

Prise de décisions et planification des investissements



Consultation publique en vue du renouvellement des infrastructures

Le présent document est le neuvième de la série des meilleures pratiques qui convertit des notions complexes et techniques en principes non techniques et recommandations pour la prise de décisions. Pour connaître les titres des autres meilleures pratiques de cette série ou d'autres séries, prière de visiter <www.infraguide.ca>.

Guide national pour
des infrastructures
municipales durables



CNRC · NRC **FCM** Canada
Fédération of Canadian Municipalities
Fédération canadienne des municipalités

Consultation publique en vue du renouvellement des infrastructures

Version 1.0

Date de publication : octobre 2005

© 2005 Fédération canadienne des municipalités et le Conseil national de recherches du Canada

(MD) Tous droits réservés. InfraGuide^{MD} est une marque déposée de la Fédération canadienne des municipalités (FCM).

ISBN 1-897094-89-2

Le contenu de la présente publication est diffusé de bonne foi et constitue une ligne directrice générale portant uniquement sur les sujets abordés ici. L'éditeur, les auteur(e)s et les organisations dont ceux-ci relèvent ne font aucune représentation et n'avancent aucune garantie, explicite ou implicite, quant à l'exhaustivité ou à l'exactitude du contenu de cet ouvrage. Cette information est fournie à la condition que les personnes qui la consultent tirent leurs propres conclusions sur la mesure dans laquelle elle convient à leurs fins; de plus, il est entendu que l'information ci-présentée ne peut aucunement remplacer les conseils ou services techniques ou professionnels d'un(e) spécialiste dans le domaine. En aucune circonstance l'éditeur et les auteur(e)s, ainsi que les organisations dont ils relèvent, ne sauraient être tenus responsables de dommages de quelque sorte résultant de l'utilisation ou de l'application du contenu de la présente publication.

INTRODUCTION

InfraGuide^{MD} — Innovations et meilleures pratiques

Pourquoi le Canada a besoin d'InfraGuide

Les municipalités canadiennes dépensent de 12 à 15 milliards de dollars chaque année dans le domaine des infrastructures, mais cela semble ne jamais suffire. Les infrastructures actuelles sont vieillissantes et la demande pour un plus grand nombre de routes de meilleure qualité, et pour de meilleurs réseaux d'eau et d'épuration continue d'augmenter, en réaction à la fois aux normes plus rigoureuses en matière de sécurité, de santé et de protection de l'environnement, et à la croissance

de la population. La solution consiste à modifier la façon dont nous planifions, concevons et gérons les infrastructures. Ce n'est qu'en agissant ainsi que les municipalités pourront satisfaire les nouvelles demandes dans un cadre responsable sur le plan fiscal et durable sur le plan de l'environnement, tout en préservant la qualité de vie.

C'est ce que le Guide national pour des infrastructures municipales durables : Innovations et meilleures pratiques (InfraGuide) cherche à accomplir.

En 2001, par l'entremise du programme Infrastructures Canada (IC) et du Conseil national de recherches Canada (CNRC), le gouvernement fédéral a uni ses efforts à ceux de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) pour créer le Guide national pour des infrastructures municipales durables (InfraGuide). InfraGuide est à la fois un nouveau réseau national de personnes et une collection de plus en plus importante de meilleures pratiques publiées à l'intention des décideurs et du personnel technique œuvrant dans les secteurs public et privé. En s'appuyant sur l'expérience et la recherche canadiennes, les rapports font état des meilleures pratiques qui contribuent à la prise de décisions et de mesures assurant la durabilité des infrastructures municipales dans six domaines clés : la prise de décisions et la planification des investissements,

l'eau potable, les eaux pluviales et les eaux usées, les chaussées et les trottoirs, les protocoles environnementaux, et le transport en commun. On peut se procurer une version électronique en ligne ou un exemplaire sur papier des meilleures pratiques.

Un réseau d'excellence de connaissances

La création d'InfraGuide est rendue possible grâce à une somme de 12,5 millions de dollars d'Infrastructures

Canada, des contributions de produits et de services de diverses parties prenantes de l'industrie, de ressources techniques, de l'effort commun

des praticiens municipaux, de chercheurs et d'autres experts, et d'une foule de bénévoles du pays tout entier. En regroupant et en combinant les meilleures expériences et les meilleures connaissances des Canadiens, InfraGuide aide les municipalités à obtenir le rendement maximal de chaque dollar investi dans les infrastructures — tout en étant attentives aux répercussions sociales et environnementales de leurs décisions.

Des comités techniques et des groupes de travail formés de bénévoles — avec l'aide de sociétés d'experts-conseils et d'autres parties prenantes — sont chargés des travaux de recherche et de la publication des meilleures pratiques. Il s'agit d'un système de partage des connaissances, de la responsabilité et des avantages. Nous vous incitons à faire partie du réseau d'excellence d'InfraGuide. Que vous soyez un exploitant de station municipale, un planificateur ou un conseiller municipal, votre contribution est essentielle à la qualité de nos travaux.

Joignez-vous à nous

Communiquez avec InfraGuide sans frais, au numéro **1 866 330-3350**, ou visitez notre site Web, à l'adresse www.infraguide.ca, pour trouver de plus amples renseignements. Nous attendons avec impatience le plaisir de travailler avec vous.

Introduction

InfraGuide —
Innovations et
meilleures pratiques

Les grands thèmes des meilleures pratiques d'InfraGuide^{MD}



Prise de décisions et planification des investissements

Les niveaux d'investissement actuels ne permettent pas de répondre aux besoins en matière d'infrastructures et il s'ensuit que les infrastructures se détériorent rapidement. Les représentants élus et les échelons supérieurs de l'administration municipale ont besoin d'un cadre qui leur permet de faire connaître la valeur de la planification et de l'entretien des infrastructures tout en trouvant un équilibre entre les facteurs sociaux, environnementaux et économiques. La meilleure pratique en matière de prise de décision et de planification des investissements convertit des notions complexes et techniques en principes non techniques et recommandations pour la prise de décision, et facilite l'obtention d'un financement soutenu adéquate pendant le cycle de vie de l'infrastructure. Elle aborde, entre autres, les protocoles servant à cerner les coûts-avantages associés aux niveaux de service désirés, les analyses comparatives stratégiques et les indicateurs ou points de référence dans le domaine de la politique d'investissement et des décisions stratégiques.



Eau potable

La meilleure pratique en matière d'eau potable propose divers moyens d'améliorer les capacités des municipalités ou des services publics de gérer la distribution d'eau potable de façon à assurer la santé et la sécurité publique de manière durable tout en offrant le meilleur rapport qualité-prix. Des questions telles que la reddition de compte dans le domaine de l'eau, la réduction des pertes en eau et la consommation d'eau, la détérioration et l'inspection des réseaux de distribution, la planification du renouvellement, les technologies de remise en état des réseaux d'eau potable et la qualité de l'eau dans les réseaux de distribution y sont abordées.



Protocoles environnementaux

Les protocoles environnementaux se concentrent sur le rapport qu'exercent entre eux les systèmes naturels et leurs effets sur la qualité de vie humaine, en ce qui a trait à la livraison des infrastructures municipales. Les systèmes et éléments environnementaux comprennent la terre (y compris la flore), l'eau, l'air (dont le bruit et la lumière) et les sols. Parmi la gamme de questions abordées, mentionnons : la façon d'intégrer les considérations environnementales dans l'établissement des niveaux de service désirés pour les infrastructures municipales et la définition des conditions environnementales locales, des défis qui se posent et des perspectives offertes au niveau des infrastructures municipales.



Eaux pluviales et eaux usées

Le vieillissement des infrastructures souterraines, l'appauvrissement des ressources financières, les lois plus rigoureuses visant les effluents, la sensibilisation accrue de la population aux incidences environnementales associées aux eaux usées et aux eaux pluviales contaminées sont tous des défis auxquels les municipalités sont confrontées. La meilleure pratique en matière des eaux pluviales et des eaux usées traite des infrastructures linéaires enfouies, du traitement en aval et des questions liées à la gestion. Elle aborde, entre autres, les moyens de : contrôler et réduire l'écoulement et l'infiltration; obtenir des ensembles de données pertinentes et uniformes; inspecter les systèmes de collecte et en évaluer l'état et la performance, en plus de traiter de l'optimisation de l'usine de traitement et de la gestion des biosolides.



Transport en commun

L'urbanisation impose des contraintes sur des infrastructures vieillissantes en voie de dégradation et suscite des préoccupations face à la détérioration de la qualité de l'air et de l'eau. Les réseaux de transport en commun contribuent à réduire les embouteillages et à améliorer la sécurité routière. La meilleure pratique en matière du transport en commun fait ressortir la nécessité d'améliorer l'offre, d'influencer la demande et de procéder à des améliorations opérationnelles ayant des incidences minimales sur l'environnement, tout en répondant aux besoins sociaux et commerciaux.



Chaussées et trottoirs

La gestion rentable des chaussées municipales passe par une judicieuse prise de décision et un entretien préventif. La meilleure pratique en matière de routes et trottoirs municipaux porte sur deux volets prioritaires : la planification préliminaire et la prise de décision visant à recenser et gérer les chaussées en tant que composantes du système d'infrastructures, et une approche de prévention pour retarder la détérioration des chaussées existantes. Au nombre des sujets traités, mentionnons l'entretien préventif, en temps opportun, des voies municipales; la construction et la remise en état des boîtiers des installations, et l'amélioration progressive des techniques de réparation des chaussées en asphalte et en béton.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	7	4.3 3 ^e étape : Activités de consultation	28
Résumé	9	4.3.1 Appels d'interventions	28
1. Généralités	13	4.3.2 Comités publics consultatifs	29
1.1 Introduction	13	4.3.3 Séances d'information publiques ..	29
1.2 But et portée	13	4.3.4 Séances portes ouvertes	30
1.3 Utilisation de ce document	14	4.3.5 Réunions avec les intervenants et rencontres informelles	31
1.3.1 Généralités	14	4.3.6 Visites d'infrastructures	32
1.3.2 Justification	14	4.3.7 Kiosques d'information aux événements communautaires ..	32
1.3.3 Méthodologie	14	4.3.8 Relations avec les médias	32
1.3.4 Mise en œuvre	14	4.4 4 ^e étape : Évaluation	32
1.3.5 Évaluation	14	4.4.1 Questionnaires	32
1.4 Glossaire	14	4.4.2 Statistiques sur le site Web	33
2. Justification	17	4.4.3 Feuilles de commentaires remplies	33
2.1 Contexte	17	4.4.4 Nombre de participants	33
2.1.1 Principes directeurs relatifs à la consultation	17	4.4.5 Analyses du contenu des médias ..	33
2.2 Avantages	19	Annexe A : Études de cas sur les pratiques exemplaires	35
3. Méthodologie	21	Annexe B : Formation sur les médias	47
4. Mise en œuvre	23	Bibliographie	53
4.1 1 ^{ère} étape : Recherche visant à comprendre la collectivité	23		
4.1.1 Analyse de la conjoncture	23		
4.1.2 Groupes de concertation et sondages d'opinion publique ..	24		
4.1.3 Séances de visualisation d'avenir	25		
4.2 2 ^e étape : Élaboration des outils de consultation favorisant l'engagement ..	26		
4.2.1 Plans de consultation	26		
4.2.2 Sites Web des projets	26		
4.2.3 Envois postaux et électroniques ..	26		
4.2.4 Feuilles de commentaires (envoyées par la poste ou par courriel)	26		
4.2.5 Bulletins et feuilles de renseignements	28		
4.2.6 Numéros prioritaires	28		
4.2.7 Dépôts d'information	28		

Table des matières

REMERCIEMENTS

Nous apprécions énormément le dévouement des personnes qui ont donné de leur temps et qui ont partagé leur expertise dans l'intérêt du *Guide national pour des infrastructures municipales durables (InfraGuide)*, et nous les en remercions.

La présente pratique exemplaire a été réalisée par des groupes issus du monde municipal canadien et des spécialistes du Canada tout entier. Elle est fondée sur de l'information tirée de la revue des pratiques municipales et d'une analyse documentaire approfondie. Les membres du Comité de la prise de décisions et de la planification des investissements d'InfraGuide, dont on trouvera les noms ci-après, ont fourni des conseils et une orientation en rapport avec la rédaction du document. Ils ont été aidés par les employés de la Direction d'InfraGuide et ceux de Williamson Consulting Inc.¹ et de Makin' Headlines Ltd.

Pete Steblin, président
Ville de London (Ontario)

Dave Burgess, maire
Ville de Brandon (Manitoba)

Doug Drever
Ville de Saskatoon (Saskatchewan)

Gary Guthrie
Ville d'Abbotsford (Nouvelle-Écosse)

Ed S. Kovacs
Ville de Cambridge (Ontario)

Luc Lahaie
Ville de Laval (Québec)

Betty Matthews-Malone
Comté Haldimand, Cayuga (Ontario)

Osama Moselhi
Université Concordia, Montréal (Québec)

Konrad Siu
Ville d'Edmonton (Alberta)

George Trainor, conseiller
Ville de Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

Jeff B. Potkins
Conseiller technique, direction d'InfraGuide,
Conseil national de recherches Canada
Ottawa (Ontario)

De plus, le Comité aimerait exprimer sa sincère reconnaissance aux personnes suivantes pour leur participation aux groupes de travail :

Doug Drever
Ville de Saskatoon (Saskatchewan)

Romana Kabalin
Partenaire commercial – Communications
Ville d'Edmonton (Alberta)

Denise Laferrière, conseillère
Ville de Hull (Québec)

Bob McDonald
Ville de Winnipeg (Manitoba)

Umendra Mital
Ville de Surrey (Colombie-Britannique)

George Trainor, conseiller
Ville de Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

Le Comité aimerait aussi remercier les personnes suivantes pour leur participation au processus de révision :

Doug Drever
Ville de Saskatoon, Saskatoon (Saskatchewan)

Romana Kabalin
Ville d'Edmonton, Edmonton (Alberta)

Denise Laferriere
Ville de Gatineau, Hull (Québec)

Betty Matthews-Malone
Comté de Haldimand, Cayuga (Ontario)

Bob McDonald
Ville de Winnipeg, Winnipeg (Manitoba)

Umendra Mital
Ville de Surrey, Surrey (Colombie-Britannique)

George Trainor
Ville de Charlottetown
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

Remerciements

¹ Site Web de Williamson Consulting Inc. : <www.williamsonconsultinginc.com>

Remerciements

Cette pratique exemplaire n'aurait pu voir le jour sans le leadership et les directives du conseil de direction du projet, le Comité sur les infrastructures municipales et le Comité sur les relations dans le domaine des infrastructures du *Guide national pour des infrastructures municipales durables (InfraGuide)* dont les membres sont :

Conseil de direction :

Joe Augé
Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Mike Badham
Conseiller, ville de Regina (Saskatchewan)

Sherif Barakat
Conseil national de recherches Canada
Ottawa (Ontario)

Brock Carlton
Fédération des municipalités canadiennes
Ottawa (Ontario)

Jim D'Orazio
Greater Toronto Sewer and Watermain Contractors
Association, Toronto (Ontario)

Douglas P. Floyd
Delcan Corporation, Toronto (Ontario)

Derm Flynn
Ville d'Appleton (Terre-Neuve-et-Labrador)

John Hodgson
Ville d'Edmonton (Alberta)

Joan Lougheed, Conseillère
Ville de Burlington (Ontario)

Saeed Mirza
Université McGill, Montréal (Québec)

Umendra Mital
Ville de Surrey (Colombie-Britannique)

René Morency
Régie des installations olympiques
Sutton (Québec)

Vaughn Paul
Premières Nations (Alberta) Groupe consultatif
pour les services techniques, Edmonton (Alberta)

Ric Robertshaw
Travaux publics, région de Peel
Brampton (Ontario)

Dave Rudberg
Ville de Vancouver (Colombie-Britannique)

Van Simonson
Ville de Saskatoon (Saskatchewan)

Basil Stewart, maire
Ville de Summerside (Île-du-Prince-Édouard)

Serge Thériault
Gouvernement du Nouveau-Brunswick
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Tony Varriano
Infrastructure Canada, Ottawa (Ontario)

Alec Waters
Département des infrastructures
Edmonton (Alberta)

Wally Wells
The Wells Infrastructure Group Inc.
Toronto (Ontario)

Comité sur les infrastructures municipales :

Al Cepas
Ville d'Edmonton (Alberta)

Wayne Green
Green Management Inc.
Mississauga (Ontario)

Haseen Khan
Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

Ed S. Kovacs
Ville de Cambridge (Ontario)

Saeed Mirza
Université McGill, Montréal (Québec)

Umendra Mital
Ville de Surrey (Colombie-Britannique)

Carl Yates
Halifax Regional Water Commission
(Nouvelle-Écosse)

Comité sur les relations dans le domaine des infrastructures :

Geoff Greenough
Ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

Joan Lougheed, Conseillère
Ville de Burlington (Ontario)

Osama Moselhi
Université Concordia, Montréal (Québec)

Anne-Marie Parent
Parent Latreille et Associés, Montréal (Québec)

Konrad Siu
Ville d'Edmonton (Alberta)

Wally Wells
The Wells Infrastructure Group Inc.
Toronto (Ontario)

Membre fondateur :

Association canadienne des travaux publics
(ACTP)

Les infrastructures vieillissent rapidement. Près de 60 pour cent des réseaux de routes, de ponts, d'aqueduc et d'égout, évalués à 1,6 billion de dollars — et d'autres éléments d'infrastructures — remontent à plus de 50 ans tandis que près de 30 pour cent ont plus de 80 ans et approchent de la fin de leur durée de vie utile. À la nécessité de réparer ou de remplacer les infrastructures viennent s'ajouter d'autres pressions pour les municipalités — besoin d'offrir davantage de services à une population grandissante, nouvelles normes de protection de l'environnement plus strictes et autres règlements plus rigoureux — en plus du besoin d'utiliser une technologie nouvelle et améliorée. Il n'est guère étonnant que les municipalités ressentent durement les effets de cette situation.

