à mesure que les trois volets se dérouleront et s'influenceront au cours des prochaines années. Il codifiera les principaux compromis faits par les membres de la collectivité. Certaines parties sont déjà claires, mais d'autres émergeront à mesure que les différentes tensions présentes dans la collectivité se dissiperont et se régleront.

Le GMP est responsable d'une délibération « approfondie », mais les trois volets joueront un rôle essentiel ici. Les volets en personne et en ligne comprendront une délibération « superficielle » par différents types d'interactions et d'échanges des participants. Par exemple, les participants seront invités à s'investir dans la communication narrative, qui peut communiquer des messages importants à un grand nombre de personnes dont les points de vue peuvent être modifiés ou façonnés par les histoires qu'elles entendent. La communication narrative peut jouer un rôle clé lorsqu'il s'agit d'aider les gens à changer les priorités établies ou à revoir la façon dont ils accordent de l'importance à différents biens. À son tour, cela peut faire la différence entre trouver ou non une solution acceptable pour la majorité.

Comme prévu, le GMP se chargera des productions écrites dans le cadre du processus, produisant des documents écrits pour la communication narrative, ainsi que des recommandations écrites sur différents aspects du processus, qui seront soumises au Conseil des gouverneurs à des fins d'examen.

## Formuler des recommandations

---

Le processus de mobilisation portera sur les aspects communautaires de la conception du campus, comme l'équilibre entre le stationnement et les espaces verts, les options liées aux voies d'accès et les répercussions de la circulation sur les quartiers environnants. Le processus ne sera PAS axé sur les programmes et services qui seront offerts au nouveau campus. Ces questions seront prises en compte dans le cadre d'un processus distinct.

Le GMP se chargera de consolider ces points de vue et de formuler des recommandations qui intègrent l'apprentissage. Il présentera ensuite ces recommandations au Conseil des gouverneurs de l'Hôpital. Toutefois, soyons clairs : l'objectif du GMP n'est pas de diriger ou de remplacer les deux autres volets.

Comme l'illustre le diagramme ci-dessus, ce sont trois aspects d'un processus unique et intégré, qui se reflètent dans le texte descriptif commun.

## Regard vers l'avenir – Priorités du GMP

Le GMP se réunira pour la première fois ce printemps. Plusieurs tâches doivent être exécutées avant que le GMP puisse accorder son attention aux questions de conception du campus. Une des tâches consiste à parachever ses propres pratiques de gouvernance, notamment en établissant des règles de vote pour la formulation de recommandations et en finalisant des règles de base sur la façon dont les membres collaboreront.

Le GMP aura également besoin d'un plan de travail pour l'année à venir. Pour l'élaboration de ce plan, plusieurs facteurs doivent être prioritaires. Par exemple, le plan doit être étroitement harmonisé avec les plans du comité directeur. Si le comité se concentre, par exemple, sur la détermination des voies d'accès vers l'hôpital, il mènera des études sur la circulation routière, tiendra des discussions et classera les options à ce sujet. Si le GMP espère avoir une incidence sur ces décisions, il doit se concentrer sur des questions clés comme celle-ci en même temps que le comité.

Par ailleurs, le plan de travail du GMP doit être harmonisé avec le plan général du principal responsable de la mobilisation publique pour le processus de mobilisation. Nous avons déjà vu comment les trois volets doivent collaborer pour produire un texte unique et intégré, et créer un sentiment d'appartenance communautaire pour la conception du campus. Pour ce faire, il faudra coordonner l'examen des enjeux à l'échelle de ces volets.

Les défis liés à l'harmonisation et à la coordination sont donc importants pour la planification du campus, car différents volets, enjeux et organismes contribuent à cette planification. Il faut se poser de grandes questions sur la façon dont l'information et les idées seront communiquées entre eux. Le processus de mobilisation n'est qu'une partie et le GMP n'est qu'un seul volet du processus de mobilisation. Ses membres devront réfléchir attentivement à la façon dont ils s'intègrent à cet écosystème complexe et à la place qu'ils y occupent.

Une autre tâche du nouveau GMP est la préparation d'une longue liste de principes de conception. Divers organismes d'approbation du campus ont créé des listes de principes qu'ils souhaitent voir guider l'aménagement du terrain Sir-John-Carling (voir *Préparons le terrain, tournons la page*). Par exemple, la Commission de la capitale nationale (CCN) définit cinq principes de conception : les nouvelles installations doivent être de calibre mondial et dignes de la capitale nationale, elles doivent bien s'agencer à leur environnement et respecter le caractère patrimonial de l'emplacement.

La Ville d'Ottawa et la collectivité adjacente au terrain Sir-John-Carling ont élaboré une vision de la croissance future de la région dans le plan secondaire et le plan de conception communautaire du district de Preston-Carling.

