



April 27, 2023

To:
Ottawa City Mayor Mark Sutcliffe

Cc:
Ottawa City Councillors
Interim City Manager

RE: Ottawa City Budget Process

We are writing to follow up on the letter we sent on January 31st outlining the Peoples Official Plan Coalition's priorities for Budget 2023. Now that the budget has been approved, we would like to reiterate our suggestions to make the 2024 budget process meaningful, transparent, participatory, and productive.

There must be a fundamental shift in the culture and practice of budget making at City Hall. The new culture should engage citizens, businesses and City staff in building a budget together. Time is required to build face-to-face and digital on-line working relationships, which are respectful and trusting, in moving towards consensus and making hard choices.

As of right now much of the budget process is kept behind closed doors, and by the time consultations take place the budget has been decided. Connections must be made between the budget process and the budget itself to the outcomes and goals that the City has set. This must be done in a way that removes silos between City departments. Horizontal outcomes need to be reflected in the budget. The budget documents as they currently stand are inaccessible and very difficult to understand. The budget must be simplified and made easily accessible online.

The following are our proposals to improve the budget process:

Consultations about the Budget need to start now.

Consultations and engagement around the budget must begin much earlier than the usual November start in order to meaningfully allow the public to help construct the budget. The City could use the structure of Community Health and Resource Centres and the mobilization capacity of the Not for Profit sector to arrange meetings where the population would be consulted in their own wards. City Staff should participate in these consultations as a tool to understand how resident's realities are affected by a budgetary decision.

The process should include high level options and analysis of their pros and cons.

In order to support a meaningful engagement process, City staff should present multiple scenario choices for public analysis as the engagement process evolves.

Consultations need to be meaningful, that is, enable possible change.

It is critical that the City move from pro-forma consultation to genuine engagement. The engagement process leading up to the budget can include key stakeholders, but should also include opportunities for the public at large. This process could include multi-sectoral engagement sessions and expert panels, neighbourhood or citizen councils to act as consultative bodies on policy, community- or councillor-led workshops regarding ward and City priorities. The idea(s) with most votes or support, should then be put forward for costing and inclusion in the City budget.

This process needs to include information sessions or educational videos on the budget's importance, the budget process, and how allocations are made (including how allocations are made between operating and capital budget).

There needs to be a process to set meaningful benchmarks, metrics and data that involves stakeholder engagement and more transparency

The City should undertake stakeholder engagement on determining benchmarks, metrics and data to track progress on the City's goals.

There is a need for greater transparency through better use of the City's Open Data portal as a one-stop shop for finding and tracking progress towards the City's key Official Plan and Master Plan priorities.

Once benchmarks and metrics have been set and there is a transparent portal to enable the tracking of progress, it will be easier to perform the analyses listed in the following point.

The budget making process needs an Indigenous, gender, equity and poverty impact analysis

Not only must the budget process include engagement with all communities, but it should review budget impacts through the City's equity and inclusion lens. Having an annual review of Indigenous, gender, equity and poverty impacts, and setting goals to improve equity across all areas of the budget would result in a more equitable city for all. Using structures already implemented within the City, such as the Women and Gender Equity Strategy, to review the budget process should help the budgetary decisions to be made with equity in mind.

The climate lens analysis needs to be built out

The climate lens analysis in the 2023 capital Budget needs to be built upon. The screening tool needs to be revised to clearly identify capital budget allocations that will *increase* emissions and lock-in future fossil fuel infrastructure use. There should be an overall assessment of the climate impact of the budget based on a number of understandable metrics. This should answer the question: How are the investments and allocations of effort in this budget helping or hindering Ottawa from attaining its climate targets? How does this compare to the previous year?



There needs to be a clear connection between City priorities and budget allocations.

The City budget's current format is impenetrable and is not decision-oriented. There must be clear connections drawn between City priorities and budget allocations to make clear how these allocations will help achieve City goals. If something is a priority, or even more so, if it is deemed an emergency, this must be reflected in a greater allocation of resources.

Reallocation of funds between departments must be possible.

Effective management means the re-allocation of resources and the ability to prioritize.

There should be more funds available for ward-level participatory budgets.

One way of making the budget process more participatory would be to allocate more funds to wards so residents can participate directly in allocation decisions within their communities.

Five-year trends in budget allocations should be compiled.

Trend data across previous budgets needs to be compiled and made publicly available to allow for comparison of budget decisions across several years. The trendlines should be organized along meaningful decision-oriented categories.

Briefing notes at the Branch level should follow a common format.

The notes should describe the Branch mandate, its activities over the past year measured against objectives, and next year's objectives that correspond to the budget allocations that follow.

Above all, to implement these proposals, one or more working groups including citizen volunteers should be established to help shape a significantly modified set of Budget documents in 2024.

The City needs to create a working group, representing all sectors of the public engaged in the budget building process.