Dans la plupart des cas, les niveaux de financement actuels ne suffisent pas à répondre aux besoins en matière d'infrastructures. On a tendance à tenir pour acquis les infrastructures municipales à un point tel que le rôle essentiel qu'elles jouent en regard de notre niveau et de notre qualité de vie passe au second rang. Les infrastructures rivalisent avec les priorités stratégiques telles que les services policiers, d'incendie et sociaux, les parcs, les loisirs et les bibliothèques, des services qui sont souvent favorisés en matière de financement. Il en résulte donc que les budgets consacrés aux immobilisations sont toujours insuffisants et que les infrastructures, tant les anciennes que les nouvelles, se détériorent rapidement.

Les municipalités doivent absolument trouver le plus rapidement possible des solutions pour traiter les questions liées au développement des infrastructures municipales (planification, conception, construction, gestion, évaluation, entretien et réhabilitation). Cependant, plusieurs municipalités, aussi bien les grandes que les petites, n'ont pas l'expertise nécessaire et ne connaissent pas les meilleures pratiques pour effectuer les investissements appropriés.

La présente pratique exemplaire porte principalement sur un aspect de plus en plus important — mais souvent négligé — des projets d'infrastructures : la consultation publique. De nos jours, les citoyens sont plus avertis et plus instruits, et ils s'attendent à être consultés lorsqu'une politique d'intérêt public doit être établie et mise de l'avant. La consultation publique est donc essentielle en politique publique et, plus particulièrement, en matière d'infrastructures municipales. Elle doit servir de méthode constante et continue de sollicitation et de promotion de la communication, de moyen de mise en œuvre et d'interface générale entre les municipalités et le public. Le présent document décrit les outils pratiques et les méthodes servant à élaborer et à mettre sur pied des processus de consultation publique dans les municipalités — petites, moyennes et grandes.

Il existe plusieurs méthodes de consultation publique et de communication, depuis les exigences législatives jusqu'aux procédés à caractère plus discrétionnaire. Cependant, au lieu de simplifier le choix de la méthode, la nature variée des municipalités contribue à le compliquer. À l'instar des méthodes, les municipalités et les problèmes auxquels elles font face sont uniques. En conséquence, une approche « universelle » à la consultation publique et à la communication n'est ni possible ni souhaitable. Un inventaire consolidé de méthodes de consultation publique et de communication est donc nécessaire.

Avant d'amorcer un exercice de consultation publique, les municipalités et leurs élus doivent réfléchir aux questions suivantes : quel niveau de participation notre municipalité devrait-elle rechercher? Quel est le meilleur moyen de joindre le public? Quels avantages en retirera-t-on? Le présent document se propose de répondre à ces questions et de fournir un cadre de travail permettant de planifier une consultation publique réussie.

Il fournit également des outils pratiques et des activités qui peuvent servir à recueillir les commentaires des collectivités et des groupes d'intérêt afin d'obtenir leur soutien pour le renouvellement des infrastructures.

Des entrevues avec des représentants des municipalités de partout au Canada et un examen de la documentation nationale et internationale portant sur la consultation publique a fait ressortir plusieurs similarités entre les processus de consultation publique réussie.

L'observation la plus courante sur les consultations publiques a été celle-ci : la réussite n'est pas un effet du hasard. En effet, il faut effectuer des recherches et bien planifier le processus afin de voir le public s'impliquer activement. Cependant, avant de joindre le public, la municipalité doit savoir ce qu'elle souhaite accomplir. En d'autres mots, elle doit comprendre clairement ses besoins en matière d'infrastructures et savoir comment elle entend procéder. Elle doit examiner les options de gestion et de renouvellement des actifs afin d'obtenir une meilleure compréhension de ce qui doit être effectué. Pour obtenir davantage de renseignements à ce sujet, il est possible de consulter le document *Coordonner les travaux d'infrastructures accessible depuis le site Web d'InfraGuide à <www.infraguide.ca>*.

Quand elles ont compris leurs besoins en matière d'infrastructures, les municipalités peuvent alors entreprendre les premières étapes de la consultation : la recherche des besoins de la collectivité et l'élaboration d'un plan de consultation. Elles auront accès à un certain nombre d'outils qui dépendent de la taille de la municipalité. Elles peuvent mettre sur pied des études environnementales de leur communauté en interviewant les résidents afin d'évaluer le soutien dont elles disposent à l'égard du renouvellement des infrastructures et de déterminer les attentes des citoyens face à la consultation.

Une approche mûrement réfléchie et des entrevues individuelles avec des leaders d'opinion et des résidents permettront d'identifier rapidement les attentes de la collectivité en regard de la consultation et fournira aussi des renseignements précieux sur le degré de compréhension des citoyens quant aux questions liées aux infrastructures. Il est également possible d'organiser des exercices de visualisation, des séances de groupe de discussion et des sondages d'opinion publique afin d'évaluer le soutien du public en ce qui a trait au renouvellement des infrastructures.

Quel que soit le type de recherche effectuée, il en résulte une idée plus précise des besoins, des inquiétudes et des attentes des résidents. À l'interne, la consultation aidera les fonctionnaires et les représentants des municipalités à prendre des décisions informées, fondées sur les suggestions et les commentaires des groupes les plus touchés par tel projet ou telle initiative et à adopter, en somme, de meilleures politiques. Par ce travail préliminaire de contact avec la collectivité, les municipalités encourageront la participation, établiront la confiance, forgeront des alliances et créeront un climat positif propice à l'allocation de fonds pour le renouvellement des infrastructures. Pour voir se réaliser un tel projet, le public et la municipalité doivent d'abord comprendre ensemble le problème, puis élaborer conjointement des solutions. Voilà en quoi consiste une consultation efficace!

L'étape de la recherche terminée, les municipalités doivent ensuite mettre au point un plan de consultation qui deviendra le plan d'action à la base de toutes les activités liées à la consultation. Il comprendra les objectifs de la consultation, les outils et les activités recommandés, ainsi que les mécanismes d'évaluation.

Les plans de consultation renfermeront une série d'activités recommandées. Dans la plupart des situations, ces activités comprendront, mais sans y être limitées :

- des comités de consultation publique (CCP)
- des séances d'information
- des séances portes ouvertes
- des comités d'experts
- des rencontres informelles
- des relations avec les médias
- des kiosques d'information
- des visites d'infrastructures

Le présent document s'adresse autant aux représentants des municipalités du domaine technique et non technique qu'aux fonctionnaires. Pour qui veut organiser un exercice de consultation, ce document offre une description exhaustive des méthodes de participation et des efforts qu'il faut déployer pour en faire un succès. Ces éléments seront particulièrement utiles lorsqu'il s'agira de convaincre les élus municipaux que le processus de consultation constitue bien davantage qu'une soirée de bavardage avec des gens et qu'il peut, dans bien des cas, faire toute la différence entre l'obtention du soutien du public et l'échec. Ce document contient en outre des références et des renseignements touchant l'organisation de consultations publiques de partout dans le monde afin que les lecteurs puissent bénéficier d'outils et de recommandations supplémentaires.

Résumé

1. Généralités

1. Généralités

1.1 Introduction

Voici l'une des nombreuses meilleures pratiques élaborées conjointement avec le *Guide national pour des infrastructures municipales durables (InfraGuide)*.

Les municipalités qui ont réussi à établir un soutien pour renouveler leurs infrastructures et, enfin, à rénover ou à construire de nouvelles infrastructures ont toutes en commun une caractéristique particulière : un engagement précoce du public. Cet élément, plus que tout autre aspect de la consultation publique, constitue la pierre angulaire du soutien public envers le renouvellement des infrastructures. Les municipalités dont les résidents engagent sans délai un dialogue sur le renouvellement des infrastructures sont plus susceptibles d'obtenir du soutien pour leurs dépenses publiques. À cette fin, le présent document s'attarde principalement aux quatre composants clés de tout processus de consultation publique :

- Recherche et développement d'une vision communautaire : pour établir un soutien de la part du public à l'égard du renouvellement des infrastructures;
- Élaboration d'outils pratiques : pour organiser la consultation publique auprès des collectivités;
- Organisations d'activités liées à la consultation publique : pour favoriser un dialogue sain et productif dans la collectivité; et
- Évaluation des résultats : pour comprendre ce qui a le mieux fonctionné et améliorer le processus de consultation en vue d'un éventuel renouvellement des infrastructures.

Ces étapes sont à la base de tout processus de consultation publique. Les meilleures pratiques indiquées à chaque étape seront évaluées de façon à indiquer où et quand elles sont les plus utiles et, en outre, si la méthodologie s'appliquera à toutes les municipalités, grandes et petites. En évaluant chaque activité et outil

de cette façon, les leaders municipaux pourront utiliser ce document comme guide pour la consultation publique et élaborer leur propre plan en utilisant des techniques qui seront adaptées à leur ville ou village.

Même si le présent document est conçu, autant que possible, de façon à refléter les différents besoins des municipalités, il demeure un guide basé sur des jugements collectifs d'experts. L'application de ces directives doit être exercée de façon à tenir compte des conditions locales précises (p. ex., l'emplacement géographique de la municipalité, sa taille, les conditions climatiques en vigueur).

1.2 But et portée

Le présent document a été élaboré dans le but de fournir un guide aux municipalités désirant amorcer un processus de consultation publique afin de favoriser la compréhension liée au renouvellement nécessaire des infrastructures et d'en établir le soutien. Dans le cadre de l'élaboration de cette nouvelle pratique exemplaire, des entrevues ont été menées avec des représentants de municipalités de partout au Canada dans le but de passer en revue les méthodes de consultation publique et d'examiner les processus qui favorisent davantage l'établissement du soutien de la part du public. En plus des entrevues, on a effectué une révision de la documentation pertinente afin de relever les outils et les activités qui ont été utilisés avec succès ailleurs.

Certaines des municipalités ayant fait l'objet d'un sondage ont indiqué qu'un manque de communication sur la nécessité de renouveler les infrastructures a rendu plus ardu l'établissement d'un soutien du conseil et du public en ce qui a trait aux dépenses importantes liées aux infrastructures. De même, les municipalités ayant entrepris une vérification de la gestion des actifs et clairement articulé les besoins en matière de dépenses ont été mieux accueillies

1.1 Introduction

1.2 But et portée

Les municipalités dont les résidents engagent sans délai un dialogue sur le renouvellement des infrastructures sont plus susceptibles d'obtenir du soutien pour leurs dépenses publiques.

1. Généralités

1.2 But et portée

1.3 Utilisation de ce document

1.4 Glossaire

Avant d'amorcer un processus de consultation publique, les décideurs municipaux devraient aussi examiner les lois provinciales et la réglementation environnementale pertinentes afin de s'assurer que toutes les exigences relatives à la consultation sont respectées.

lorsqu'elles ont abordé la question du renouvellement des infrastructures.

Les municipalités ont compris qu'il était avantageux d'effectuer une consultation publique grâce aux activités et outils indiqués dans le présent document, éléments qui ont été préparés pour servir d'approches, d'outils et d'activités à une gamme de différentes municipalités. Avant d'amorcer un processus de consultation publique, les décideurs municipaux devraient aussi examiner les lois provinciales et la réglementation environnementale pertinentes afin de s'assurer que toutes les exigences relatives à la consultation sont respectées.

Les lois canadiennes sur les municipalités énoncent les exigences relatives à la consultation publique concernant plusieurs activités locales, notamment les rectifications de zonage, les règlements, ainsi que les questions de planification et de financement. Même si certaines lois sont particulièrement précises en ce qui a trait aux exigences, il faut les prendre comme une indication en ce qui a trait au niveau minimal nécessaire de consultation. Dans la plupart des cas, les recommandations contenues dans le présent document dépassent les exigences en matière de lois provinciales et territoriales.

Puisque plusieurs projets de renouvellement des infrastructures exigent des évaluations environnementales provinciales et, dans certains cas, des évaluations fédérales; il faut consulter les lois pertinentes afin de s'assurer que sa municipalité respecte toutes les lois pertinentes.

L'Agence canadienne d'évaluation environnementale est une excellente source d'information en ce qui a trait aux lois fédérale et provinciales sur l'évaluation environnementale. Pour consulter le site Web de l'Agence, taper : <http://www.ceaa-acee.gc.ca>.

1.3 Utilisation de ce document

Cette Pratique exemplaire passe en revue les diverses options en matière de consultation publique et ne doit pas être interprétées comme étant exhaustive et définitive. Le document est constitué comme suit :

1.3.1 Généralités

La section Généralités présente une description des points liés au sujet de cette pratique exemplaire, y compris une vue d'ensemble des concepts clés.

1.3.2 Justification

La section Justification énonce le bien-fondé de cette pratique exemplaire et décrit les avantages qu'il est possible d'en retirer.

1.3.3 Méthodologie

La section Méthodologie décrit un cadre conceptuel théorique employé pour cette pratique exemplaire.

1.3.4 Mise en œuvre

La section Mise en œuvre présente la façon de mettre en œuvre cette pratique exemplaire.

1.3.5 Évaluation

La section Évaluation décrit les mesures servant à évaluer la réussite du nouveau processus ou de la nouvelle technique.

1.4 Glossaire

Analyse de la conjoncture — Série d'entrevues auprès des résidents, des entreprises, des intervenants et des groupes environnementalistes visant à connaître l'opinion du public, de déterminer les enjeux communautaires et d'aider à l'élaboration du plan de consultation.

Chaussées et trottoirs municipaux — Toute route, rue, avenue, voie, ruelle, promenade, entrée de cour, allée pour piétons et place publique, ainsi que tout chemin public appartenant à la municipalité régionale, entretenu par celle-ci et relevant de sa responsabilité.

Comité public consultatif — Ce comité constitué de résidents locaux intervient à titre de groupe de rétroaction pour tout ce qui touche les projets d'infrastructure, en offrant des suggestions et en exprimant des opinions quant aux infrastructures de rechange.

Comité technique — Groupe pluridisciplinaire formé d'au plus dix membres qui sont chargés, d'une façon générale, d'élaborer les règles de l'art. Chaque comité technique se penche sur un domaine particulier : les protocoles environnementaux, l'eau potable, la prise de décisions et la planification des investissements, les eaux pluviales et les eaux usées, les chaussées et trottoirs municipaux.

Connectivité — Nombre de résidents d'une collectivité qui sont connectés à Internet. Les outils élaborés en vue d'une consultation publique sur Internet doivent tenir compte de tous les types de connexion, qu'il s'agisse d'une connexion par accès commuté, par câble, haute vitesse ou sans fil.

Eau potable — Eau propre à la consommation et à la cuisson.

Eaux pluviales — Eaux provenant de la pluie et collectées au moment des précipitations. Les municipalités ont souvent recours à un réseau et à des canalisations de collecte des eaux pluviales afin de prévenir l'encombrement du réseau d'égout sanitaire.

Eaux usées — Déchets liquides et matières solides en suspension dans l'eau provenant d'une collectivité et acheminés à une station d'épuration. Des eaux souterraines, de surface et de pluie peuvent aussi être présentes dans les eaux usées qui pénètrent dans la station d'épuration.

Feuille de commentaires — Fiche d'une page utilisée à l'occasion de portes ouvertes et d'autres activités publiques et comportant un certain nombre de questions. Il s'agit du moyen le plus simple d'obtenir les commentaires des citoyens sur des questions particulières.

Feuille de commentaires électronique — Version en ligne d'une feuille de commentaires. Cet outil est des plus efficaces lorsqu'il est utilisé dans le cadre d'un projet ou avec une page Web de consultation.

Groupe de concertation — Petit groupe formé de résidents qui sont payés pour assister à une séance animée par un cabinet spécialisé en recherches. Ces séances visent à estimer l'appui du public et à élaborer des stratégies de réussite touchant les projets d'intérêt public.

Groupe de travail — Groupe pluridisciplinaire mis sur pied par un comité technique et formé d'au plus dix membres qui sont responsables de travaux techniques ciblés afférents à l'élaboration des meilleures pratiques.

Infrastructures — Pour les besoins de la présente publication, le terme infrastructures fait référence aux infrastructures durables ayant trait aux chaussées et trottoirs, à l'eau potable, aux eaux usées et aux eaux pluviales.

Infrastructures durables — Terme qui suppose que les décisions prises aujourd'hui relativement à la conception et à la gestion des infrastructures municipales doivent préserver et améliorer la qualité de vie dans un avenir prochain, et tenir compte de facteurs économiques, environnementaux et sociaux.

Intervenant — Personne qui démontre de l'intérêt. Il peut s'agir d'un leader d'opinion, d'un organisateur communautaire ou de toute autre personne qui se préoccupe des questions municipales.

Lassitude à l'égard des consultations — Situation qui peut se produire dans les municipalités qui se sont livrées à un trop grand nombre de processus de consultation. Il se peut que ces municipalités aient de la difficulté à organiser des assemblées publiques, car les résidents peuvent se montrer réticents à y assister.

1. Généralités

1.4 Glossaire

Municipalité — Corps politique légalement constitué ou dûment autorisé formé de l'ensemble des habitants d'une région déterminée et soumis à une administration municipale.

Numéro prioritaire — Numéro de téléphone réservé exclusivement aux consultations du public. Ce numéro achemine habituellement les appels à un système de messagerie vocale sur lequel les résidents peuvent laisser des messages ou des demandes de renseignements. Ce numéro de téléphone doit figurer sur tout document de consultation écrit.