L'Hôpital a aussi son propre ensemble de sept principes de conception provisoires, dont offrir la meilleure expérience aux patients et à leur famille, promouvoir l'innovation et la recherche, favoriser la durabilité de l'environnement et assurer le respect de la collectivité et l'harmonisation avec celle-ci.

Bien que ces principes reflètent des intérêts et des points de vue différents, le rapport *Préparons le terrain, tournons la page* conclut qu'ils peuvent tous être mis en commun. En effet, ils peuvent être à la

fois une source de discipline et une tension créative pour les délibérations du GMP. Mais cela nécessitera de la bonne volonté, des efforts et l'application du bon processus.

Pour appuyer un tel processus, le rapport conclut en outre que la liste pourrait être raccourcie et simplifiée. Il s'agit également d'un bon point de départ pour le mandat du GMP. Il permettrait aux membres de se familiariser avec la gamme de points de vue et d'intérêts exprimés autour de la table. La consolidation de ces principes servirait d'élément de transition harmonieuse vers les délibérations portant sur les enjeux et l'élaboration du texte descriptif :

Une première étape pratique du processus de mobilisation publique consiste à demander [c.-à-d. à ce que le GMP demande] aux intervenants d'examiner les différents ensembles de principes de conception et de les distiller pour aboutir, par exemple, à un seul ensemble cohérent de dix principes. Une fois [que le GMP aura] établi un ensemble unique de principes de conception, la prochaine étape consistera à les mettre en application pour articuler un discours communautaire commun pour le nouveau campus... Le discours servira de toile de fond pour examiner et évaluer des enjeux de conception précis. (*Préparons le terrain, tournons la page*, page 25)

Bien entendu, d'autres priorités occuperont le GMP au cours des premiers jours de son mandat. Nous n'en avons mentionné que quelques-unes ici. Les membres devront revoir la liste complète pendant leurs premières réunions et élaborer un plan à court terme pour rendre la tribune fonctionnelle.

## Conclusion

Le GMP est une tribune novatrice conçue pour relever un défi particulier dans les processus de mobilisation, comme celui qui porte sur la planification du campus. La consultation à elle seule ne permettra pas de résoudre des problèmes fondés sur des valeurs, des priorités, des préférences et des intérêts concurrents. Il faut faire des compromis et, pour qu'ils soient légitimes, il faut les faire d'une façon inclusive, ouverte et transparente qui tient compte des points de vue de tous de manière équitable. Le GMP offre une tribune qui rend cela possible.

Cela ne signifie pas que toutes les recommandations du GMP plairont à ses membres. Les recommandations ne nécessiteront pas l'unanimité et, pendant toute la durée du processus, elles porteront sur une gamme de questions. Parfois, les membres voteront contre la majorité. Cela est inévitable. Toutefois, à la fin du processus, si chaque membre estime que, malgré de telles décisions, les intérêts qu'il a défendus étaient mieux servis par ce processus que par une consultation conventionnelle, ce sera pour nous le véritable indicateur de réussite. Pour l'Hôpital, l'objectif final sera d'assurer le sentiment d'appartenance de la collectivité au nouveau campus.

## **Annexe A : Documents de référence du Groupe de mobilisation publique du nouveau campus**

### **Groupe de mobilisation publique du nouveau campus de L'Hôpital d'Ottawa Mandat**

#### **Mandat**

Le Groupe de mobilisation publique (GMP) du nouveau campus de L'Hôpital d'Ottawa (l'Hôpital) est un groupe délibérant qui sert de carrefour pour un dialogue éclairé et l'expression de points de vue aux différentes étapes de la planification du nouveau campus. Il examine divers aspects de la conception du nouveau campus selon certaines valeurs et recommande des solutions avantageuses pour tous afin d'assurer l'intégration du nouveau campus dans la collectivité.

- Le GMP agira comme centre d'échange d'information et d'idées et servira de mécanisme pour traiter, peaufiner et consolider les résultats du processus de mobilisation publique.
- En ce qui concerne les questions clés, le GMP présentera au Conseil des gouverneurs de l'Hôpital des recommandations qui tiennent compte des résultats d'autres volets de la mobilisation publique, dont il aidera à éclairer et à structurer les échanges dans la mesure du possible. Ainsi, il pourrait réagir à des propos exprimés aux assemblées publiques ou dans les médias sociaux et invitera la population à commenter par ces moyens les points de vue qu'il exprimera. L'objectif est de créer un échange d'idées ouvert et éclairé entre les divers volets de mobilisation publique. Le GMP est chargé de consolider les points de vue et de faire des recommandations à l'Hôpital.
- Des principes de conception, définis au début du processus, guideront les délibérations du GMP, dicteront les normes et objectifs qui orienteront l'aménagement du nouveau campus et éclaireront toutes les décisions prises en la matière.
- La composition du GMP reflétera les intérêts communautaires et institutionnels en jeu. Chaque membre du groupe doit être prêt à travailler non seulement aux objectifs de l'organisme qu'il représente, mais aussi à la poursuite de tous les intérêts en cause, de façon juste et raisonnable.
- Le plan de mobilisation publique de l'Hôpital servira de feuille de route et aidera le GMP à planifier ses activités. De plus, les coprésidents (voir ci-dessous) consulteront régulièrement les dirigeants de l'Hôpital pour que les activités du GMP correspondent aux étapes de la planification du nouveau campus.

