

Fonds municipal vert



Programme de Leadership en
réhabilitation des sites contaminés

**Cadre des pratiques
exemplaires**

Pour plus d'information
1 877 997-9926
www.fcm.ca/sitescontaminés

Fonds municipal vert

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
CADRE DES PRATIQUES EXEMPLAIRES DU PROGRAMME.....	1
S’engager à agir	2
Comprendre le milieu	3
Établir des partenariats	4
Concevoir une stratégie	4
Promouvoir les programmes et les occasions de réaménagement	6
Gérer les programmes et les projets	6
Évaluer, améliorer et célébrer	9

Introduction

Le Programme de Leadership en réhabilitation de sites contaminés (*Leadership in Brownfield Renewal Program* [LiBRe]) de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) est un programme national d'apprentissage entre pairs qui met en relation des experts municipaux et les aide à perfectionner leurs connaissances et leurs compétences afin de faciliter le réaménagement des sites contaminés. Offert par l'entremise du Fonds municipal vert de la FCM, le programme soutient un réseau de municipalités canadiennes qui se sont engagées à redonner à leurs sites contaminés une vocation productive.

Le programme Leadership en réhabilitation de sites contaminés s'articule autour d'un cadre de pratiques exemplaires permettant d'être à l'avant-garde municipale de la réhabilitation des sites contaminés. Par son matériel didactique et ses activités d'apprentissage entre pairs, le programme soutient la progression des participants à travers les sept étapes conduisant au statut de municipalité championne de la réhabilitation des sites contaminés. Le présent guide donne un aperçu du cadre du programme, ainsi que les grandes recommandations permettant de franchir chacune des étapes. Au cours des années à venir, la FCM produira d'autres documents d'orientation visant chacune des étapes du programme.

Cadre des pratiques exemplaires du programme

Le cadre du programme Leadership en réhabilitation de sites contaminés repose sur les pratiques exemplaires adoptées par des municipalités canadiennes ayant fait leurs preuves en matière de réhabilitation de sites contaminés. Il propose sept étapes à suivre et à adapter à leur contexte local pour devenir une municipalité championne en matière de réhabilitation de sites contaminés. Franchissez les étapes dans l'ordre le plus adéquat pour votre collectivité : en suivant chaque étape une à une ou en effectuant deux étapes à la fois ou encore en tirant partie du travail déjà réalisé.



S'engager à agir



Comprendre le milieu



Établir des partenariats



Concevoir une stratégie



Promouvoir les programmes et les occasions de réaménagement



Gérer les programmes et les projets



Évaluer, améliorer et célébrer



S'engager à agir

Le réaménagement des sites contaminés exige que la municipalité s'engage à consacrer les ressources humaines et financières nécessaires pour en faire une réussite.

➤ **Mieux comprendre les enjeux**

Même s'il n'est pas nécessaire de connaître tous les détails complexes du réaménagement d'un site contaminé, il faut bien maîtriser les concepts de remise en état et de réaménagement, et comprendre comment les municipalités peuvent y jouer un rôle. Apprenez-en davantage sur les pratiques exemplaires de la remise en état et du réaménagement d'un site contaminé en consultant les ressources publiées, par exemple, par le **Fonds municipal vert** de la FCM ou [l'Agence de protection environnementale des États-Unis](#). Participez à des ateliers, des webinaires et des conférences (comme la Conférence sur les collectivités durables de la FCM) pour échanger avec des pairs et consulter des experts.

➤ **Miser sur la sensibilisation et l'engagement du personnel**

Compte tenu de la durée et de la complexité de nombreux projets de réaménagement de sites contaminés, il est essentiel de soutenir la formation et l'engagement du personnel et du conseil municipal afin d'obtenir leur adhésion. L'adhésion des décideurs est indispensable pour garantir les ressources humaines et financières nécessaires au succès d'un projet de réhabilitation de site contaminé. Grâce à une sensibilisation accrue aux problèmes et aux avantages d'un réaménagement, le conseil municipal et les employés municipaux partageront une même compréhension des effets du réaménagement d'un site contaminé sur la collectivité et des mesures que la municipalité peut prendre pour y contribuer.

➤ **Faire du réaménagement de sites contaminés une priorité municipale**

Après avoir obtenu l'adhésion des élus municipaux, de l'administration et des représentants des principaux services, la municipalité est prête à s'engager officiellement au réaménagement des sites contaminés dans un document de planification stratégique. Un tel engagement indique aux employés municipaux, aux promoteurs locaux et aux propriétaires fonciers que le réaménagement des sites contaminés est une priorité municipale et que la municipalité entend le promouvoir activement.

➤ **Former une équipe regroupant des représentants des divers services**

Son engagement officialisé, la municipalité est prête à concevoir des politiques, des programmes et des processus visant à soutenir le réaménagement des sites contaminés. Un tel travail nécessitera une équipe pluridisciplinaire formée de représentants de divers services. Elle devrait comprendre des élus municipaux et des représentants de haut niveau de divers services, comme les suivants : planification, finances, juridiques, gestion des risques, travaux publics, développement économique et communications. L'équipe devrait compter au moins un membre connaissant bien les divers processus de remise en état et les situations auxquelles ils s'appliquent habituellement.