Plan de consultation — Plan conçu en vue d'inviter le public à s'exprimer sur une question particulière. Le plan comporte des sections concernant les activités, les outils, les communications et les critères d'évaluation.

Protocole sur l'environnement — Ensemble de facteurs régissant l'impact des infrastructures municipales sur l'environnement.

Meilleures pratiques — Méthodes et technologies de pointe touchant la planification, la conception, la construction, la gestion, l'évaluation, l'entretien et la réhabilitation des infrastructures municipales et qui tiennent compte des facteurs locaux économiques, environnementaux et sociaux.

Site Web — Site, sur Internet, consacré au processus de consultation. Le site Web peut comporter des documents de consultation et de référence en matière d'infrastructures, ainsi que des feuilles de commentaires électroniques. Un site Web constitue un excellent outil de consultation pour les municipalités dont une forte proportion des résidents sont connectés à Internet.

Sondage d'opinion publique — Enquête téléphonique menée par un cabinet spécialisé en recherches et visant à déterminer la répartition des opinions sur un ensemble de questions. Il s'agit, en général, d'une méthode d'enquête très précise, mais qui peut également être assez coûteuse.

Visualisation d'avenir — Séance au cours de laquelle se réunissent des intervenants communautaires et un animateur afin de discuter de problèmes particuliers et d'y trouver des solutions. On tient habituellement une telle séance au commencement d'un projet d'intérêt public en vue d'obtenir le consensus des intervenants.

2. Justification

2.1 Contexte

Après avoir été négligées pendant plusieurs années en raison d'un manque de moyens financiers, les infrastructures municipales du Canada nécessitent des réparations et des améliorations importantes. Les coupures dans les transferts fédéraux et provinciaux, au cours des 15 dernières années, ont laissé aux municipalités canadiennes des problèmes de taille en matière d'infrastructures locales. On estime que le déficit actuel touchant les infrastructures s'élève à près de 57 milliards de dollars et que ce nombre pourrait grimper à 110 milliards de dollars d'ici 2007². À l'heure actuelle au pays, seules quelques municipalités ne sont pas aux prises avec le besoin de moderniser leurs infrastructures.

Bien que les différents ordres de gouvernement souscrivent au renouvellement des infrastructures, les contribuables des municipalités devront également, forcément, participer à cet investissement. C'est pourquoi il est très important que les municipalités expliquent ce besoin à leurs citoyens et invitent la collectivité et les contribuables à prendre part aux discussions. En omettant de rencontrer les contribuables dès le commencement du processus de consultation, les municipalités risquent de faire face à une opposition soutenue à l'égard de dépenses supplémentaires. Une telle opposition peut entraîner des retards ou l'annulation de projets de renouvellement des infrastructures même s'il est démontré que les travaux sont nécessaires.

Pour amorcer un dialogue avec le public sur le renouvellement des infrastructures, toute consultation publique doit comporter quatre étapes distinctes :

- étape un — la recherche;
- étape deux — l'élaboration d'outils convenant à la consultation;
- étape trois — la mise en œuvre des activités de consultation appropriées; et
- étape quatre — l'évaluation : ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi?

2.1.1 Principes directeurs relatifs à la consultation

Un processus de consultation efficace doit également tenir compte des principes directeurs qui suivent, tels que préparés par l'Organisation de coopération et de développement économiques.

1. Engagement

Il est nécessaire que les décideurs politiques, les hauts responsables et les agents de la fonction publique adoptent une ligne directrice et fassent preuve d'une détermination sans faille en faveur de l'information, de la consultation et de la participation active du public dans la prise de décision.

2. Droits

Les droits des citoyens d'accéder à l'information, de communiquer leurs réactions, d'être consultés et de participer activement à la prise de décision sur les politiques publiques doivent être solidement ancrés dans la législation et les politiques. L'obligation de l'administration de répondre aux citoyens qui exercent leurs droits doit aussi être clairement définie.

Les autorités indépendantes chargées d'une mission de contrôle, ou leur équivalent, jouent un rôle essentiel dans la garantie de ces droits.

2. Justification

2.1 Contexte

2 Carte routière technologique 2003–2013 : *Civil Infrastructure Systems Technology Road Map 2003–2013. A National Consensus on Preserving Canadian Community Lifelines.*

2. Justification

2.1 Contexte

La consultation et la participation active du public doivent avoir lieu, autant que possible, dès le commencement du processus de conception des politiques publiques afin de permettre l'émergence d'un éventail de solutions envisageables qui soit plus vaste et d'améliorer les chances de réussite de la mise en œuvre des mesures.

3. Clarté

Il convient également de définir d'emblée et clairement les objectifs à atteindre ainsi que les limites à respecter en matière d'information, de consultation et de participation active du public lors de la prise de décision sur les politiques publiques. Les rôles et les responsabilités respectifs des citoyens (lorsqu'ils fournissent un retour d'informations) et de l'administration (en matière de prise de décision relevant de sa responsabilité) doivent être clairement établis.

4. Calendrier

La consultation et la participation active du public doivent avoir lieu, autant que possible, dès le commencement du processus de conception des politiques publiques afin de permettre l'émergence d'un éventail de solutions envisageables qui soit plus vaste et d'améliorer les chances de réussite de la mise en œuvre des mesures. Il faut se donner suffisamment de temps pour que la consultation et la participation soient effectives. Il est nécessaire d'assurer l'information du public à tous les stades du cycle des politiques publiques.

5. Objectivité

L'information fournie par l'administration lors de la conception des politiques doit être objective, complète et accessible. Dans le cadre de l'exercice de leurs droits d'accès à l'information et de participation à la prise de décision, les citoyens doivent bénéficier d'une égalité de traitement.

6. Ressources

Pour que l'information, la consultation et la participation active du public dans le processus de décision soient efficaces, il est nécessaire de mettre en place des ressources financières, humaines et techniques appropriées. Les agents de l'administration publique doivent avoir accès aux compétences appropriées, aux orientations prises et à des formations. Ils doivent pouvoir bénéficier d'un environnement et d'une organisation soutenant leurs efforts.

7. Coordination

Les initiatives de l'administration visant à informer, à recueillir des réactions et à consulter les citoyens doivent être coordonnées au sein de l'administration pour améliorer la gestion des connaissances, assurer la cohérence des politiques et éviter les doubles emplois ainsi que le risque de « lassitude » vis-à-vis des procédures de consultation. Les efforts de coordination doivent veiller à ne pas réduire la capacité d'innovation et de souplesse des différentes composantes des pouvoirs publics.

8. Obligation de rendre compte

L'administration est tenue de rendre compte aux citoyens de l'utilisation qu'elle fait des informations communiquées lorsqu'elle sollicite des réactions, l'opinion et la participation active du public. Les mesures visant à garantir la publicité et la transparence de la prise de décision ainsi que l'acceptation d'une vérification et d'un contrôle externe sont essentielles à l'accroissement de la responsabilisation de l'administration dans son ensemble.

9. Évaluation

Les administrations doivent disposer d'instruments, d'informations et de moyens pour évaluer leurs performances en matière d'information, de consultation et de participation active du citoyen afin de s'adapter aux nouvelles exigences et aux évolutions du contexte dans lequel les politiques sont élaborées.

10. Citoyenneté active

Les administrations tirent profit des citoyens actifs et du dynamisme de la société civile. Elles peuvent prendre des mesures concrètes pour faciliter l'accès à l'information et la participation du public, accroître la sensibilisation, renforcer le sens civique et les compétences des citoyens, et apporter leur soutien à la création de capacités favorisant l'action des organisations de la société civile (OCDE, 2001. Des citoyens partenaires).

2.2 Avantages

Les études de cas (**annexe A**) examinées aux fins de la présente pratique exemplaire mettent en lumière les avantages que procure une consultation publique efficace. Pour y arriver, il faut sensibiliser le public au besoin de renouveler les infrastructures et bénéficier de son appui en ce sens, ainsi que parvenir à un consensus sur le renouvellement des infrastructures municipales. Sans l'atteinte de ces trois objectifs cruciaux, il devient difficile d'obtenir le soutien et le financement requis pour apporter des améliorations.

Les fonctionnaires et les représentants élus doivent envisager la consultation publique comme une activité de planification nécessaire et profitable à la plupart des projets de renouvellement des infrastructures.

Il convient de rencontrer la population dans le cadre d'un processus de consultation publique afin d'obtenir son appui pour le renouvellement des infrastructures. Un tel exercice peut donner lieu à de nouvelles idées et s'avérer productif. Lorsqu'elle est menée de façon appropriée, la consultation peut confirmer la vision du conseil municipal

et de ses agents. Elle peut également faire naître un intérêt plus marqué au sein de la population lorsque les réactions exprimées par la collectivité sont prises en compte dans la mise en oeuvre d'une meilleure solution de renouvellement des infrastructures. Par contre, si l'on n'aborde pas adéquatement la question avec la collectivité ou si des intérêts particuliers s'ingèrent indûment dans le processus de consultation, les municipalités risquent de rendre la collectivité hostile à ses projets ou de voir cette dernière les rejeter. La clé de la réussite réside dans la planification et la recherche préparatoires.

Les chances de réussite des municipalités qui observent les étapes énoncées dans la présente pratique exemplaire sont plus élevées que celles des municipalités qui se lancent dans un projet de renouvellement sans d'abord en communiquer le besoin aux contribuables. Le renouvellement des infrastructures est coûteux, et le public a le droit de comprendre le projet et d'y participer.

2. Justification

2.2 Avantages

Les fonctionnaires et les représentants élus doivent envisager la consultation publique comme une activité de planification nécessaire et profitable à la plupart des projets de renouvellement des infrastructures.

3. Méthodologie

Cette pratique exemplaire est divisée en trois sections. La première examine les étapes initiales nécessaires à la réussite d'une consultation publique. Ce travail préliminaire cerne les besoins de la collectivité et sollicite la participation du public dans les discussions concernant le renouvellement des infrastructures. La deuxième section se penche sur les outils de consultation dont disposent les municipalités et en démontre le mode d'utilisation. La dernière section concerne les activités de consultation accessibles aux municipalités et l'ampleur des efforts requis. Une section traitant des mécanismes d'évaluation conclut ce guide de la pratique exemplaire.

Chaque section comprend une description de la démarche, de la façon et des circonstances qui conviennent pour l'utiliser, de l'objectif de la pratique exemplaire et de l'ampleur des efforts requis. Chaque activité et chaque outil sont évalués en fonction de leur applicabilité pour les petites (<20 000), moyennes (20 000 à 100 000) et grandes (>100 000) municipalités.

3. Méthodologie

4. Mise en œuvre

4.1 1^{ère} étape : Recherche visant à comprendre la collectivité

L'opinion publique peut être versatile. Avant de s'engager dans une consultation publique, une municipalité devrait être au courant de l'opinion publique, des attentes du public et de toutes les objections relatives au renouvellement des infrastructures. Une municipalité qui va de l'avant sans d'abord connaître « l'humeur » du public se montre négligente et risque de s'exposer à de nombreux pièges. Les fonctionnaires municipaux et les représentants élus pourraient se présenter à la première journée portes ouvertes sans être sensibilisés aux inquiétudes et aux objections de la collectivité, et découvrir que l'ensemble de leur projet d'infrastructure est menacé par l'opposition de la collectivité.

Les fonctionnaires municipaux utilisent également les résultats de la recherche pour convaincre les représentants élus que le processus de consultation est nécessaire pour obtenir l'appui du public à l'égard des projets de renouvellement des infrastructures.

Une enquête adéquate permet aux municipalités de mettre en place des processus de consultation et de communication appropriés pour faire face aux inquiétudes de la collectivité dès le début du processus. Aucune municipalité ne devrait entreprendre le processus de consultation publique avant de faire enquête sur les préoccupations, de comprendre l'opinion publique et d'élaborer des outils pour expliquer les avantages d'un projet particulier de renouvellement des infrastructures.

Les meilleures pratiques suivantes contribuent à obtenir l'opinion des intervenants et des résidents à propos du renouvellement des infrastructures et constituent la meilleure façon de présenter les options de renouvellement.

4.1.1 Analyse de la conjoncture

Une analyse de la conjoncture est un effort d'établissement des faits qui donne une idée assez juste de l'opinion de la collectivité au sujet d'un projet d'infrastructure et des réactions possibles lors des consultations publiques. **Il est essentiel de traiter les contribuables et les intervenants comme s'ils étaient partenaires dans toute initiative d'infrastructure. Leur appui est nécessaire puisqu'en bout de ligne, ce sont eux qui paieront pour le projet d'infrastructure par le truchement des taxes foncières et professionnelles ou des frais d'utilisation.**

Il est impossible d'arriver à un commun accord sans que la population ne participe au processus, admette qu'un projet d'infrastructure particulier est nécessaire et reconnaisse que le projet est viable sur le plan financier. Une partie de l'analyse pourrait aussi faire une revue des journaux communautaires, des bulletins et des fichiers de projets locaux antérieurs.

Pour s'assurer que le plan de consultation est conforme aux besoins de la collectivité, la municipalité devrait interviewer de 20 à 30 représentants des intervenants clés, soit les résidents, les entreprises, les groupes communautaires, les représentants élus et les propriétaires fonciers. En plus de cerner les préoccupations, l'analyse de la conjoncture constitue également une excellente façon d'attirer les candidats susceptibles de devenir membres du comité public consultatif formé de bénévoles.

Les services publics de Kingston se sont servis de cette approche pour obtenir l'appui de la collectivité au projet de réfection de l'usine de traitement des eaux usées de la ville. En faisant appel aux dirigeants communautaires et en obtenant leur appui pour le projet de réfection des infrastructures, les services publics de Kingston ont impliqué la collectivité locale qui, en retour, est devenue le promoteur du projet le plus enthousiaste. L'analyse de la conjoncture a détecté

4. Mise en œuvre

- 4.1 1^{ère} étape :
Recherche visant
à comprendre
la collectivité

Une municipalité qui va de l'avant sans d'abord connaître « l'humeur » du public se montre négligente et risque de s'exposer à de nombreux pièges.

4. Mise en œuvre

4.1 1^{ère} étape :

Recherche visant à comprendre la collectivité

En se montrant proactifs et en cherchant à mieux comprendre l'opinion publique, les dirigeants municipaux arrivent à promouvoir les projets d'infrastructure de manière plus efficace et productive.

une opposition possible au projet mais elle a également permis de constater l'appui de la collectivité aux avantages du point de vue de l'environnement. Ces avantages ont fait l'objet des principales communications visant à promouvoir le projet. En s'appuyant sur les résultats de l'analyse de la conjoncture, le plan de consultation a réussi à aiguiller le projet tout au long du processus de mise à jour de l'évaluation environnementale de portée générale.

Pour être aussi objective que possible, l'analyse de la conjoncture devrait précéder les assemblées publiques, qui pourraient avoir une incidence sur l'opinion publique relative au projet d'infrastructure. **L'analyse de la conjoncture est l'une des premières tâches à entreprendre dans le cadre d'un projet d'infrastructure.**

Les analyses de la conjoncture sont tout indiquées pour les petites, moyennes et grandes municipalités et nécessitent un effort modéré.

4.1.2 Groupes de concertation et sondages d'opinion publique

Les groupes de concertation et les sondages d'opinion publique servent à recueillir des données qualitatives et quantitatives. Les groupes de concertation exposent l'opinion des intervenants au sujet des projets d'infrastructure. Ces séances constituent également une occasion de valider et de mettre à l'essai les principaux messages et les approches concernant le renouvellement des infrastructures. Elles permettent souvent d'anticiper les objections susceptibles d'être formulées lors des assemblées publiques.

L'utilisation efficace des groupes de concertation peut accroître de façon significative la réussite des initiatives gouvernementales. En se montrant proactifs et en cherchant à mieux comprendre l'opinion publique, les dirigeants municipaux arrivent à promouvoir les projets d'infrastructure de manière plus efficace et productive.

Les participants à un groupe de concertation sont représentatifs des intervenants types. Ils sont choisis par une firme de recherche

et reçoivent une rétribution pour leur temps. Les participants consentent à passer une soirée à discuter des problèmes d'infrastructure en présence d'un animateur dans un milieu soumis à un contrôle. La valeur de leurs commentaires dépend de la pertinence des documents présentés et de la compétence de l'animateur. Le rapport du groupe de concertation décrit les principaux résultats, les objections et les recommandations sur la façon de procéder dans l'exécution du projet d'infrastructure. Bien qu'elle soit utile, la recherche qualitative n'est pas statistiquement valable.

Les firmes de recherche procèdent habituellement aux sondages d'opinion publique en téléphonant à un grand nombre de résidents locaux et en posant des questions sur un sujet particulier. Ces sondages évaluent l'appui et l'opposition aux enjeux et recueillent les opinions sur la façon de mettre en œuvre les politiques gouvernementales. Cette recherche *quantitative* n'est pas statistiquement valable.

Les groupes de concertation et les sondages d'opinion servent à valider les résultats des processus de consultation publique. Ils sont également utiles pour raffermir l'intention des municipalités d'entreprendre les projets d'infrastructure.

La Ville d'Ottawa a utilisé des groupes de concertation et un sondage d'opinion publique pour obtenir l'appui des résidents et des conseillers municipaux pour un projet visant à ajouter les déchets organiques au programme de recyclage. Au départ, plusieurs résidents doutaient des avantages d'étendre le programme de recyclage. Toutefois, la recherche a démontré que lorsqu'on leur expliquait les avantages — en particulier le prolongement de la durée de vie utile du site d'enfouissement de la ville — les résidents étaient en faveur du recyclage des déchets organiques. La recherche a permis d'orienter les communications et d'établir la preuve de l'avantage d'un programme de recyclage accru. Bien qu'il ait été nécessaire de reporter le projet en raison de contraintes budgétaires, les conseillers

municipaux ont approuvé le rapport.