Until steps are taken to make the budget process transparent, and to work with the Ottawa public in crafting the budget, we will continue to see budgets that lack understanding and taxpayer support. A significantly revised budget process and format will result in Ottawans directing their collective resources to building a healthy place to live, work and play for everybody. We look forward to working with you, staff and all of Council to make progress towards that goal.

Yours faithfully,

Peoples Official Plan Coalition

About POP



The Peoples Official Plan (POP) coalition is composed of over 20 not-for-profit organizations representing tens of thousands of Ottawans. We advocate at Ottawa City Hall for better transit, greater walkability and active transportation, greenspace for all, housing equity, climate change mitigation and adaptation, equity and inclusion, sustainable waste management, and food security, all sought through ethical city planning practices.



Le 27 avril 2023

A :

Mark Sutcliffe, maire de la Ville

Cc :

Conseillers de la Ville

Gestionnaire intérimaire de la Ville

OBJET : Processus budgétaire de la Ville d'Ottawa

Nous vous écrivons pour faire suite à la lettre que nous avons envoyée le 31 janvier dernier, dans laquelle nous exposons les priorités de la Coalition du Plan officiel populaire pour le budget 2023. Étant donné que le budget a été approuvé, nous aimerions réitérer nos suggestions pour que le processus budgétaire de 2024 soit significatif, transparent, participatif et productif.

Il doit y avoir un changement fondamental dans la culture et la pratique de l'élaboration du budget à la Ville. La nouvelle culture devrait engager les citoyens, les entreprises et le personnel de la Ville à élaborer un budget ensemble. Il faut du temps pour établir des relations de travail en face à face et en ligne, respectueuses et confiantes, afin de parvenir à un consensus et de faire des choix difficiles.

À l'heure actuelle, une grande partie du processus budgétaire se déroule à huis clos et, au moment où les consultations ont lieu, le budget a déjà été décidé. Il faut établir des liens entre le processus budgétaire et le budget lui-même, d'une part, et les résultats et les objectifs que la Ville s'est fixés, d'autre part. Cela doit se faire de manière à supprimer les cloisonnements entre les services de la Ville. Les résultats transversaux doivent se refléter dans le budget. Les documents budgétaires actuels sont inaccessibles et très difficiles à comprendre. Le budget doit être simplifié et rendu facilement accessible en ligne.

Voici nos propositions pour améliorer le processus budgétaire :

Les consultations sur le budget doivent commencer dès maintenant.

Les consultations et l'engagement autour du budget doivent commencer bien plus tôt que le début habituel du mois de novembre afin de permettre au public de contribuer de manière significative à l'élaboration du budget. La Ville pourrait utiliser la structure des centres de santé et de ressources communautaires et la capacité de mobilisation du secteur à but non lucratif pour organiser des réunions au cours desquelles la population serait consultée dans ses propres quartiers. Le personnel de la Ville devrait participer à ces consultations afin de comprendre comment les réalités des résidents sont affectées par une décision budgétaire.

Le processus devrait inclure des options de haut niveau et une analyse de leurs avantages et inconvénients.

Afin de soutenir un processus d'engagement significatif, le personnel de la Ville devrait présenter plusieurs choix de scénarios pour une analyse publique au fur et à mesure de l'évolution du processus d'engagement.

Les consultations doivent être utiles, c'est-à-dire permettre un changement possible.

Il est essentiel que la Ville passe d'une consultation pro forma à un véritable engagement. Le processus d'engagement menant au budget peut inclure les principales organisations concernées, mais doit également prévoir des opportunités pour le grand public. Ce processus pourrait inclure des sessions d'engagement multisectorielles et des groupes d'experts, des conseils de quartier ou des conseils citoyens qui agiraient en tant qu'organes consultatifs sur la politique, des ateliers dirigés par la communauté ou les conseillers concernant les priorités des quartiers et de la Ville. L'idée ou les idées ayant recueilli le plus de partisans ou de soutiens devraient ensuite être proposées pour être chiffrées et incluses dans le budget de la Ville.

Ce processus doit comprendre des séances d'information ou des vidéos éducatives sur l'importance du budget, le processus budgétaire et la manière dont les affectations sont faites (y compris la manière dont les affectations sont faites entre le budget de fonctionnement et le budget d'investissement).

Il faut mettre en place un processus de définition de repères, d'indicateurs et de données significatifs, qui implique l'engagement des parties prenantes et une plus grande transparence.

La Ville devrait impliquer les parties prenantes dans la définition de critères de référence, d'indicateurs et de données permettant de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de la Ville.

Il est nécessaire d'accroître la transparence en améliorant l'utilisation du portail de données ouvertes de la Ville en tant que guichet unique pour trouver et suivre les progrès accomplis dans la réalisation des principales priorités du plan officiel et du plan directeur de la Ville.