Comprendre le milieu

Pour concevoir des politiques et des programmes efficaces pour le réaménagement des sites contaminés, il est nécessaire de bien comprendre les caractéristiques des sites contaminés locaux, le contexte politique et réglementaire, ainsi que les possibilités de développement.

➤ Identifier les obligations réglementaires et les choix politiques

En matière de sites contaminés, les obligations réglementaires et les choix politiques varient selon les provinces. Déterminez ceux qui s'appliquent à votre municipalité. Voici quelques questions auxquelles vous devriez répondre. De quelles mesures incitatives pour le réaménagement de sites contaminés les municipalités de votre province peuvent-elles profiter? Votre gouvernement provincial doit-il autoriser les politiques municipales relatives aux sites contaminés? Quelles autorisations provinciales sont-elles nécessaires pour réaménager un site contaminé dans votre province? Quelles sont les étapes du processus d'obtention de ces autorisations? Votre municipalité peut-elle jouer un rôle dans ce processus et, si oui, lequel?

➤ Identifier les parties prenantes locales

Ciblez les personnes et les organisations de votre collectivité qui peuvent jouer un rôle dans le réaménagement des sites contaminés : propriétaires fonciers, promoteurs, entrepreneurs, groupes de préservation du patrimoine, citoyens bénévoles, etc. Les parties prenantes peuvent aider la municipalité à mieux comprendre le contexte local des sites contaminés et, ainsi, à concevoir des politiques et des programmes plus efficaces en la matière.

➤ Réaliser un inventaire des sites contaminés

Un tel inventaire permet à la municipalité de connaître le nombre, le type, l'étendue et l'emplacement des sites contaminés présents sur son territoire. L'inventaire des sites contaminés est une étape incontournable dans l'élaboration d'une démarche stratégique et structurée de réaménagement. L'inventaire des sites contaminés est un outil très pratique au quotidien que ce soit pour l'examen et l'approbation des projets, la délivrance des permis de construire, la planification, la réalisation de projets d'immobilisations ou les transactions immobilières. La liste des sites contaminés disponibles facilite également l'identification des zones qui pourraient bénéficier de futurs investissements.

L'inventaire des sites contaminés comprend habituellement les données suivantes : l'emplacement et les caractéristiques du site, l'information sur le propriétaire, la vocation du site, le potentiel de réaménagement, les politiques, les plans ou les stratégies municipales s'y appliquant, le nom de la personne-ressource de la municipalité. L'accès à l'inventaire des sites contaminés peut être limité au personnel municipal ou ouvert au public. Avant de rendre public un inventaire des sites contaminés, on devra cependant s'assurer d'obtenir l'autorisation des propriétaires autres que la municipalité.



Établir des partenariats

Les parties prenantes locales peuvent aider la municipalité à concevoir et à mettre en œuvre des politiques et des programmes efficaces et adaptés au contexte en matière de sites contaminés.

➤ **Former un groupe consultatif externe sur les sites contaminés**

En puisant dans les parties prenantes locales identifiées à l'étape 2, formez un groupe consultatif sur les sites contaminés qui vous permettra d'échanger de façon continue sur les défis du réaménagement des sites contaminés dans votre collectivité. Ces personnes peuvent aussi confirmer que les politiques et les programmes en matière de sites contaminés répondent bien aux besoins de la collectivité et contribuent à stimuler leur réaménagement. Les groupes de ce type réunissent généralement des promoteurs, des propriétaires fonciers, des citoyens bénévoles et des représentants du milieu des affaires.

➤ **Établir des liens avec les institutions financières, les ministères pertinents et le Fonds municipal vert de la FCM**

Les institutions financières et les ministères fédéraux et provinciaux (Environnement, Pêches et Océans, etc.) jouent un rôle majeur dans le réaménagement des sites contaminés en accordant respectivement leur financement et leurs autorisations. En comprenant bien comment ces organisations peuvent collaborer entre elles, on peut améliorer la coordination et l'efficacité des projets de réaménagement de sites contaminés. Communiquez avec le Fonds municipal vert de la FCM pour connaître son offre de financement et ses nombreux outils de connaissance pouvant soutenir votre projet de réaménagement de site contaminé.



Concevoir une stratégie

Avec une stratégie de réaménagement des sites contaminés, votre municipalité pourra mieux structurer sa démarche de promotion du réaménagement et concentrer ses efforts comme ses investissements dans les domaines prioritaires.

➤ **Identifier les sites contaminés prioritaires et énoncer une vision globale du réaménagement**

À partir de l'inventaire réalisé à l'étape 2 et des plans politiques municipaux (par exemple, le plan de développement économique), cibler les sites contaminés de votre municipalité qui devraient être réaménagés en priorité. Il peut s'agir de sites appartenant à la municipalité, de sites présentant des arriérés d'impôts municipaux, de sites très visibles (centre-ville, zone riveraine, etc.) ou de sites dont le réaménagement apporterait d'importants avantages environnementaux, économiques ou sociaux à la collectivité. Les sites neutres (dont le développement ne peut être garanti par les conditions du marché, mais qui pourrait devenir économiquement viable avec des mesures incitatives) devraient aussi faire partie des sites prioritaires.