Les groupes de concertation et les sondages d'opinion publique sont parfois onéreux et ne conviennent pas toujours aux plus petites municipalités qui ne sont pas en mesure d'absorber ces coûts. Ils sont donc mieux indiqués pour les moyennes et les grandes municipalités et requièrent très peu d'effort.

4.1.3 Séances de visualisation d'avenir

Les projets d'infrastructure sont dispendieux et entraînent souvent des perturbations. Cela s'avère particulièrement vrai lorsque le projet comporte des travaux importants de rénovation ou de réfection des infrastructures existantes. Compte tenu de la réticence du public face aux augmentations des impôts et des taux d'imposition et de l'impact de certains projets d'infrastructure sur les collectivités, il est bien évident **qu'il est essentiel de développer des arguments solides en faveur des dépenses d'infrastructure avant même que le projet ne fasse l'objet de discussion au conseil.**

La visualisation d'avenir communautaire amorce le dialogue avec la collectivité et permet de faire comprendre les besoins en matière d'infrastructure. Elle peut s'échelonner sur plusieurs mois dans le cas de grandes municipalités ou ne comporter qu'une seule séance dans les petits centres urbains.

Les séances de visualisation d'avenir sont habituellement des activités d'une journée et elles ont souvent lieu les fins de semaine afin de pouvoir accueillir différents groupes de participants. Afin d'en garantir l'objectivité, il est recommandé d'embaucher un animateur professionnel pour diriger les séances. Invitez les intervenants et les organisations clés à participer; fournissez des renseignements de base avant la tenue des séances animées. Seules les personnes invitées peuvent habituellement participer aux séances de visualisation d'avenir.

La première phase consiste en un mini cours sur les infrastructures dirigé par des employés municipaux. C'est à cette phase que l'on présente les différentes options. Cette phase permet de fixer l'allure générale et le cadre de référence pour toute la journée et de situer les questions d'infrastructure dans leur contexte. À la suite de la présentation, l'animateur assigne un sujet de discussion à chaque groupe, qui se penche sur les options disponibles et élabore des solutions au problème d'infrastructures.

Dès que chaque groupe en est arrivé à un commun accord, on procède à une séance plénière où sont présentées les options. Des notes sont prises tout au long de la journée et les commentaires de chaque groupe sont affichés. L'animateur résume ensuite les résultats en soulignant les thèmes communs et les points de vue divergents.

L'animateur rédige un rapport final donnant un aperçu des opinions du groupe sur le renouvellement des infrastructures. La visualisation d'avenir ouvre la voie aux autres séances de consultation nécessaires à l'élaboration de solutions communautaires aux projets d'infrastructure. Puisqu'il est préférable de consulter le public avant de prendre des décisions, les séances de visualisation d'avenir devraient avoir lieu au début du processus de prise de décision par les municipalités. La visualisation d'avenir est prévue avant que les activités de consultation, par exemple les journées portes ouvertes, ne soient organisées.

Les séances de visualisation d'avenir conviennent aux petites, moyennes et grandes municipalités. Étant donné le temps qu'il faut leur consacrer, il se pourrait que les petites municipalités rurales aient de la difficulté à attirer une participation suffisante, surtout au cours des périodes agricoles occupées. Ainsi, les petites municipalités auraient avantage à tenir leurs séances de visualisation d'avenir en hiver ou pendant les périodes creuses. Ces activités requièrent généralement beaucoup d'effort.

4. Mise en œuvre

- 4.1 1^{ère} étape :
Recherche visant à comprendre la collectivité

La visualisation d'avenir communautaire amorce le dialogue avec la collectivité et permet de faire comprendre les besoins en matière d'infrastructure.

4. Mise en œuvre

4.1 1^{ère} étape :

Recherche visant à comprendre la collectivité

4.2 2^e étape :

Élaboration des outils de consultation favorisant l'engagement

Il doit refléter l'analyse de la conjoncture et souligner l'équilibre entre les besoins de la collectivité et les avantages que représentent les améliorations aux infrastructures.

4.2 2^e étape : Élaboration des outils de consultation favorisant l'engagement

À la fin des recherches et après avoir compris les points de vue du public sur les infrastructures et le renouvellement, la municipalité peut alors élaborer des outils qui favoriseront une consultation publique efficace. Les meilleures pratiques suivantes servent de guide général pour un renouvellement des infrastructures. Il est à noter que les municipalités doivent choisir les outils correspondant à leurs ressources.

4.2.1 Plans de consultation

Le plan de consultation invite le public à s'engager à titre de partenaire dans le projet de renouvellement des infrastructures. Il doit refléter l'analyse de la conjoncture et souligner l'équilibre entre les besoins de la collectivité et les avantages que représentent les améliorations aux infrastructures. Il constitue le plan d'action à la base de toutes les activités de consultation organisées avant et durant le projet d'infrastructure.

Les composants clés du plan de consultation sont les suivants :

Analyse de la situation — Une vue d'ensemble des défis et des avantages de la consultation interne et externe pour la municipalité en ce qui concerne les préoccupations d'intérêt public relatives à la construction et d'ordre environnemental.

Buts et objectifs clés — Une liste des buts et des objectifs visant à évaluer l'efficacité du plan de consultation.

Intervenants clés — La détermination des tous les intervenants et de leurs besoins en matière de consultation, y compris, mais sans s'y limiter, les résidents, les dirigeants communautaires, les propriétaires d'entreprise, les groupes environnementaux, les propriétaires fonciers et les représentants du gouvernement.

Messages clés — L'élaboration de messages visant chacun des publics ciblés. Ces messages figurent sur tous les outils de consultation afin de renforcer les objectifs établis dans le plan.

Activités de consultation et de communication

— Les tactiques et les activités recommandées visant à inclure le public à titre de partenaire dans la prise de décisions, à obtenir l'appui de la collectivité et à accroître le degré de compréhension. Ces activités peuvent inclure, entre autres, les séances portes ouvertes, les invitations à soumissionner, les conférences avec les médias, les rencontres communautaires, les réunions informelles, les relations proactives avec les médias et l'utilisation des pages Web de la municipalité.

Chemin critique — Un plan indiquant les événements jalons, les dates et les activités de consultation et de communication qu'il est recommandé de mettre de l'avant à chacune des étapes du plan.

Mécanismes d'évaluation — Des outils à utiliser tels que les enquêtes, la cueillette de commentaires et la mesure des résultats afin d'évaluer l'efficacité du plan de consultation final.

Les plans de consultation sont tout indiqués et essentiels dans les petites, moyennes et grandes municipalités. Il faut y consacrer beaucoup d'effort, mais un peu moins si la municipalité embauche un expert-conseil externe pour rédiger le plan.

4.2.2 Sites Web des projets

Internet joue un rôle important dans les stratégies de communications de plusieurs municipalités. Cependant, pour que cela soit efficace, il faut qu'un bon nombre de résidents y aient accès et il serait préférable qu'un accès à haute vitesse soit disponible dans la municipalité. L'accès à haute vitesse est recommandé puisque de gros documents font souvent partie d'un projet d'infrastructures et le transfert de ces documents peut se faire difficilement avec une connexion par accès commuté. Si la municipalité n'a pas ou peu d'accès à haute vitesse les sites Web des projets ne seront pas très efficaces.

Les sites Web des projets d'infrastructure sont parfaits pour fournir de l'information à un grand nombre de résidents de façon rapide et économique. Il est facile

de télécharger sur le site Web de l'information de base, des schémas, des photos et des rapports afin que les intervenants et les résidents intéressés puissent les consulter. Les sites Web s'avèrent un excellent outil pour obtenir les opinions de la collectivité (par le biais de feuilles de commentaires électroniques — abordées plus loin dans la présente section). Ces sites peuvent servir à promouvoir le projet et à mettre en branle un dialogue permanent avec le public. Si un site Web fait partie du processus de consultation, il faut en indiquer l'adresse dans toutes les communications avec la collectivité. Les mêmes précautions s'appliquent aux temps de chargement des pages Web.

Les sites Web des projets sont tout indiqués dans les moyennes et les grandes municipalités, à la condition que la majorité des personnes aient accès à Internet. Ceux-ci nécessitent un effort modéré.

4.2.3 Envois postaux et électroniques

La consultation publique réussie passe par un contact régulier avec la collectivité.

Les résidents doivent être continuellement informés des progrès réalisés dans les décisions liées aux infrastructures, de même que dans le processus de consultation. Selon le nombre de personnes jouissant d'un accès à Internet, on utilisera la poste ou la messagerie électronique pour favoriser la participation permanente de la collectivité. À moins que la majorité des gens aient accès à Internet, les municipalités doivent faire leurs envois par la poste afin de tenir leurs résidents informés.

Les envois postaux permettent de communiquer des informations de consultation à une grande partie de la population. Quant aux envois par courriel, ils permettent de diffuser rapidement des renseignements complets aux parties intéressées et — par le biais de feuilles de commentaires électroniques — d'obtenir une rétroaction immédiate durant les exercices de consultation.

Dans les petites municipalités, il sera peut-être plus approprié de voir à ce l'information soit remise à chaque foyer. Dans les grandes municipalités, les envois peuvent être adressés uniquement aux intervenants ciblés et aux organisations intéressées dans un but de réduction des coûts.

Les envois postaux et électroniques conviennent aux petites, moyennes et grandes municipalités et ils nécessitent un effort moyen. Les envois par courriel conviennent aux municipalités moyennes et grandes où la majorité des gens ont accès à Internet.

4.2.4 Feuilles de commentaires (envoyées par la poste ou par courriel)

Les feuilles de commentaires constituent les outils les plus élémentaires en matière de consultation publique, mais elles sont probablement les plus efficaces. Distribuées à l'occasion d'une séance portes ouvertes, les feuilles de commentaires s'avèrent un excellent moyen de mesurer l'appui du public et d'obtenir des opinions valables sur le projet d'infrastructure. Généralement, les feuilles de commentaires contiennent une page sur laquelle figurent une série de questions concernant le projet.

Les feuilles de commentaires électroniques permettent d'obtenir de façon rapide et efficace des opinions sur une vaste gamme de points. On peut se servir d'outils de communication tels que les bulletins pour diriger les résidents vers le site Web du projet où ils pourront remplir et retourner la feuille de commentaires électronique. C'est dans les municipalités où la connectivité est largement établie que cet outil est extrêmement utile.

À la suite de chacune des activités de consultation, on fera un résumé des feuilles de commentaires qu'on remettra au service municipal et aux experts-conseils pour qu'ils en prennent connaissance. Ce rapport devient alors du domaine public et peut être consulté relativement au projet.

4. Mise en œuvre

- 4.2 2^e étape :
Élaboration
des outils
de consultation
favorisant
l'engagement

Les résidents doivent être continuellement informés des progrès réalisés dans les décisions liées aux infrastructures, de même que dans le processus de consultation. Selon le nombre de personnes jouissant d'un accès à Internet, on utilisera la poste ou la messagerie électronique pour favoriser la participation permanente de la collectivité.

4. Mise en œuvre

4.2 2^e étape :

Élaboration
des outils
de consultation
favorisant
l'engagement

4.3 3^e étape :

Activités
de consultation

*Une fois que
la municipalité
a terminé
la recherche,
mieux compris
les opinions
des résidents
en ce qui a trait
aux infrastructures
et élaboré les outils
pour mener à bien
la consultation,
elle peut se lancer
dans l'organisation
des activités de
consultation.*

Les feuilles de commentaires sont tout indiquées dans les petites, moyennes et grandes municipalités et nécessitent peu d'effort.

4.2.5 Bulletins et feuilles de renseignements

Les bulletins renseignent le public de façon rapide et sont distribués par la poste ou remis lors de séances portes ouvertes. Cependant, le facteur coût est à considérer si l'on doit en imprimer une grande quantité. Les feuilles de renseignements peuvent servir à communiquer des données techniques à la condition qu'elles soient rédigées en langage clair. Elles peuvent être postées aux intervenants ou distribuées à l'occasion de séances portes ouvertes ou d'autres réunions publiques. **Peu importe les outils qu'elles utilisent, les municipalités doivent se souvenir de rédiger leurs documents en langage clair et simple.**

Les bulletins et les feuilles de renseignements conviennent aux petites, moyennes et grandes municipalités et nécessitent peu d'effort.

4.2.6 Numéros prioritaires

Dès le début du processus de consultation, il faut inclure le numéro prioritaire dans tout le matériel lié au projet et à chaque activité de consultation.

Les numéros prioritaires constituent un outil efficace pour obtenir les réactions du public sur les questions d'infrastructures. Elles sont aussi un bon moyen de transmettre de l'information aux résidents qui n'ont pas accès à Internet.

La plupart du temps, les résidents qui composent le numéro prioritaire joignent une boîte vocale où ils peuvent laisser leurs commentaires, poser des questions et fournir leurs coordonnées. La vérification régulière des messages laissés au numéro prioritaire et le retour des appels sont essentiels. Il faut conserver un enregistrement de tous les appels et réponses afin d'évaluer l'efficacité du processus de consultation.

Les numéros prioritaires consacrés aux infrastructures sont tout indiqués dans les petites, moyennes et grandes municipalités et nécessitent peu d'effort.

4.2.7 Dépôts d'information

Les dépôts d'information sont particulièrement avantageux dans les municipalité où le taux de connectivité des résidents est faible.

Les bibliothèques locales et les centres communautaires peuvent servir de dépôt d'information sur les projets et les initiatives d'infrastructures. Les rapports circonstanciels, les comptes-rendus de réunions et les renseignements sur les projets peuvent être conservés dans les édifices municipaux et accessibles aux résidents qui souhaitent les examiner au moment qui leur convient.

Ces dépôts permettent de tenir le processus de consultation ouvert et transparent grâce à l'accès facile aux renseignements qu'ils offrent aux résidents, même ceux dont les connaissances techniques en matière d'informatique et de réseau Internet sont limitées.

Les dépôts d'information sont tout indiqués dans les petites, moyennes et grandes municipalités et nécessitent peu d'effort.

4.3 3^e étape : Activités de consultation

Une fois que la municipalité a terminé la recherche, mieux compris les opinions des résidents en ce qui a trait aux infrastructures et élaboré les outils pour mener à bien la consultation, elle peut se lancer dans l'organisation des activités de consultation. Les conseils pratiques qui sont énoncés ci-après servent de plan général d'orientation sur le renouvellement des infrastructures. Les municipalités doivent opter pour des activités adaptées aux ressources dont elles disposent.

4.3.1 Appels d'interventions

Il est possible d'avoir recours aux appels d'interventions lorsque les assemblées publiques risquent de se révéler infructueuses en raison d'une « lassitude à l'égard des consultations. »

Par l'intermédiaire d'annonces publiées dans les journaux locaux, la municipalité invite les résidents et les entreprises à lui faire part de leurs commentaires sur une question particulière. Dans certains cas, la municipalité peut formuler des questions afin de mieux cibler le genre de réponses qu'elle souhaite obtenir. Les documents présentés doivent comporter un maximum de cinq pages. Le résumé des interventions doit être compris dans le registre public du processus de consultation.

Les appels d'interventions sont tout indiqués dans les petites, moyennes et grandes municipalités, et requièrent peu d'efforts.

4.3.2 Comités publics consultatifs

Le CPC est un groupe de rétroaction qui se penche sur le projet d'infrastructure. Il exprime ses réactions et propose une orientation en matière d'infrastructures de rechange. **Un comité public consultatif (CPC) veille à ce que tous les intérêts soient représentés au cours du processus. À ce titre, le comité est essentiel à la réussite de tout projet d'infrastructure d'envergure.**

Les membres du CPC proviennent de groupes d'intervenants et comprennent des résidents, des leaders d'opinion de la collectivité et des représentants de diverses organisations. Le CPC est tenu de représenter les intérêts de toutes les parties intéressées, notamment des résidents et des entreprises qui se situent à proximité du site, des associations communautaires et des groupes de défense de l'intérêt public.

La municipalité choisit les membres du comité en publiant des annonces dans les journaux locaux, en les nommant ou en demandant aux bénévoles intéressés de se manifester pendant les premières étapes du processus

de consultation. Étant donné que le CPC se doit d'être impartial, le processus de sélection de ses membres doit être ouvert et transparent.

Pour être efficace, le comité doit être composé de cinq à quinze membres, ce nombre étant déterminé en fonction de l'ampleur du projet et de la taille de la municipalité. Le CPC doit travailler en étroite collaboration avec les fonctionnaires municipaux et les experts-conseils du projet pour garantir que l'on tient compte des intérêts et des préoccupations de la collectivité tout au long du processus et avant de prendre la décision finale.

Le CPC assume un rôle consultatif, notamment il :

- fait part de ses réactions en ce qui a trait au processus de consultation communautaire, examine les rapports de consultation publique rédigés à la suite de portes ouvertes et les commente, et tient lieu de comité directeur pour les activités de consultation publique; et
- collabore avec la municipalité et les experts-conseils au moment d'étudier l'approche recommandée pour le renouvellement des infrastructures, et communique les réactions de la collectivité quant au plan d'action préconisé.

Compte tenu du besoin d'échange continu d'informations avec la collectivité, les membres du CPC doivent se rencontrer avant chaque grande activité de consultation afin de valider les constatations, les recommandations et l'approche privilégiée pour le renouvellement des infrastructures. Le procès-verbal de chaque réunion du CPC doit être joint au registre public.

Étant donné que les comités publics consultatifs contribuent grandement à obtenir un appui en faveur des projets d'infrastructure, ils doivent être mis sur pied dès le début du processus de planification, soit avant ou immédiatement après les premières portes ouvertes (puisque'il s'agit bien souvent de la dernière occasion d'inviter de nouveaux membres à se joindre au comité).