## Gouvernance

Le Groupe de mobilisation publique (GMP) du nouveau campus sera dirigé par deux coprésidents relevant du Conseil des gouverneurs de l'Hôpital et nommés par ce dernier par l'entremise du Comité du plan directeur. Il s'agira des personnes suivantes :

1. une personne respectée d'un organisme communautaire clé et dont les compétences et l'expérience en direction de comités sont reconnues;
2. le principal responsable de la mobilisation publique de l'Hôpital.

Les coprésidents guideront le GMP dans la réalisation de son mandat. Ils seront responsables de convoquer et de présider les réunions et d'élaborer l'ordre du jour, de rendre compte des activités du GMP au Conseil des gouverneurs de l'Hôpital et de discuter avec les médias du rôle du groupe et des résultats tout au long du processus.

## Membres

Les membres du Groupe de mobilisation publique (GMP) du nouveau campus sont nommés par le Conseil des gouverneurs de l'Hôpital (voir « Groupe de mobilisation publique du nouveau campus de L'Hôpital d'Ottawa – Critères de sélection »).

Les membres sauront :

- Collaborer avec des collègues qui ont des intérêts et des points de vue différents et parfois divergents et bien équilibrer la défense des intérêts et la collaboration.
- Participer à des discussions stratégiques complexes, fondées sur des analyses et des données, et communiquer les résultats dans un langage accessible et succinct.
- Représenter efficacement un des grands domaines d'intérêt public de l'aménagement du nouveau campus : l'environnement, le patrimoine, l'utilisation à des fins récréatives des terrains de l'Hôpital, le bien-être des quartiers environnants, les peuples autochtones, le développement économique, l'accessibilité, la recherche et la formation médicales et scientifiques, etc.

Le GMP :

- comprendra des membres de plusieurs autres catégories, notamment des citoyens, des conseillers de patients et des représentants d'organismes tels que L'Hôpital d'Ottawa, la Commission de la capitale nationale et la Ville d'Ottawa;
- se composera d'environ 20 membres. Les principaux intérêts doivent être représentés, mais il sera tenu compte des pratiques exemplaires qui établissent de 20 à 25 le nombre optimal de

membres des groupes délibérants. Au-delà de ce nombre, l'efficacité diminue;

- jouera un rôle clé pour assurer la stabilité et la continuité du processus de mobilisation publique. On s'attend donc à ce que les membres occupent leur poste au sein du GMP pendant environ trois ans.

De plus, les membres :

- ne peuvent pas se faire remplacer aux réunions sans la permission des coprésidents;
- peuvent utiliser la langue officielle de leur choix.

## Responsabilités du GMP

- Le GMP du nouveau campus se réunit de façon régulière.
- Les coprésidents proposent un calendrier pour les réunions et convoquent des réunions extraordinaires au besoin.
- Au départ, le GMP établira des règles de base pour guider le comportement des membres aux réunions et pendant les délibérations. Il établira également des règles concernant d'autres aspects clés, notamment le vote sur les recommandations, le quorum et la convocation de réunions extraordinaires.
- En général, les réunions du GMP serviront à étudier l'évolution de dossiers importants; à déterminer de quelles manières la participation du GMP au processus peut le mieux enrichir les discussions; et à formuler des recommandations justes et équilibrées sur les questions clés.
- Comme la plupart des membres représenteront de grands organismes et réseaux, ils devront entretenir un dialogue avec ces groupes, les tenir au courant de l'avancement du projet et des délibérations du GMP et leur transmettre ses points de vue. Ils aideront également à promouvoir auprès de la population les occasions de participer au processus et d'exprimer ses idées et ses commentaires.
- Le GMP saura garder certains aspects des discussions confidentiels afin d'assurer l'intégrité des délibérations. Sous la direction des coprésidents, il définira des règles de confidentialité et de transparence.
- Les observations et recommandations du GMP seront publiées dans des rapports publics présentés au Conseil des gouverneurs de l'Hôpital. Les procès-verbaux de ses réunions seront également rendus publics.
- Le GMP pourra créer des sous-comités ou des comités spéciaux pour s'acquitter de tâches particulières.