Une fois que des repères et des mesures auront été définis et qu'un portail transparent permettra de suivre les progrès accomplis, il sera plus facile d'effectuer les analyses énumérées au point suivant.

Le processus d'élaboration du budget doit faire l'objet d'une analyse de l'impact sur les populations autochtones, l'égalité des sexes, l'équité et la pauvreté

Non seulement le processus budgétaire doit inclure un engagement avec toutes les communautés, mais il doit aussi examiner les répercussions budgétaires à travers le prisme

de l'équité et de l'inclusion de la Ville. Un examen annuel des impacts sur les populations autochtones, le genre, l'équité et la pauvreté, et la fixation d'objectifs pour améliorer l'équité dans tous les domaines du budget se traduiraient par une ville plus équitable pour tous. L'utilisation de structures déjà mises en œuvre au sein de la Ville, telles que la stratégie pour les femmes et l'égalité des sexes, pour examiner le processus budgétaire devrait aider à prendre des décisions budgétaires en tenant compte de l'équité.

L'analyse de l'optique climatique doit être développée

L'analyse de l'optique climatique dans le budget d'investissement 2023 doit être développée. L'outil de sélection doit être révisé afin d'identifier clairement les affectations du budget d'investissement qui augmenteront les émissions et fixeront l'utilisation future de l'infrastructure des combustibles fossiles. Il devrait y avoir une évaluation globale de l'impact climatique du budget basée sur un certain nombre de métriques compréhensibles. Cette évaluation devrait répondre à la question suivante : Comment les investissements et la répartition des efforts dans ce budget aident-ils ou empêchent-ils Ottawa d'atteindre ses objectifs en matière de climat ? Quelle est la comparaison avec l'année précédente ?

Il doit y avoir un lien clair entre les priorités de la Ville et les allocations budgétaires.

Le format actuel du budget de la Ville est impénétrable et n'est pas orienté vers la prise de décision. Il faut établir des liens clairs entre les priorités de la Ville et les affectations budgétaires afin d'indiquer clairement comment ces affectations contribueront à la réalisation des objectifs de la Ville. Si une question est prioritaire, ou plus encore si elle est considérée comme une urgence, cela doit se traduire par une plus grande allocation des ressources.

La réaffectation des fonds entre les services doit être possible.

Une gestion efficace implique la réaffectation des ressources et la capacité à établir des priorités.

Les budgets participatifs au niveau de quartier devraient bénéficier de plus de fonds.

Une façon de rendre le processus budgétaire plus participatif serait d'allouer plus de fonds aux quartiers afin que les résidents puissent participer directement aux décisions d'allocation au sein de leurs communautés.

Les tendances quinquennales en matière d'allocations budgétaires devraient être compilées.

Les données relatives aux tendances des budgets précédents doivent être compilées et rendues publiques afin de permettre la comparaison des décisions budgétaires sur plusieurs années. Les lignes de tendance devraient être organisées selon des catégories significatives orientées vers la prise de décision.



Les notes d'information au niveau des services devraient suivre un format commun.

Elles devraient décrire le mandat du service, ses activités au cours de l'année écoulée par rapport aux objectifs, et les objectifs de l'année prochaine correspondant aux dotations budgétaires qui en découlent.

Surtout, pour mettre en œuvre ces propositions, un ou plusieurs groupes de travail incluant des citoyens bénévoles devraient être mis en place pour aider à façonner un ensemble de documents budgétaires considérablement modifiés en 2024.

La Ville doit créer un groupe de travail, représentant tous les secteurs du public engagés dans le processus de construction du budget.

Tant que des mesures ne seront pas prises pour rendre le processus budgétaire transparent et pour collaborer avec le public d'Ottawa à l'élaboration du budget, nous continuerons à voir des budgets qui manquent de compréhension et de soutien de la part des contribuables. Un processus et un format budgétaires considérablement révisés permettront aux Ottavien·ne·s d'orienter leurs ressources collectives vers la construction d'un lieu de vie, de travail et de loisirs sain pour tout le monde. Nous nous réjouissons de travailler avec vous, le personnel et l'ensemble du Conseil pour progresser vers cet objectif.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de nos salutations distinguées,

La coalition du Plan officiel populaire

À propos de POP

Le Plan officiel populaire (POP) est composée de plus de 20 organismes sans but lucratif représentant des dizaines de milliers d'Ottavien·ne·s. Nous plaidons auprès de la Ville d'Ottawa en faveur de meilleurs transports en commun, d'une plus grande facilité de déplacement à pied et de transports actifs, d'espaces verts pour tous, de l'équité en matière de logement, de l'atténuation des changements climatiques et de l'adaptation à ceux-ci, de l'équité et de l'inclusion, de la gestion durable des déchets et de la sécurité alimentaire, le tout grâce à des pratiques éthiques de planification urbaine.