4. Mise en œuvre

4.3 3^e étape :
Activités
de consultation

4. Mise en œuvre

4.3 3^e étape :

Activités

de consultation

Il faut aussi annoncer ces activités dans les journaux locaux et les hebdomadaires pour inviter une variété de partis intéressés à y assister.

Les comités publics consultatifs conviennent aux petites, moyennes et grandes municipalités, et nécessitent un effort moyen.

4.3.3 Séances d'information publiques

Un processus de consultation réussi se doit d'éduquer en plus d'informer le public. L'une des meilleures approches est d'organiser des sessions d'information publiques.

Ces séances doivent être inclusives et non menaçantes, et prévues à des heures convenant au public. Les séances organisées le midi s'adressent davantage aux groupes d'affaires; celles qui se tiennent en soirée conviennent mieux aux résidents et aux associations communautaires. Il faudrait éviter d'organiser des séances pendant les mois de vacances, soit en juillet et août, autant que possible.

Il faut aussi annoncer ces activités dans les journaux locaux et les hebdomadaires pour inviter une variété de partis intéressés à y assister.

À l'occasion de portes ouvertes et de séances d'information, on dispose des panneaux d'information dans la pièce. À chacun de ces panneaux, des représentants de la municipalité et des ingénieurs-conseils sont disponibles pour répondre aux questions.

Aucun exposé officiel n'est présenté à une séance d'information. Cependant, les échanges informels d'idées et d'opinions (par le biais de feuilles de commentaires) sont de mise. Les centres communautaires et les bibliothèques s'avèrent d'excellents endroits pour tenir ce type d'activité.

À la suite de chaque rencontre, il faut passer en revue les feuilles de commentaires des participants et rédiger un rapport. Les représentants de la municipalité, les experts-conseils et le comité public consultatif en discutent ensuite afin de déterminer s'il y a lieu d'apporter des changements aux stratégies ou au projet d'infrastructure. **Les séances d'information sont des activités publiques. Pour en organiser une, la municipalité doit d'abord lancer un processus de consultation publique sur un projet d'infrastructure en particulier.**

Les municipalités de quelque taille que ce soit ont avantage à organiser ce type d'activité qui contribue efficacement à tenir le public informé et à établir des partenariats.

Les séances d'information sont tout indiquées pour les petites, moyennes et grandes municipalités et nécessitent un effort important.

4.3.4 Séances portes ouvertes

Comme les séances d'information, la consultation qui se fait lors des séances portes ouvertes se doit d'éduquer le public en plus de l'informer. S'il y a beaucoup de matériel à couvrir, les séances portes ouvertes sont de mise. Et comme les sessions d'information, ces séances doivent être inclusives et non menaçantes, et prévues à des heures convenant au public. Puisque cette activité dure au moins trois heures et qu'elle comporte un exposé, il vaut mieux l'organiser le soir, sauf le vendredi et la fin de semaine. Les séances organisées le midi s'adressent davantage aux groupes d'affaires; celles qui se tiennent en soirée conviennent mieux aux résidents et aux associations communautaires. Il faudrait aussi éviter d'organiser des séances pendant les mois de vacances, soit en juillet et août, autant que possible.

En général, à une séance portes ouvertes, il faut compter au moins une heure de discussion informelle et de rencontres entre les participants, les représentants de la municipalité et les experts-conseils. Ceux qui souhaitent partir ou qui ne sont pas intéressés à écouter l'exposé peuvent remplir leur feuille de commentaires et quitter les lieux. Les personnes souhaitant assister à l'exposé ont alors l'occasion de poser leurs questions après l'exposé.

À l'occasion de portes ouvertes comme pour les séances d'information, on dispose des panneaux d'information dans la pièce. À chacun de ces panneaux, des représentants de la municipalité et des ingénieurs-conseils sont disponibles pour répondre aux questions. La principale différence entre une séance portes ouvertes et une séance d'information est que la première se déroule de façon officielle et comprend un exposé et une période

de questions, et que les notes qui y sont prises deviennent ensuite du domaine public. Si plus de 50 personnes sont prévues, il est recommandé que l'animateur utilise une chaîne audiophonique avec un microphone ainsi qu'un microphone sur pied pour la session de questions et réponses.

Même si les séances d'information sont utiles, le public voudra peut-être assister à un exposé plus officiel avant d'approuver un projet d'infrastructure d'envergure. Ainsi, les séances d'information sont particulièrement indiquées au début du processus de consultation.

À la fin du processus, une séance portes ouvertes officielle avec, au programme, des exposés et des périodes de questions est davantage appropriée.

L'ordre du jour type d'une séance portes ouvertes est le suivant :

De 18 h 30 à 19 h 30	Séance d'information
De 19 h 45 à 20 h 30	Exposé
De 20 h 30 à 21 h	Période de questions
À 21 h	Fin de la séance

Les portes ouvertes sont particulièrement efficaces pour communiquer des renseignements techniques ou détaillés au public, car les participants y trouvent l'occasion d'obtenir des explications de façon formelle et informelle. Pour présider la séance, il faut faire appel à un modérateur compétent qui saura contrôler le déroulement de la réunion et veiller à ce qu'aucun groupe ou aucune personne ne domine la procédure. Sa tâche sera d'autant facilitée s'il énonce en quoi consistent les directives avant le début de l'exposé. Ces directives doivent comprendre les suivantes :

1. Les personnes qui souhaitent poser des questions peuvent le faire à la fin de l'exposé uniquement.
2. Il faut attendre d'être invité par le président pour poser sa question.
3. Les questions doivent être brèves — un maximum de cinq minutes.

4. Pour que le plus grand nombre possible de personnes puissent poser des questions, une seule question de relance est acceptée.

Après la période de questions, il faut demander aux participants de remplir une feuille de commentaires. On fera ensuite un résumé de ces commentaires et des procédures qui seront examinées par toutes les parties associées au projet, y compris les représentants de la municipalité, les délégués, les experts-conseils et le public.

Les séances portes ouvertes sont tout indiquées dans les petites, moyennes et grandes municipalités et requièrent beaucoup d'effort.

4.3.5 Réunions avec les intervenants et rencontres informelles

Ces réunions simples et informelles ne sont pas basées sur la confrontation et sont propices à la cueillette de commentaires mais, comme les participants y participent à la suite d'une invitation, elles s'avèrent moins objectives. Les réunions avec les intervenants se tiennent généralement dans un centre communautaire ou dans un endroit de ce genre. Les rencontres informelles ont habituellement lieu dans une maison privée ou dans un bureau non loin d'un site lié à un projet d'infrastructure planifié ou anticipé. **Ces réunions offrent aux représentants des municipalités et aux résidents une excellente occasion de se rencontrer dans un cadre invitant et non conflictuel. Elles favorisent souvent les échanges spontanés d'idées et de points de vue et s'avèrent un excellent moyen d'obtenir des commentaires et d'établir des partenariats dès le début du processus de consultation.**

Les réunions avec les intervenants et les rencontres informelles doivent commencer peu après le début du processus de consultation et se poursuivre ensuite, y compris durant la mise en œuvre des infrastructures. Ces séries de réunions contribuent à maintenir l'engagement du public et à tenir les gens informés des développements. Les réunions avec les intervenants et les rencontres informelles s'avèrent également un bon moyen

4. Mise en œuvre

- 4.3 3^e étape :
Activités
de consultation

Les portes ouvertes sont particulièrement efficaces pour communiquer des renseignements techniques ou détaillés au public, car les participants y trouvent l'occasion d'obtenir des explications de façon formelle et informelle.

4. Mise en œuvre

4.3 3^e étape :

Activités
de consultation

4.4 4^e étape :

Évaluation

Les visites d'infrastructures existantes représentent des occasions d'éduquer et de renseigner les résidents sur l'importance d'entretenir les infrastructures et d'investir les sommes nécessaires pour le faire.

de connaître l'opinion publique, ce qui permet à l'équipe du projet de préparer l'information pertinente et de répondre adéquatement aux questions qui seront éventuellement posées aux séances portes ouvertes.

Les réunions avec les intervenants et les rencontres informelles sont tout indiquées dans les petites, moyennes et grandes municipalités, mais sont souvent plus efficaces dans les municipalités de petite taille où il y a davantage d'interaction entre les voisins. Elles nécessitent peu d'effort.

4.3.6 Visites d'infrastructures

Les visites d'infrastructures existantes représentent des occasions d'éduquer et de renseigner les résidents sur l'importance d'entretenir les infrastructures et d'investir les sommes nécessaires pour le faire.

Ces visites doivent être effectuées dès le début du processus de consultation. Il faut les annoncer à la radio et dans les journaux locaux pour attirer davantage de participants.

Durant ces visites d'infrastructures, la municipalité doit présenter des exemples pratiques des liens qui existent entre le renouvellement des infrastructures, la qualité de vie des résidents et les autres avantages qui y sont associés. Une visite pourrait montrer comment, par exemple, une inondation de sous-sols peut être entraînée par un réseau d'égout désuet. Dès que les gens comprennent le système d'infrastructures et le rôle qu'ils peuvent y jouer, la municipalité peut travailler en partenariat avec eux en vue de gérer les investissements d'infrastructures en temps opportun et de manière objective.

Les visites d'infrastructures sont tout indiquées dans les petites, moyennes et grandes municipalités et nécessitent un effort moyen.

4.3.7 Kiosques d'information aux événements communautaires

Pour recueillir les commentaires du public, il n'y a rien de mieux que d'aller retrouver les gens plutôt que d'attendre de les rencontrer lors d'un événement spécial. En participant à des événements communautaires tels que les foires et les festivals, les municipalités peuvent distribuer du matériel aux citoyens et leur offrir l'occasion de poser des questions aux représentants. Dans les petites municipalités, les foires et les événements communautaires sont particulièrement efficaces pour ces genres d'activités. Dans les grandes municipalités, les kiosques installés dans les centres commerciaux offrent de semblables occasions.

Les kiosques d'information sont tout indiqués dans les petites, moyennes et grandes municipalités et nécessitent beaucoup d'effort.

4.3.8 Relations avec les médias

Les relations avec les médias s'avèrent une activité hautement spécialisée qu'il faut soigneusement et stratégiquement planifier si l'on veut obtenir les meilleurs résultats possible et une couverture médiatique équilibrée. Par leur caractère proactif, ces activités peuvent susciter le respect des médias, si ce n'est leur soutien. Ainsi, les médias deviennent une source valable d'information sur les activités de consultation publique.

Les campagnes de relations avec les médias doivent porter particulièrement sur la promotion des initiatives municipales par le biais des outils tels que les avis aux médias, les communiqués et les communiqués d'intérêt public.

Les relations avec les médias sont tout indiqués dans les petites, moyennes et grandes municipalités et nécessitent un niveau d'effort moyen à élevé.

(Consulter aussi l'annexe B : Formation sur les médias.)

4.4 4^e étape : Évaluation

L'évaluation permet d'obtenir une rétroaction rapide sur la valeur d'une activité donnée et de présenter des suggestions afin de rendre plus efficaces les éventuels exercices de consultation. L'évaluation peut se faire par le biais des éléments suivants :

4.4.1 Questionnaires

Inclure des questions sur la feuille de commentaires concernant l'activité de consultation elle-même. Des questions simples comme celles-ci permettent de mesurer la réussite de l'activité :

- L'heure de cette séance portes ouvertes vous convenait-elle?
- L'endroit vous convenait-il?
- Avez-vous obtenu des réponses à vos questions?
- Comment avez-vous entendu parler de la séance portes ouvertes de ce soir?

4.4.2 Statistiques sur le site Web

Effectuer un suivi du nombre de visites

Dès que le site Web d'un projet est monté, faire le suivi du nombre de visites durant le processus de consultation publique. À chaque activité, le nombre de visiteurs devrait augmenter. Si le public s'implique dans le processus, un plus grand nombre de personnes seront invitées à consulter le site par le biais d'avis, de bulletins et d'activités de consultation.

4.4.3 Feuilles de commentaires remplies

Effectuer un suivi du nombre de feuilles de commentaires remplies

Durant tout exercice de consultation publique, les feuilles de commentaires sont des moyens faciles et pratiques de mesurer le succès de vos activités de consultation. Un nombre de commentaires à la hausse durant le processus indique une grande implication du public.

4.4.4 Nombre de participants

Participation aux séances d'information et aux portes ouvertes

Au cours de la mise en œuvre du processus de consultation publique, les séances d'information et les portes ouvertes sont des activités de consultation visibles. Si le processus réussit à impliquer le public, le taux de participation à chaque séance devrait être constant ou même augmenter. S'il diminue, cela signifie que le public perd de l'intérêt à l'égard du projet et que la municipalité doit remédier à la situation.

4.4.5 Analyses du contenu des médias

Effectuer une analyse des médias

La couverture médiatique du processus de consultation publique peut fournir du matériel d'évaluation utile. Les quotidiens ou les journaux de quartier, la radio et la télévision indiqueront si le message a bel et bien été communiqué. Pour que cet outil d'évaluation soit utile, il faut en faire une analyse complète et objective. Les organisations embauchent souvent des firmes de communication pour effectuer les analyses du contenu des médias.

4. Mise en œuvre

4.4 4^e étape :
Évaluation

Les campagnes de relations avec les médias doivent porter particulièrement sur la promotion des initiatives municipales par le biais des outils tels que les avis aux médias, les communiqués et les communiqués d'intérêt public.

Annexe A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A.1 Grandes municipalités

A.1.1 Ville d'Edmonton (Alberta)

Pratique exemplaire : Bureau de l'infrastructure

**Personnes-ressources : Konrad Siu, ing.,
directeur du Bureau de l'infrastructure, et
Romana Kabalin, partenaire commercial,
Communications**

La Ville d'Edmonton faisait face à des besoins accrus en matière d'infrastructures dans les nouveaux lotissements, de même qu'à nécessité de moderniser et de remplacement de celles des vieux quartiers.

Voyant ses budgets affectés aux infrastructures réduits et devant une vive opposition aux dépenses dans ce domaine, la Ville a dû établir ses priorités et combler l'insuffisance de son financement de plus en plus marqué, c'est-à-dire le déficit entre le coût prévu des projets d'infrastructures et les sommes disponibles pour financer ces projets. Il a d'abord fallu élaborer une stratégie visant à combler l'écart constaté et à évaluer l'état des 19 milliards de dollars d'infrastructures de la Ville, puis établir le Bureau de l'infrastructure afin de mettre en œuvre cette stratégie. Il a également été primordial de changer les attitudes du public et ses perceptions des dépenses d'infrastructures de sorte que l'on commence à envisager les infrastructures sous l'angle d'un investissement plutôt que d'une dépense.

En vue de sensibiliser le public, d'obtenir des appuis et la participation du public en ce qui a trait aux questions liées aux infrastructures, la Ville a amorcé une stratégie sur les communications et la consultation du public. On a établi un programme de communications interne et externe en plus de former le Comité consultatif technique sur les infrastructures. Ce groupe d'intervenants techniques et de leaders d'opinion ayant une expertise en matière de conception, de mise en œuvre et

de gestion d'infrastructures composait un vaste échantillon représentatif d'organisations professionnelles, de syndicats professionnels et de groupes communautaires. Le Comité a eu pour mandat de recueillir les réactions de la communauté et d'aider à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie d'infrastructures pour la Ville.

Grâce à cette stratégie et aux données recueillies par les intervenants, et par suite d'une prise de conscience accrue et d'une meilleure compréhension du public sur les défis liés aux infrastructures, Edmonton est actuellement reconnue comme l'une des municipalités canadiennes les plus avancées en matière de mise en œuvre de techniques de gestion des infrastructures. Cette approche proactive en gestion des pressions municipales croissantes de la Ville a permis à Edmonton de marquer d'importants progrès en fait de gestion d'infrastructures et de réduction de l'écart observé dans le financement de ses infrastructures. La Ville a notamment mis en œuvre les actions suivantes :

Une approche de gestion générale des infrastructures où un inventaire détaillé des infrastructures permet de saisir la valeur et l'état des infrastructures de la Ville et d'évaluer les besoins en matière d'investissement à long terme.

Des outils efficaces de gestion d'infrastructures tels que l'analyse du cycle de vie et l'évaluation des risques afin de cerner les secteurs d'intervention prioritaire et d'optimiser les décisions en matière d'investissement.

Des partenariats innovateurs avec des promoteurs immobiliers et des constructeurs d'habitations intéressés à soutenir les nouveaux lotissements. Un fonds a été créé en vue de la construction d'égouts sanitaires principaux et les coûts pour la construction éventuelle d'artères ont été évalués.

A.1 Grandes
municipalités

A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A.1 Grandes municipalités

L'autorisation d'installer un système de drainage autofinancé selon le principe de l'utilisateur-payeur, exempt d'imposition foncière.

Des amendements apportés en 2002 à la politique budgétaire de la Ville relativement à la gestion de la dette et qui ont mené à un emprunt de plus de 50 millions de dollars par année sur cinq ans financé à même les taxes afin de financer des projets d'investissement de grande ampleur et jugés prioritaires.

Edmonton poursuit son rôle de leader en partageant avec des municipalités tant canadiennes qu'américaines ses connaissances et son expertise sur les questions d'infrastructures. Travaillant avec des experts par le biais du Guide national pour des infrastructures municipales durables, le Conseil national de recherche du Canada et d'autres organismes, les représentants de la Ville mettent au point des alliances stratégiques en plus de continuer à contrôler et à adopter les meilleures pratiques associées à la gestion d'infrastructures municipales.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la stratégie d'infrastructures et les initiatives en cours à la Ville d'Edmonton, consulter le site Web (en anglais) à : www.edmonton.ca/infrastructure.