## Soutien administratif et conseils d'experts

Les coprésidents du GMP bénéficieront du soutien d'un petit secrétariat de l'Hôpital. De plus, des experts indépendants (embauchés par l'Hôpital) fourniront au GMP des conseils sur son rôle et aideront les coprésidents à planifier les réunions et à diriger les délibérations, notamment en offrant des services d'animation. Le comité de planification des immobilisations et les experts-conseils membres de l'équipe de conception du nouveau campus (p. ex. architectes et planificateurs de l'utilisation du terrain) pourront aussi lui fournir une aide sous forme de présentations et de documentation.

## **Groupe de mobilisation publique du nouveau campus de L'Hôpital d'Ottawa Critères de sélection**

Les critères ci-dessous guideront la sélection des membres du Groupe de mobilisation publique du nouveau campus (GMP). Le membre :

1. Comprend que le GMP prend des décisions selon un modèle de collaboration qui exige un dialogue sincère et le débat de questions difficiles. Il accepte de collaborer avec les autres membres pour formuler des recommandations respectueuses des intérêts et des points de vue des autres.
2. Collabore avec des collègues qui ont des intérêts et des points de vue différents et parfois divergents et sait bien équilibrer la défense des intérêts et la collaboration.
3. Occupe un poste de direction au sein d'une association ou d'un organisme sans but lucratif respecté dont la mission est essentielle à la planification, à la conception et à l'aménagement des lieux, des bâtiments et des infrastructures du nouveau campus (expérience des patients et des familles, protection de l'environnement, préservation du patrimoine, usage récréatif du terrain de l'hôpital, mieux-être des résidents des quartiers environnants, etc.)
4. Accepte de travailler non seulement aux objectifs de l'organisme qu'il représente, mais aussi à la poursuite de tous les intérêts en cause, guidé par des principes de conception globaux.
5. Possède un bon réseau dans le milieu qu'il représente et est connu et respecté dans ce réseau.
6. Possède des aptitudes pour l'analyse et la communication, une expérience solide en formulation de politiques, et, idéalement, en processus de mobilisation publique.
7. Accepte de siéger bénévolement au GMP et est en mesure d'assister à la plupart des réunions de celui-ci pendant les deux à trois prochaines années.
8. Représente des valeurs publiques clés, comme l'équilibre des sexes et la diversité.
9. Peut être un citoyen (du bassin de population du Réseau local d'intégration des services de santé) ou représenter un organisme comme L'Hôpital d'Ottawa, la Commission de la capitale nationale et la Ville d'Ottawa.

## Annexe B : Participants aux séances d'information du GMP

Voici une liste des personnes qui ont assisté aux séances d'information du GMP organisées par l'Hôpital le 14 février et le 6 mars 2018 :

<b>Organisme</b>	<b>Participant</b>
Ottawa ville-amie des aînés; Le Conseil sur le vieillissement d'Ottawa	Caroline Midgley
Collège Algonquin	Claude Brule
Association communautaire de Carlington	Robert Brinker
Conseil consultatif de la Ferme expérimentale centrale	Eric Jones
Ville d'Ottawa	Mark Young
Civic Hospital Neighbourhood Association	Karen Wright
Civic Hospital Neighbourhood Association	Peter Eady
Association communautaire de Dalhousie	Michael Powell
Club de tennis DARA	Tim Birch-Jones
Société de la démence	Susan Kennedy
Dow's Lake Residents' Association	Louise Aronoff
Dow's Lake Residents' Association	Bhagwant Sandhu
Les Amis de la Ferme expérimentale centrale	Blaine Marchand
Glebe Annex Community Association	Heidi Thomson
Glebe Annex Community Association	Sue Stefko
Association communautaire du Glebe	Josh Van Noppen
Greenspace Alliance	Paul Johanis
Patrimoine Ottawa	Leslie Maitland
Investir Ottawa	Michael Tremblay
Liveable Bayswater	Amy Johnson
Liveable Bayswater	Deborah Ironside
Commission de la capitale nationale	Luc Fournier
OCSCC 837	Shaun Hopkins
Fondation communautaire d'Ottawa	Danielle Cote
Ottawa Community Immigrant Services Organization	Patricia Davies
Ottawa Disability Coalition	Jerry Fiori
L'Hôpital d'Ottawa	Karen Stockton
L'Hôpital d'Ottawa	Michelle Currie
Conseil consultatif des patients et des familles de L'Hôpital d'Ottawa	Bill Wong
Conseil consultatif des patients et des familles de L'Hôpital d'Ottawa	Martin O Petersons
Centraide Ottawa	Dennise Taylor-Gilhen