A.1.2 Ville de London (Ontario)

Pratique exemplaire : *Commission d'étude sur les égouts*

Personnes-ressources : John Lucas, ing., chef de projet

Pendant presque 30 ans, dans plusieurs quartiers de London, les citoyens ont été aux prises avec des problèmes chroniques d'inondation de sous-sols lors de pluies torrentielles de printemps et d'été.

Les divers problèmes techniques comprenaient des conduites pluviales fixées à des drains par les propriétaires, des lots en pente mal conçus, ainsi que des infrastructures municipales vieillissantes et insuffisamment élaborées pour la croissance résidentielle et commerciale massive.

Pendant des années, le conseil n'a offert aucun financement pour les initiatives qu'exigeait l'amélioration du système. En outre, le public n'était pas conscient de sa responsabilité à gérer les eaux sur ses propriétés. À la suite de trois inondations et devant l'éventualité d'une action judiciaire, le conseil a formé une commission d'étude dont le mandat et le budget visaient à s'attaquer au problème. Présidée par deux membres du conseil, la commission d'étude a agi sans tarder pour définir les sources de tension et les solutions. Le financement a été rendu possible grâce à des nouveaux programmes fédéral et provinciaux de partage des frais pour les infrastructures.

Le conseil a autorisé la commission d'étude à élaborer des solutions techniques intensives et durables de même que des plans de communications complets.

Pendant que les plans de recherche technique et de financement étaient en cours d'élaboration, le personnel des communications concevait un site Web autonome visant à éduquer et à informer le public. Dans les envois de factures de services publics, la Ville a inséré des brochures invitant les propriétaires à participer à un nouveau programme de pompe de puisard financé par la municipalité. Ces activités, en plus des assemblées publiques, ont accordé à la commission d'étude le profil et la crédibilité nécessaires pour accomplir des actions.

En un temps record, c'est-à-dire en deux ans, les problèmes de gestion des eaux qui perduraient depuis 30 ans étaient résolus. Le projet a coûté plus de 10 millions de dollars en dépenses d'investissement mais, en raison du statut particulier du projet et du soutien massif de la collectivité, le conseil n'a pas eu à engager des politiques de quartier normales.

Depuis que le projet est terminé, plusieurs fortes pluies se sont abattues sur la ville et aucun refoulement d'égout ni inondation n'ont été signalés.

Trop souvent, il faut qu'une crise se présente pour qu'une municipalité donne son aval à un projet d'infrastructures. Dans le cas de ce

projet, le conseil de la Ville a simplement décidé qu'il n'avait pas le choix : il fallait éduquer le public et dépenser de l'argent ou encore payer davantage de frais juridiques pour avoir ignoré les problèmes concernant la santé publique.

Le programme doit aussi son succès à l'appui politique dont il a fait l'objet. Les présidents de la commission d'étude, les deux conseillers, ont accepté la responsabilité de présenter des rapports pour le conseil ou auprès d'une autorité supérieure.

A.1.3 Ville de Laval, Service de l'ingénierie (Québec)

Pratique exemplaire : *Champion dans le domaine de la consultation publique*

Personnes-ressources : Philippe Guilbeault, responsable de la consultation publique, et Luc Lahaie, directeur adjoint, Infrastructures

Située en banlieue de Montréal, sur la rivière des Prairies, Laval est l'une des plus grandes villes du Québec avec ses 350 000 habitants. La Ville a décidé d'établir ses priorités relativement aux infrastructures à améliorer sur la base du niveau de service et de sorte que chaque district électoral reçoive sa part. Selon des statistiques établies sur l'état de l'ensemble des routes et des conduites d'eau, on attribue à chacun des éléments un « indice de comportement ». Le conseil et le comité exécutif acceptent toujours cette évaluation.

En vertu des lois en vigueur au Québec, la Ville dispose d'importants pouvoirs qui lui permettent d'imposer des taxes pour des nouveaux travaux d'infrastructures profitant aux ménages, quel que soit le résultat du processus de consultation publique. La loi est une chose, mais la nature humaine en est une autre. À Laval, Philippe Guilbeault, le responsable de la consultation publique, représente le côté humain qui contribue à adoucir les irritants liés aux hausses de taxes.

Par exemple, Laval améliore le traitement des eaux usées dans une zone rurale périphérique. Les maisons situées dans cette zone déversent leurs eaux non traitées directement dans la

rivière et causent une pollution importante pour Montréal qui est située en aval. La prévention du déversement des eaux usées dans la rivière des Prairies fait partie d'une initiative régionale visant à améliorer la qualité de l'eau de Montréal.

Chacun des ménages de ce quartier de travailleurs doit payer 20 000 \$ pour se connecter à la canalisation d'égout régionale. Plusieurs personnes crient à l'injustice car elles paient déjà des taxes. M. Guilbeault doit leur expliquer que les taxes remboursent les services permanents et que les ouvrages définitifs (c'est-à-dire les grands travaux) doivent être payés par ceux qui en bénéficient directement.

M. Guilbeault ne suit pas de procédure particulière. « La plupart du temps, nous faisons seulement ce qu'il faut : envoyer davantage de lettres, passer plus d'appels téléphoniques. » C'est M. Guilbeault qui donne lui-même jour après jour les renseignements à chacun des résidents qui lui pose des questions ou lui expose ses problèmes.

De cette façon, Philippe Guilbeault agit comme un champion autant pour la Ville que pour les résidents. Son succès, M. Guilbeault le doit à son accessibilité et à sa volonté d'assumer ses responsabilités. « C'est mon travail. J'ai un numéro de téléphone public et c'est moi qui réponds aux citoyens. Je n'ai pas de boîte vocale. Les appels me sont transmis directement. » C'est à ces conditions qu'il a pu s'attaquer au projet d'égout et à d'autres projets.

A.1.4 Ville de Winnipeg (Manitoba)

Pratique exemplaire : *Projet du pont Provencher*

Personne-ressource : Bob McDonald, agent d'information

Par suite d'une initiative de consultation publique complète menée par un professionnel qualifié et expérimenté, la Ville de Winnipeg a réussi à mener à bien un projet de pont de 75 millions de dollars qui a littéralement uni deux communautés géographiquement séparées et philosophiquement divisées et les a aidées à « jeter un pont » entre elles.

A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A.1 Grandes municipalités

A.2 Municipalités de taille moyenne

St-Boniface est une communauté résidentielle francophone (et une ville distincte à une certaine époque) reliée au secteur des affaires anglophone de Winnipeg par le pont Provencher situé près du confluent des rivières Rouge et Assiniboine. Construit en 1917, le pont était alors dans un état de délabrement mais, pour la communauté, il comportait une valeur historique et émotive importante.

En 1986, la Ville a fait savoir aux résidents de St-Boniface qu'il faudrait éventuellement remplacer ce pont. Aucune consultation publique n'a eu lieu. Même si le projet du pont Provencher a été supplanté par celui du pont Norwood, les sentiments d'hostilité persistaient. La proposition initiale du pont Provencher révélait une animosité et une méfiance latente entre francophones et anglophones. C'est le processus de consultation pour le nouveau projet du pont Provencher qui a contribué à réduire cette tension.

Fort de son expérience acquise lors du projet du pont Norwood, le Comité public consultatif a renforcé l'engagement de la Ville à consulter la collectivité dès le début du processus. Le Comité du pont Norwood a indiqué à la Ville avoir fait une erreur en n'obtenant pas l'implication du public plus tôt et en n'ayant rien déterminé au préalable.

La consultation relative au pont Provencher a commencé en 1998 et s'est terminée en mai de la même année. La Ville de Winnipeg souhaitait obtenir un consensus, mais le Comité du pont Provencher a finalement obtenu l'unanimité après avoir résolu un problème qui s'est avéré un point tournant dans le processus. On s'occupait des problèmes à mesure qu'ils se présentaient. Par exemple, à la suite d'une première couverture médiatique négative, les représentants de Winnipeg sont allés rencontrer le comité de rédaction du journal. Au lieu d'attaquer le comité en citant l'article ligne par ligne, ils ont tenté de broser un tableau plus clair du processus et de ses succès. La Ville a émis des communiqués à certaines étapes jalons et le responsable des communications a travaillé proactivement avec les médias

en organisant notamment une visite à leur intention afin de leur donner une idée précise du déroulement du projet du pont. Par la suite, la couverture était plus équilibrée.

Non pas un mais deux ponts ont été inaugurés — le premier pour les véhicules avec un trottoir standard, ouvert à la fin de l'été, au début de l'automne 2003 et un deuxième pont piétonnier ouvert le 1er janvier 2004. Bob McDonald, l'agent d'information de Winnipeg, a résumé le succès du plan de consultation du pont Provencher en le qualifiant de « fabuleux. Tous ceux qui se sont impliqués dans le projet y ont vu une occasion d'accomplir quelque chose de beaucoup plus grand que la construction d'un pont. » En 2002, l'ICMA (International City/County Management Association, É.-U./Canada.) a octroyé à la Ville de Winnipeg le Prix d'excellence pour la participation civique.

A.2 Municipalités de taille moyenne

A.2.1 Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

Pratique exemplaire : *Centre aquatique et de loisirs de Charlottetown*

Personne-ressource : George Trainor, conseiller municipal

Ce projet de complexe sportif (piscines et patinoires) de 22 millions de dollars s'est avéré une initiative importante pour la région métropolitaine de Charlottetown dont la population se chiffre à environ 45 000 résidents.

L'installation abrite une piscine de compétition de 25 mètres ainsi qu'une pataugeoire et une glissoire, et elle peut accueillir 800 personnes assises. C'est aussi dans ce complexe que se trouvent deux patinoires de dimensions professionnelles. Le premier aréna accueille 1 200 personnes assises et le deuxième, 280. On y trouve également un centre de vie active de 4 000 pieds carrés pour les personnes âgées.

Échelonné sur six ans, le processus a exigé l'aide des gouvernements fédéral et provincial ainsi que l'établissement d'un partenariat entre trois municipalités et l'université.

Au cours de ces six années, la consultation publique a été à l'honneur et de nombreuses réunions publiques ont eu lieu avec des partenaires tels que des associations de hockey, des clubs de natation et des éducateurs. Lors de ces réunions, les investisseurs, les utilisateurs et les membres de la collectivité se sont rendu compte que chacune des idées avait été prise en considération et que le projet n'allait pas être lancé avant d'avoir fait l'objet d'une grande réflexion et d'une minutieuse préparation.

Les membres du conseil de Charlottetown, dirigés par le maire George MacDonald, ont veillé à ce que le message passe de façon positive. Ils se sont efforcés de maintenir cette pensée positive par le biais d'articles dans les médias et en s'occupant sans délai du mouvement qui s'opposait à la privatisation de l'exploitation du centre.

Les assemblées publiques, les rencontres avec des parties intéressées et les réunions avec des partenaires potentiels ont contribué au succès du processus de consultation et permis aux particuliers et aux groupes d'intérêts particuliers de se rendre compte qu'ils avaient bel et bien été entendus. Sauf pour quelques membres de la collectivité qui se sont inquiétés de savoir à qui serait confiée la gestion de l'installation après sa construction, le succès de la majeure partie du processus de consultation est attribuable au maire et à ses conseillers.

Ce projet illustre bien le fait que, lorsque la majorité d'une collectivité et de ses représentants élus comprennent le besoin, il est possible de mener à bien un projet sans difficulté. La solidarité au sein des membres du conseil, ajoutée à une excellente compréhension de la façon d'utiliser l'installation et de la clientèle à qui elle servira, se sont avérés des éléments de réussite essentiels.

L'élaboration d'un site Web, les assemblées publiques et le bouche-à-oreille ont contribué de façon essentielle au succès du processus. Le maintien d'une présence positive dans les médias a aussi dissuadé plusieurs détracteurs.

Les principaux groupes d'utilisateurs ont été faciles à cibler en raison du type de l'installation : ce sont les groupes de hockey et de natation bien organisés, de même que la municipalité. Même s'il n'a pas été difficile d'identifier ces groupes, il a tout de même fallu maintenir une communication et une consultation constantes avec les intervenants, et c'est ce qui a réellement contribué au succès du projet.

A.3 Petites municipalités

A.3.1 Municipalité de Bayham (Ontario), près de St. Thomas

Pratique exemplaire : Réseau d'égouts sanitaires/Pire pratique : Conduite d'eau

Personne-ressource : Kyle Kruger, administrateur

Les grands projets d'infrastructure que sont les réseaux d'égouts et la conduite d'eau de la municipalité de Bayham située dans le Sud-Ouest de l'Ontario sont des exemples des meilleures et des pires pratiques en fait de consultation du public.

Bayham, qui compte environ 6 200 habitants, est un amalgame de terres agricoles et de villages. À l'instar de plusieurs collectivités rurales du Canada, sa population est prudente quand il s'agit de dépenses publiques.

Le service de santé publique a découvert des niveaux élevés de nitrate dans les puits de la collectivité. Une étude plus approfondie effectuée par le ministère de l'Environnement de l'Ontario (MEO) a confirmé que le problème était largement répandu et qu'il avait en plus des conséquences sur la santé de la population, particulièrement celle des jeunes enfants et des femmes enceintes.

Le conseil de Bayham a donc décidé de lancer deux projets pour résoudre le problème. Il fallait d'abord s'attaquer au système d'égouts sanitaires et remplacer les fosses septiques dans les villages de Straffordville et d'Eden, car c'était en ces endroits que les fosses septiques, vieilles et fissurées, contribuaient largement aux niveaux de nitrate dans l'eau des puits.

A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A.2 Municipalités de taille moyenne

A.3 Petites municipalités

A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A.3 Petites municipalités

Un deuxième projet portait sur une conduite à relier aux réseaux d'eau potable de la municipalité de Straffordville et d'Eden vers le réseau d'aqueduc du lac Érié, une conduite qui va du lac Érié jusqu'à London et approvisionne en eau potable plusieurs collectivités de la région.

À la municipalité de Bayham, on a estimé le coût du projet d'égouts sanitaires à 19 millions de dollars et celui de la conduite d'eau, à 12 millions de dollars. On a donc fait une demande de financement du gouvernement par le biais du programme fédéral-provincial de financement de l'infrastructure DCRPLO (Développement des collectivités rurales et des petites localités de l'Ontario).

Entre temps, la municipalité tenait plusieurs assemblées publiques et obtenait l'appui du public à l'égard de ses initiatives.

Le financement a été approuvé, mais seulement pour le projet des égouts, soit 80 pour cent des 19 millions de dollars calculés. L'administrateur de Bayham, Kyle Kruger, a indiqué que le DCRPLO avait justifié sa décision en prétendant que si les fosses septiques fissurées étaient réparées, la qualité de l'eau des puits s'améliorerait avec le temps. Le projet des égouts a alors été mis de l'avant.

Au cours des années suivantes, la municipalité de Bayham a de nouveau fait une demande de financement du gouvernement pour le projet de réseau d'aqueduc. Finalement, un prêt de 8 millions de dollars a provisoirement été approuvé pour ce projet évalué à 12 millions de dollars. M. Kruger a noté que le conseil était déçu que le financement ne couvre que les deux tiers des coûts du projet plutôt que les 80 pour cent reçus pour le projet d'égouts.

Entre temps, les contribuables commençaient à voir les conséquences financières du projet d'égouts sur leur relevé d'imposition — une somme supplémentaire de 7 000 \$ était exigée par ménage. Le projet de la conduite d'eau ajouterait un montant semblable sur les relevés à Straffordville et à Eden — entre 7 000 \$ et 9 000 \$ à verser sur 10 ans.

Quand la municipalité a parlé de l'existence du deuxième projet, la réaction a été très négative. « Les gens ont dit qu'ils ne pouvaient pas se le permettre, qu'ils ne voulaient pas du projet. Ils venaient de recevoir leur relevé d'imposition pour les égouts et ils ne se sentaient pas prêts à accepter cette dépense. »

Aucun processus de consultation publique n'a donc été mis en branle pour le projet de la conduite d'eau, car on ne s'est jamais rendu à cette étape. Il était évident que les contribuables locaux ne voulaient pas assumer une portion encore plus élevée du projet total, soit 33 pour cent comparativement au 20 pour cent du projet d'égouts sanitaires.

La réaction du public a été tellement négative que le conseil a décidé de faire circuler un questionnaire à tous les ménages touchés. La réponse a été massive (80 %) et environ 70 pour cent des ménages ont répondu « Non ». Le sujet reste tellement controversé qu'aucun conseiller ni administrateur ne veut plus l'aborder. Le projet est, à toutes fins utiles, abandonné. Selon Kruger, c'est impossible qu'il soit relancé dans un avenir prévisible.

A.3.2 Municipalité de Central Elgin, St. Thomas (Ontario)

Pratique exemplaire : Majoration à long terme du taux d'imposition municipale afin de couvrir certaines dépenses d'infrastructures

Personne-ressource : Lloyd Perrin, directeur des services matériels

La petite municipalité de Central Elgin, composée des anciens villages de Belmont, de Port Stanley et de Yarmouth, dont la population se chiffre à 12 860 habitants, a fait preuve d'un dynamisme extraordinaire en réussissant à présenter au public ses besoins en fait d'infrastructures.

Ses succès, elle les doit essentiellement à la préparation d'un dossier solide visant à justifier les augmentations du taux d'imposition en vigueur. Un des éléments les plus importants a été la vérification des installations incluant les édifices existants et les coûts liés à leur cycle de vie (deux

arénas, quatre postes de pompiers, une bibliothèque, un centre médical, des stands commerciaux dans les parcs). De plus, une route a fait l'objet d'une étude.

La municipalité a utilisé les renseignements recueillis pour élaborer un plan financier directeur étalé sur 20 ans concernant les mises à jour du projet d'investissement afin de créer une base de comparaison de tous les projets.

L'idée a été trouvée lors d'un remue-méninges auquel participaient les membres du conseil et les hors-cadre. Selon ces cadres, il fallait absolument trouver le moyen de financer les projets d'investissement essentiels. Comme le conseil approuvait cette décision, on a convenu de suivre un modèle déjà utilisé par la municipalité lors d'améliorations importantes du réseau d'aqueduc.

Le processus de consultation du public concernant la hausse du taux d'imposition municipale s'est fait, notamment, au moment de l'envoi des relevés d'imposition et lors de trois séances portes ouvertes. La municipalité a aussi installé un kiosque à la soirée communautaire de l'un de ses villages, où les scouts locaux, les groupes communautaires et les équipes de sport mineur inscrivent les participants. Perrin a avoué que le conseil préférerait aller vers les gens plutôt que de les inviter à une assemblée publique. Ils ont aussi rejoint un plus grand nombre de citoyens. Dans ce cas-ci, 450 personnes étaient présentes à cette soirée communautaire. Perrin n'aime pas particulièrement les assemblées publiques qui, selon lui, tendent à susciter des affrontements.

La municipalité a l'intention de participer à deux autres événements en vue d'expliquer son programme.

La vérification adoptée par le conseil prévoit une augmentation du taux d'imposition de 3,46 pour cent par année afin d'assumer certains coûts liés aux projets d'investissement. Pour les contribuables, cela signifie que les hausses de l'évaluation permettent à la municipalité d'absorber les hausses en matière d'opérations, mais que les augmentations

du taux d'imposition sont tout de même nécessaires pour financer les projets d'investissement.

A.3.3 Thompson (Manitoba)

Pratique exemplaire : *Relations avec les intervenants et dans le financement, Centre communautaire régional de Thompson*

Personne-ressource : Dennis Fenske, directeur du personnel et du développement communautaire

Cet édifice communautaire et point de rencontre à volets multiples durable a été pensé de façon à répondre aux besoins actuels et futurs des résidents de Thompson (13 800 habitants) au Manitoba, ainsi que de la population de la région commerciale (65 000 personnes). Le Centre abrite une section commerciale commune, une garderie, des salles de conférence, des services alimentaires, une clinique de physiothérapie privée, un complexe sportif (pistes couvertes) et deux arénas existants. Le plan révisé comprend maintenant des locaux pour aménager la bibliothèque publique locale. Le coût prévu du projet est finalement de 13,5 millions de dollars et il faut compter de trois à cinq ans pour le terminer.

La municipalité a distribué 5 600 sondages et estimé que le taux de réponse de 13 pour cent était suffisant pour établir les priorités concernant les services offerts à l'installation.

Les appels d'offre ont tout d'abord été lancés à l'été 2004, mais les soumissions ayant été plus élevées que prévu, soit environ 22 millions de dollars plutôt que l'estimation originale de 17,5 millions de dollars, la phase un de la construction a donc été reportée au printemps 2005, et l'on espère que les soumissions d'hiver correspondront davantage aux projections initiales du projet.

Un groupe central de quatre à cinq personnes fait partie du comité spécial du Centre communautaire depuis le premier jour. Un total de 20 à 30 autres personnes ont un jour ou l'autre fait partie du comité.

A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A.3 Petites municipalités

A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A.3 Petites municipalités

A.4 Municipalités de tailles variées

Pour les membres de son comité, la municipalité a recherché des personnes engagées dans d'autres activités communautaires. En somme, on a choisi des personnes en fonction de leur crédibilité, de leurs acquis et de leur expertise afin de faciliter leur intégration dans le groupe.

Le public est tenu informé par le biais d'informations de presse concernant les activités du comité spécial et qui sont présentées au conseil. Des communiqués sont régulièrement envoyés au journal local, qui est publié trois fois par semaine, ainsi qu'à la station de radio locale et au cablodistributeur.

Le comité des relations publiques de la municipalité, composé de représentants municipaux et de bénévoles, est chargé de faire connaître les différents projets et activités en organisant des débats libres et des portes ouvertes. L'information sur le Centre communautaire régional a été intégrée à l'événement « Leisure Mart » de septembre qui s'est tenu à l'aréna local et qui a attiré entre 3 000 et 4 000 personnes.

La réussite du projet est principalement attribuable au fait qu'on a constitué un dossier commercial solide et contacté sans délai le Programme Infrastructures Canada-Manitoba. Il y a 10 ans, la soumission qui avait été présentée n'avait pas reçu d'appui clair de la collectivité et de la municipalité. Cette fois, le conseil disposait d'un engagement préalable de 6 millions de dollars, ce qui lui a donné une crédibilité immédiate et de l'influence pour obtenir des sommes supplémentaires.

Le financement garanti est réparti de la façon suivante :

- a) 1,25 millions de dollars, Canada-Manitoba (fédéral-provincial);
- b) 500 000 \$ supplémentaires, Manitoba;
- c) 6 millions de dollars, débenture municipale;
- d) 60 000 \$, programme Place aux communautés de la province (garanti si la bibliothèque est aménagée dans le Centre); et
- e) 500 000 \$, engagement de la part du secteur des entreprises.

Ces sommes représentent 8 310 000 \$ sur un objectif de 13,5 millions de dollars. L'écart sera comblé grâce à un programme communautaire de financement.

A.4 Municipalités de tailles variées

A.4.1 Province du Nouveau-Brunswick

Pratique exemplaire : *Projet de la grande route Fredericton – Moncton*

Personne-ressource : Dave Garner, chargé de projet (1998–2001)

La construction d'une route de 195 kilomètres à quatre voies reliant Fredericton et Moncton représentait un projet d'envergure pour la province du Nouveau-Brunswick pour plusieurs raisons. Un projet de travaux publics de taille ou de portée semblable n'avait jamais été entrepris au Nouveau-Brunswick et même rarement ailleurs qu'en Amérique du Nord. Il s'agissait, et de loin, du plus important partenariat public-privé jamais établi dans la province.

En outre, le projet représentait un important financement public : 629,9 millions de dollars, ce qui explique pourquoi le projet a aiguisé considérablement l'intérêt du public. Le projet de voirie a été achevé en octobre 2001, six mois avant la date prévue.

La stratégie de consultation élaborée dans le cadre du projet a porté fruit parce qu'elle a reconnu que l'industrie de la construction était un intervenant important et qu'elle a élaboré pour l'industrie une proposition bénéfique à tous. L'ampleur du projet et le fait que rien de semblable n'avait été entrepris auparavant au Nouveau-Brunswick a suscité de l'inquiétude et même de la résistance au sein de l'industrie de la construction de la province, qui craignait que des entreprises plus importantes de l'extérieur de la province se voient confier le travail.

Grâce au processus de consultation, les responsables du projet et l'industrie de la construction ont élaboré une stratégie qui garantissait que 90 pour cent de la main-d'œuvre proviendrait du Nouveau-Brunswick. Pendant les quatre années de ce projet de

construction, plus de 400 entreprises du Nouveau-Brunswick ont participé directement au projet ou en ont tiré des bénéfices indirects.

Cette approche a permis de rallier l'industrie de la construction. La promesse qu'une route serait construite par les néo-brunswickois pour les néo-brunswickois a convaincu l'industrie de la construction ce qui, en retour, a assuré l'appui du public.

M. Garner a fait remarquer que les nombreuses rencontres publiques qui se sont tenues pour la plupart dans des centres de loisirs des hameaux, des villages et des municipalités soulignaient les avantages qui découleraient de la route et informaient le public des perspectives d'emploi dans le cadre du projet de voirie.

Un gestionnaire des communications a été embauché à temps plein pour faciliter la présentation et la diffusion de l'information. On a fait grand usage des médias pour communiquer les renseignements sur les détours et les changements à la circulation, qui ont été nombreux pendant toute la durée du projet. Des annonces ont été publiées dans les journaux locaux de la province, en plus des messages publicitaires à la radio et à la télévision.

A.4.2 Agence ontarienne des eaux, sud-ouest de l'Ontario

Pratique exemplaire et pire pratique : *Projet de jumelage de la canalisation du lac Huron de l'Agence ontarienne des eaux*

Personne ressource : Maureen Looby, M.Eng., P.Eng, Gestionnaire des travaux publics et de l'ingénierie

La canalisation du lac Huron constitue la principale source d'eau potable des résidents du sud-ouest de l'Ontario. La canalisation initiale a été aménagée dans les années 1960 et depuis, deux bris sont survenus. Pour répondre à la demande croissante et empêcher une défaillance catastrophique, on a établi qu'il fallait jumeler trois secteurs plus susceptibles de poser des problèmes. Le projet de canalisation initial avait gravement endommagé la couche arable et a perturbé les exploitations agricoles

le long de la route de 100 kilomètres qui traverse certaines des terres agricoles les plus riches du Canada. Cette situation aurait dû être le premier sujet de préoccupation lors du lancement du nouveau projet. Le projet a plutôt été envisagé dans la perspective d'un défi d'ingénierie. Aucun plan de communication clair au-delà des rencontres publiques traditionnelles n'avait été mis en place.

Par contre, les propriétaires fonciers se souvenaient très bien du projet des années 1960. Ils ont conçu un plan de communication bien étoffé pour empêcher que l'histoire ne se répète. Un propriétaire foncier et un avocat chevronnés dans la façon d'influencer les médias ont dirigé leur campagne de communication qui visait à obtenir des dédommagements accrus.

Les propriétaires fonciers ont immédiatement obtenu l'appui des médias. Au cœur des protestations, ils ont reçu une couverture en première page pendant les deux jours consécutifs où les fermiers se sont couchés devant les excavatrices de tranchée pour retarder les travaux de construction et faire la manchette. Les représentants élus ont commencé à se demander si une augmentation importante des dédommagements n'était pas la seule façon d'achever le projet avant la fin de la saison de construction.

L'opposition très bien structurée dominait les réunions publiques, qui sont devenues des activités émotives que les ingénieurs-conseils et les entreprises de construction ne pouvaient plus contrôler et qui ont donné à leurs adversaires l'occasion de faire appel aux médias.

Lorsque les protestations ont mis un terme au projet, l'Agence ontarienne de l'eau a embauché des experts-conseils de l'extérieur. Les experts-conseils ont rencontré les médias locaux pour contrer l'opinion selon laquelle les agriculteurs étaient pauvres, mal renseignés et que le projet aurait des conséquences négatives pour eux. La couverture médiatique est devenue plus objective. Les experts-conseils ont également incité les politiciens et les bureaucrates à ne pas abandonner le projet.

A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A.4 Municipalités de tailles variées

A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A.4 Municipalités de tailles variées

Les réunions publiques ont fait place à des séances portes ouvertes dans le cadre desquelles les visiteurs pouvaient consulter des panneaux d'affichage, obtenir de la documentation et avoir des contacts personnels avec les chargés de projet, les politiciens intéressés, des voisins et des propriétaires fonciers.

Plusieurs agriculteurs qui ont évalué le projet en sont venus à la conclusion que le projet était bénéfique pour eux et pour la collectivité locale. Les experts-conseils en relations publiques sont entrés en contact avec ces agriculteurs pour qu'ils fassent connaître leur opinion, ce qui a mis un terme aux protestations originales. Au cours des trois semaines qui ont suivi, tous les propriétaires fonciers avaient signé les accords relatifs à l'exécution du projet de jumelage de la canalisation.

Cette étude de cas démontre l'importance de procéder à l'analyse de la conjoncture dans le cadre d'une stratégie de communication approfondie. Si on avait effectué une telle analyse dès le début et si les agriculteurs avaient été inclus à titre de partenaires dans le processus — non pas en qualité d'adversaires — le projet aurait été exécuté de façon beaucoup plus ordonnée. Aucun projet d'infrastructure ne peut être considéré comme étant uniquement un « défi d'ingénierie. » Tous les projets ont une incidence sur les gens. Il incombe à l'équipe de projet d'établir qui sont ces gens, de se renseigner sur les antécédents et d'inclure dès le début les parties intéressées dans le processus.

Si la municipalité n'a pas d'employés spécialisés en matière de communication, elle devrait embaucher des spécialistes pour faciliter la planification, les consultations publiques et les activités de communication des projets d'infrastructure.

A.4.3 United States Environmental Protection Agency

Pratique exemplaire : Réaction aux inquiétudes de la collectivité, décontamination de la rivière Hudson : plan de participation des collectivités affectées par la contamination aux BPC de la rivière Hudson couverte par le Fonds spécial pour l'environnement.

Personne-ressource : Cindy Cook, directrice principale d'Adamant Accord

De 1947 à 1977, les usines de la General Electric Company ont déversé d'importantes quantités de BPC dans la rivière Hudson. La contamination de la rivière Hudson s'étalait sur une distance de 66 km (40 milles), lésant ainsi les collectivités qui dépendaient de la rivière. Les collectivités lésées présentaient des caractéristiques socio-économiques, culturelles, linguistiques et ethniques diversifiées.

En 2002, la United States Environmental Protection Agency (EPA) a décidé de draguer environ 2,65 millions de verges cubes de la section de la rivière Hudson contaminée au BPC dans le but de nettoyer la rivière.

Compte tenu de la portée du projet et de la diversité des collectivités, l'EPA était convaincue qu'il fallait impliquer les collectivités touchées dans le processus de consultation. En 2003, l'EPA a publié le Plan de participation des collectivités affectées par la contamination aux BPC de la rivière Hudson couverte par le Fonds spécial pour l'environnement, qui donnait une explication détaillée des méthodes de consultation publique qui seraient utilisées dans ce processus. Les outils de cueillette de renseignements comprenaient :

- Des entrevues étendues avec les intervenants et dirigées par des animateurs professionnels afin de recueillir des renseignements concernant les besoins des membres de la collectivité en information. Ces renseignements ont servi de contexte pour l'élaboration du Plan de participation des collectivités de l'EPA.

A : Études de cas sur les pratiques exemplaires

A.4 Municipalités de tailles variées

- Un programme « Posez la question à l'EPA », qui incitait les gens à poser des questions et à présenter leurs commentaires.
- Des envois postaux au sujet du projet s'adressant particulièrement aux citoyens qui n'utilisent pas Internet et qui n'étaient pas en mesure d'assister aux forums grand public. Les noms provenaient des feuilles d'inscription remplies lors des séances d'information du public et des organismes communautaires.
- Des interactions avec des groupes de parties intéressées, notamment des rencontres avec des groupes dans leur propre milieu.

- Des sondages téléphoniques et postaux.

L'EPA a utilisé les méthodes suivantes pour véhiculer son message :

- La mise sur pied d'un bureau local de projet, afin de permettre aux membres de la collectivité d'accéder facilement aux membres du personnel affectés au projet et à l'information pertinente.
- Des feuillets d'information.
- Un site Web.
- Des dépôts centraux d'information, par exemple, des lieux publics, notamment les bibliothèques, les universités ou les bureaux du gouvernement, où les personnes intéressées peuvent consulter la documentation.
- L'utilisation du gestionnaire de messagerie électronique listservs pour diffuser l'information rapidement aux intéressés et aux personnes touchées.

L'EPA s'est également efforcée de joindre les collectivités touchées au moyen :

- d'exposés lors d'activités communautaires;
- d'affiches communautaires décrivant le projet et indiquant où obtenir de plus amples renseignements;

- d'activités liées à la justice en matière d'environnement à l'intention des communautés devant faire face à des obstacles linguistiques et culturels, par exemple la production de documents dans des langues autres que l'anglais et une collaboration avec les organisations communautaires desservant ces groupes;

- des visites au site du projet;

- de programmes de sensibilisation et d'éducation dans les écoles; et

- d'un numéro prioritaire sans frais.

D'autres outils ont été utilisés pour encourager la participation, notamment :

- Des subventions d'assistants techniques et d'autres subventions pour aider les personnes touchées à embaucher un conseiller technique en mesure de leur expliquer le projet et de les aider à verbaliser les inquiétudes de la collectivité.
- Un groupe consultatif communautaire animé par un professionnel et formé d'individus choisis pour représenter des intérêts et des groupes diversifiés et affectés afin d'encourager une communication libre entre la collectivité et l'EPA.

Cindy Cook, directrice générale d'Adamant Accord Inc., a fait remarquer que les membres de la collectivité croyaient que leur rapport avec l'EPA (qui antérieurement avait été plutôt un rapport d'opposition), s'était amélioré de façon significative après l'ouverture par l'EPA d'un bureau local et l'embauche d'animateurs pour entendre les inquiétudes de la collectivité et en faire la synthèse. La mise sur pied d'un groupe consultatif communautaire a également contribué à améliorer la communication entre l'EPA et les nombreux intervenants.

Annexe B : Formation sur les médias

B.1 Faire face aux médias d'information

(Traduction)

B.1.1 Le changement et les médias

L'économie et la technologie

Les médias d'information s'intéressent tout autant que toute autre industrie aux économies mondiales et à la technologie. Les informations circulent instantanément de tous les coins du monde. Il arrive que les gens soient moins préoccupés par les événements qui se déroulent dans leur quartier que par ceux qui ont lieu ailleurs dans le monde et qui peuvent avoir une incidence sur leur emploi et leurs investissements. Par conséquent, l'accent mis sur les informations locales a diminué.

Réduction des effectifs

Les coupures dans les budgets de publicité ont entraîné une réduction des effectifs parmi les rédacteurs et les reporters des journaux et des stations de radiodiffusion. Ces coupures ont été brutales pour les longs reportages approfondis. Les nouvelles sur les événements locaux présentent des faits qui n'ont été que très peu recherchés ou analysés.

Les articles portant sur les infrastructures publiques sont basés sur des faits et, par conséquent, retiennent moins l'attention que ceux sur le maintien de l'ordre ou la protection contre l'incendie qui suscitent de fortes émotions.

Aborder les médias

Apprenez à connaître les médias. Tous les postes dans les médias sont différents. Les gens ne contactent pas le directeur municipal pour s'inscrire à un programme de loisirs, mais pourtant ceux qui connaissent l'éditorialiste d'un journal ou le directeur d'une station n'hésitent pas à leur demander de traiter d'une affaire. Communiquez directement avec un rédacteur et faites-le de manière proactive.

Les rédacteurs ne demandent pas mieux que de vous parler et ils accepteront volontiers de vous rencontrer pour discuter d'une nouvelle digne d'être publiée dans un journal ou pouvant faire l'objet d'un reportage. Un rédacteur refusera de vous rencontrer uniquement s'il doit respecter une échéance ou que vous ne vous êtes pas expliqué clairement.

La règle dans les médias est le premier article prépare la voie et que tous les autres ne sont qu'un suivi à l'article de départ. Il est extrêmement rare qu'une affaire prenne un virage à 180 degrés. Lorsque la nouvelle initiale est mauvaise, la meilleure chose à espérer est qu'elle n'aille pas plus loin.

B.1.2 Cycles périodiques des médias

Le cycle annuel des nouvelles

Il est plus facile de faire la manchette à certaines périodes de l'année qu'à d'autres. Savoir reconnaître les périodes creuses où il n'y a rien de piquant à rapporter n'est pas sorcier. La fin de l'été est une période idéale pour faire la manchette. C'est également une période de l'année où les reporters et les rédacteurs ne sont pas trop occupés et peuvent prendre le temps de sortir pour le dîner. La période de la mi-septembre à la mi-novembre est la plus concurrentielle pour faire l'objet de publicité ou attirer l'attention d'un rédacteur. Les revues spécialisées et professionnelles ont également leurs propres cycles et certaines ont parfois des délais de production nécessitant qu'on présente l'affaire quatre mois ou plus avant la publication. La télévision et la radio ont leurs cycles particuliers. Ainsi, certaines émissions-débats font relâche l'été. Le centre d'intérêt et les calendriers des émissions de télévision et de radio changent souvent. On modifie fréquemment le format des stations de radio et, par conséquent, la façon dont on y traite les nouvelles. Il est toujours préférable de vérifier le média ciblé pour déterminer son cycle annuel.

B : Formation sur les médias

B.1 Faire face
aux médias
d'information

B : Formation sur les médias

B.1 Faire face aux médias d'information

Le cycle hebdomadaire des nouvelles

Les lundis et les mardis sont des journées occupées pour la plupart des médias d'information locaux. Ne tentez pas de véhiculer un message complexe ces jours-là. Les meilleures journées pour faire la manchette sont les jeudis et les vendredis. Une annonce faite un dimanche peut recevoir une grande publicité surtout si on a pris des dispositions préalables avec les médias d'information. Bien que ces cycles soient les cycles habituels des médias locaux, vous devriez tout de même vous assurer que les médias de votre région suivent ces mêmes cycles.

Le cycle quotidien des nouvelles

Chaque média d'information a son propre cycle quotidien. Les bureaux des journaux sont ouverts de 9 h à 17 h. Bien que les reporters soient au travail après 17 h, ils sont habituellement affectés à une tâche précise ou ils attendent des nouvelles importantes. Une conférence de presse donnée après 17 h ne recevra aucune couverture médiatique. Les stations de radio commencent à diffuser à 6 h. Si vous êtes prêt à vous présenter pour une entrevue à 6 h 30, il est fort probable que votre nouvelle reçoive une couverture médiatique si cette dernière mérite d'être signalée. Les stations de télévision suivent un horaire très semblable à celui des journaux. Un mot d'avertissement : ne téléphonez pas aux stations de radio et de télévision entre 11 h et 12 h 30. Le journal télévisé du midi est l'un des principaux journaux télévisés de la journée. Tous les employés de la station qui occupent des postes ayant trait aux nouvelles sont occupés à créer et à diriger l'émission du midi.

Comment faire la manchette

Il n'y a pas de solution UNIQUE. Un seul communiqué ne sera pas efficace pour expliquer votre nouvelle aux différents médias. Les médias ne s'intéressent pas du tout à votre affaire. Ils veulent que leurs nouvelles, dont votre affaire pourrait faire partie, attire l'auditoire. Pour recevoir une couverture efficace dans

les différents médias, vous devez soit préparer une série de communiqués qui abordent le sujet de différents points de vue pour refléter le centre d'intérêt de chaque média ou expliquer personnellement les différents aspects de l'affaire au reporter.

Apprenez à mieux connaître les médias

Les renseignements ci-dessus ont surtout trait au besoin de connaître les médias. Comment y arriver? C'est très simple — vous n'avez qu'à demander. Plusieurs personnes invitent les reporters à les rencontrer et passent tout leur temps à leur expliquer ce qu'ils souhaiteraient dire. Selon un vieux dicton, les gens ont deux oreilles et une bouche et devraient en faire un usage proportionnel. Ils devraient passer deux fois plus de temps à écouter qu'à parler. Quelles sont les échéances? À quel auditoire le média s'adresse-t-il? Comment doit-on s'y prendre pour qu'une affaire soit rapportée dans ce média?

Répondez à une question toute simple qui satisfait tous les auditoires : Que puis-je en tirer?

Qu'est-ce qui inciterait un lecteur à lire votre article? Si l'article est convaincant, il est fort probable qu'un reporter s'y intéressera et le rédigera dans une perspective qui vous est favorable. Par ailleurs, si vous faites fi de la perspective du lecteur, la meilleure chose qui pourrait vous arriver est que le reporter rejette votre article. Au pire, il rapportera l'affaire dans une perspective qui va à l'encontre du message que vous cherchez à transmettre.

Soyez honnête au sujet de l'intérêt que suscite votre affaire. Vous accordez peut-être beaucoup d'importance à un égout pluvial, mais le sujet est n'est d'aucun intérêt pour le public à moins que vous en expliquiez les avantages dans des mots très simples.

L'une des meilleures façons d'expliquer simplement les avantages est d'inclure dans l'article un exemple de l'impact en situation réelle. Par exemple, « Jean Martin, comme plusieurs des résidents de Ville Est, devient anxieux chaque fois que tombe une pluie

torrentielle. Il espère que si on entreprend un projet important de réfection des égouts pluviaux, son sous-sol ne sera plus inondé. »

Même si vous n'êtes pas en mesure d'écrire ainsi, vous pouvez suggérer que le reporter le fasse et lui donner des noms et des numéros de téléphone de personnes qui ont indiqué qu'elles étaient prêtes à rapporter de telle situation.

B.1.3 Comprenez les médias d'information

Les médias diffèrent de l'idée que vous vous en faites. Il ne s'agit pas de services publics. Il s'agit d'entreprises à but lucratif. Ils font des profits lorsqu'ils offrent un projet attrayant qu'ils arrivent à vendre. Les articles ennuyeux ne se vendent pas. Les reportages excitants et controversés suscitent l'intérêt.

Les infrastructures publiques sont rarement le sujet d'articles intéressants à moins que l'article réussisse à expliquer les avantages du projet aux lecteurs, comme c'est le cas dans l'exemple cité ci-dessus.

Songez aux médias comme s'il s'agissait de fabricants

Que puis-je faire d'autre pour que cette affaire fasse l'objet d'un reportage dans les journaux et sur les ondes? Songez aux médias comme s'il s'agissait de fabricants de voitures, et à votre article comme s'il s'agissait d'une pièce automobile que vous vendez à un fabricant (les médias).

Que doit faire le fournisseur pour que le fabricant trouve cette pièce attrayante?

1. La pièce doit s'ajuster au produit
2. La pièce doit améliorer le produit
3. La pièce doit être livrée en temps opportun
4. La pièce doit se vendre à un prix convenable

La pièce doit s'ajuster au produit

L'article que vous tentez de vendre convient-il à l'acheteur? L'acheteur (rédacteur ou reporter) a-t-il déjà publié un article semblable? Communiquez-vous avec l'éditeur ou le rédacteur sportif parce que vous le connaissez?

Les articles sur les infrastructures publiques devraient être rédigés par le reporter affecté aux affaires municipales ou par un autre reporter qui traite de ces sujets. Ce sont eux que vous devez contacter et convaincre. Les infrastructures sont des sujets intéressants si le reporter peut en expliquer les avantages et les catastrophes qui pourraient survenir si elles ne sont pas développées au même rythme que la municipalité.

La pièce doit améliorer le produit

L'article doit être suffisamment intéressant pour faire vendre des journaux ou accroître la cote d'écoute. Si un article est ennuyeux ou que le sujet n'est pas traité en profondeur, il sera rejeté par les médias tout comme un pneu de qualité inférieure le serait par un fabricant de véhicules automobiles.

La pièce doit arriver just à temps

Les médias ne veulent pas des nouvelles de la veille — plus la nouvelle est fraîche, mieux c'est. Il est essentiel que les médias soient informés de votre affaire d'une manière exhaustive et intelligente avant que vos adversaires ne contactent les médias. Il est également essentiel que vous informiez les médias de la nouvelle rapidement ou du moins dans des délais qui lui permettent de la traiter. (Voir Les cycles périodiques des médias ci-dessus.)

La pièce doit se vendre à un prix convenable

Il faut entreprendre une recherche exhaustive avant de publier un article dans les médias. Vous pouvez faire les démarches et faciliter la tâche du reporter. Si vous confiez toute la tâche aux médias, le reporter aura besoin d'un à trois jours pour effectuer la recherche et rédiger l'article. Dans un tel cas, l'article coûte très cher, peut-être même trop cher, et ne sera jamais publié. En qualité de fournisseurs de pièces, vous perdez une occasion d'affaire. Une situation encore pire serait que votre adversaire soit prêt à présenter l'autre côté de la question et qu'il soit possible pour le média de traiter cet aspect plus rapidement, plus facilement et avec moins d'effort.

B : Formation sur les médias

- B.1 Faire face aux médias d'information

B : Formation sur les médias

B.1 Faire face aux médias d'information

La conférence de presse

Il ne faut l'utiliser qu'à l'occasion et uniquement pour annoncer des nouvelles importantes ou pour faire face à une situation de crise en cours. Une conférence de presse a pour objet de faire preuve de leadership et d'exercer un contrôle. Les personnes qui donnent la conférence de presse sont dorénavant les porte-parole désignés ou les dirigeants. Dès que vous donnez une conférence de presse et que vous vous mettez dans la position du porte-parole, vous devez vous assurer d'être toujours disponible ou vous perdrez rapidement votre position de leadership.

Pourquoi donner une conférence de presse?

- Pour exercer le contrôle
- Pour répondre à toutes les questions
- Pour ouvrir une voie de communication
- Pour faire preuve de leadership

Les relations avec les médias

Si vous n'aimez pas les médias, les médias ne seront pas favorables à votre égard. Si vous ne faites pas confiance aux médias, les médias ne vous feront pas confiance. Si vous êtes avare d'information, vous éveillez la méfiance. Si vous ne parlez que rarement aux médias, vous pouvez être certain que votre projet sera perçu d'un mauvais œil. Par contre, si vous entretenez de bonnes relations, on vous accordera le bénéfice du doute.

B.1.4 Comment affronter une crise

Assurez-vous d'avoir :

- un porte-parole désigné et accessible et une personne de soutien disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7;
- une trousse de renseignements et un site Web approuvés; et
- une liste des numéros de téléphone des principaux employés y compris les numéros à la maison et les numéros des cellulaires (le porte-parole ne doit pas remettre ces numéros au reporter mais les avoir à la portée de la main afin de pouvoir prendre des mesures pour obtenir des renseignements des employés clés ou organiser des entrevues avec ces personnes).

Comment agir devant un reporter :

- Vous commettez une erreur si vous vous soumettez à la volonté du reporter pendant toute la durée de la conférence.
- Obtenez autant de renseignements que possible sur le reporter et le média :
 - Quelle est l'échéance du reporter?
 - Que connaît-il du service ou du projet?
 - Qu'est-ce qui figurera en gros titre demain, selon le reporter?

Soyez une ressource pour le reporter :

- Dites au reporter dès le début que vous êtes une ressource mais que vous ne devez pas être cité.
- Publiez une trousse d'information approuvée et habituellement accessible en dehors des périodes de crise.
- Référez les reporters à un site Web où ils trouveront des renseignements concrets.
- Poursuivez les porte-parole avec détermination au nom des reporters.
- Exigez que votre organisation tienne des conférences de presse et diffuse des communiqués en temps opportun.
- Dites toujours la vérité.
- Vous n'êtes pas tenu de divulguer des renseignements de nature délicate. Soyez conscient des choses que vous ne pouvez pas dire et dites au reporter que vous n'êtes pas autorisé à parler de ce sujet.
- Ne dites JAMAIS « sans commentaire. » Même les prisonniers de guerre divulguent leur nom, leur rang et leur numéro de série. Vous pouvez diffuser des renseignements de base qui ont été approuvés pour diffusion quelles que soient les circonstances.
- Ne faites jamais de suppositions. Sachez que les reporters essaieront de vous y pousser. Vous devriez répondre « Je ne dispose pas de ces renseignements ». Si le reporter dit : « Mais que pensez-vous? », répondez tout simplement « Je ne suis pas au courant de tous les faits et je ne suis pas prêt à faire des suppositions. »

B.1.5 Les leçons tirées de Walkerton

- Les retards sont fatals. Si vous ne diffusez pas certains renseignements, les médias trouveront ou inventeront leur propre article, ce qui pourrait causer plus de tort que toute erreur que vous auriez pu commettre.
- Soyez méthodique. Prévoyez les problèmes susceptibles de se poser. Préparez une trousse d'information et faites-la approuver pendant les périodes d'accalmie afin de pouvoir la distribuer en situation de crise.
- Abrégez une période de crise en rapportant les mauvaises nouvelles le plus tôt possible.
- N'essayez pas d'enjoliver les faits. Dites la vérité et expliquez les faits le mieux possible.

- En donnant l'impression de vouloir camoufler les faits, on cause parfois plus de tort que le crime lui-même.
- Prenez la situation en main en donnant une conférence de presse, en ayant des porte-parole, et en donnant régulièrement des mises à jour (quotidiennement ou plus souvent).
- Ne laissez aucune place aux suppositions.

Reproduit avec la permission de Makin' Headlines Ltd.

© Makin' Headlines Ltd. 2000

B : Formation sur les médias

- B.1 Faire face aux médias d'information

Documentation consultée

La documentation suivante a été consultée pour la publication de cette règle d'art.

Gouvernement fédéral

Canada. *Consultation des Canadiens* <www.consultation-des-canadiens.gc.ca>

Canada. *Énoncé de politique et lignes directrices en matière de participation du public*, ministère de la Justice <http://canada.justice.gc.ca/fr/cons/pc_policy.html, 2000>

Canada. *Stratégie d'engagement du public*, Agence canadienne de développement international, 1999.

Canada. *Services de qualité – Guide I – Consultation des clients*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <www.sct.gc.ca>, 1996.

Delacourt, Susan, et Lenihan, Danald G., rédacteurs. *Collaborative Government*, Institut d'administration publique du Canada (IAPC), 1999.

Organisations internationales

Australie. *Public Consultation Procedures*, <www.nhmrc.gov.au>, 2004.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Citizens as Partners*: <<http://www.oecd.org/dataoecd/53/57/2537528.pdf>>, Paris, 2001.

États-Unis. *Hudson River Community Involvement Plan*, Environmental Protection Agency (EPA), New York, 2003.

Royaume-Uni. *Code of Practice on Consultation*, <www.cabinet-office.gov.uk/regulations/consultation/code.htm>, 2004.

Associations et organisations sans but lucratif

Graham, John. *Reinvigorating Democracy: Dealing with September 11th through Modern Town Hall Meetings*. Institut sur la gouvernance, <www.iog.ca>, 2002.

Institut sur la gouvernance. « *A Voice for All, Engaging Canadians for Change* » Conférence sur l'engagement des citoyens. 1998.

International Association of Public Participation (IAP2). *Public Participation Guidelines and Toolbox*. <www.iap2.org>

Municipal Engineers Association. *Municipal Class Environmental Assessment – Consultation*, Toronto, 2000.

Commission de coopération environnementale de l'Amérique du Nord. *Lignes directrices relatives aux consultations publiques*, <www.cec.org>, 2004.

Public Agenda. « *Citizen Choicework: A Proven Approach to Public Engagement* », <www.publicagenda.org>, 2004.

Municipalités

Barnard, Kara, et Lall, Samita. *We've Got to Stop Meeting Like This*, City of Toronto, Toronto, 1998.

Draft Public Involvement Steps, Greater Vancouver Regional District, Vancouver, 2004.

Encouraging and Advancing Public Participation in Ottawa, City of Ottawa, Ottawa: 2003.

B : Formation sur les médias

B.1 Faire face aux médias d'information

Littérature grise

Ham, Laurie. *Strengthening Government – Citizen Connections: Health Policy in Canada*, Organisation de la coopération et du développement économiques, Paris.

Hansard Society of Parliamentary Government, London, 2002.

London, Scott. *Teledemocracy vs. Deliberative Democracy: A Comparative Look at Two Models of Public Talk*, Institut sur la gouvernance, <www.iog.ca>. Ottawa: 1995.

Needham, Catherine. *Consultation: a Cure for Local Government*

Autres documentation d'intérêt

Les sites Web suivants donnent des renseignements complémentaires susceptibles d'intéresser les lecteurs :

Institut sur la gouvernance, <www.iog.ca>

International Association of Public Participation. <www.iap2.org>

Royaume-Uni. <www.cabinet-office.gov.uk/regulations/consultation/code.htm>