Afin de veiller l'adhésion des citoyens au réaménagement des sites contaminés et de les rassurer quant aux risques perçus, il importe d'établir des objectifs de réaménagement clairs et réalistes correspondant aux besoins de la collectivité.

➤ Mobiliser les parties prenantes

La mobilisation des parties prenantes est essentielle pour que la stratégie de réaménagement des sites contaminés corresponde aux aspirations des résidents et aux besoins des promoteurs. Une vaste consultation des résidents et des entreprises locales peut apporter un éclairage très utile sur les attentes de la collectivité en matière de réaménagement des sites contaminés, tout en suscitant l'adhésion des parties prenantes dès les premières étapes du processus. La consultation des parties prenantes (promoteurs, propriétaires fonciers et professionnels de l'immobilier) permet de faire concorder la stratégie et les programmes de réaménagement des sites contaminés avec la réalité du marché local, ce qui contribue à vaincre les obstacles au réaménagement.

➤ Concevoir une stratégie et des mesures incitatives pour stimuler le réaménagement des sites contaminés

Une stratégie de réaménagement des sites contaminés devrait énumérer les sites contaminés prioritaires de la municipalité, décrire les mesures incitatives financières et non financières qui seront utilisées pour stimuler le réaménagement, et préciser comment la municipalité entend administrer ses programmes en la matière. La stratégie devrait aussi indiquer quels seront les indicateurs de mesure du rendement et à quelle fréquence la stratégie devra être révisée.

Les mesures incitatives en matière de sites contaminés peuvent comprendre un soutien financier (remise fiscale, financement fiscal, subventions à l'évaluation du site, etc.), un traitement prioritaire, des rabais ou des exemptions tarifaires, et une plus grande souplesse sur les exigences relatives à la hauteur des bâtiments ou au nombre de places de stationnement. Les mesures incitatives doivent être assez souples pour permettre aux promoteurs de s'adapter aux conditions changeantes du marché pendant le cycle de vie du projet. On doit aussi tenir compte des effets sur la municipalité de la complexité et des coûts de la mise en œuvre des mesures incitatives.

La stratégie et les mesures incitatives devraient être élaborées de concert avec l'équipe interne de réaménagement des sites contaminés, le comité consultatif externe et, si nécessaire, avec l'ensemble de la collectivité.

➤ Définir clairement les rôles et les responsabilités

Les projets de réaménagement de sites contaminés touchent de nombreux services municipaux : développement économique, planification, finances, juridiques, gestion des risques, services immobiliers, ingénierie, travaux publics, etc. Afin d'améliorer l'efficacité et de simplifier le processus d'approbation, il faut définir clairement les rôles et les responsabilités dans la mise en œuvre de la stratégie de réaménagement des sites contaminés et dans l'administration des programmes.



Promouvoir les programmes et les occasions de réaménagement

Pour que les promoteurs s'intéressent aux sites contaminés locaux, il est essentiel de promouvoir activement les programmes et les possibilités de réaménagement.

➤ **Élaborer une stratégie et des outils de communication pour promouvoir les programmes municipaux et les possibilités de réaménagement**

Une stratégie de communication permet de structurer les efforts de sensibilisation en précisant les publics cibles, les messages principaux, les moyens appropriés, le choix du moment adéquat et les résultats escomptés. La stratégie devrait comprendre des efforts de marketing spécifiquement destinés aux principales parties prenantes du domaine. Les outils de communication (brochures, sites Web, bulletins électroniques, etc.) devraient décrire clairement les programmes municipaux et guider les intéressés à travers le processus de demande, d'autorisation et de décaissement.

➤ **Organiser et fréquenter des événements faisant la promotion des programmes et des possibilités de réaménagement des sites contaminés**

Faire des exposés à l'occasion d'ateliers, de webinaires ou de conférences d'organisations de la collectivité. En profiter pour faire connaître et promouvoir les programmes municipaux et les possibilités de réaménagement des sites contaminés. Rencontrer les parties prenantes pour expliquer les programmes et parler d'options relatives aux sites contaminés disponibles. Organiser des événements communautaires (déjeuner-causerie, visite de sites contaminés, charrette de conception, etc.) pour faire le point, mettre en valeur des possibilités de réaménagement et faciliter le réseautage.



Gérer les programmes et les projets

Une bonne gestion des programmes et des projets de réaménagement des sites contaminés repose sur une démarche centrée sur le client et sur une étroite collaboration interne.

➤ **Adopter une démarche centrée sur le client**

Le succès des programmes et des projets de réaménagement des sites contaminés ne dépend pas seulement de mesures incitatives appropriées, mais aussi de l'expérience positive vécue par les promoteurs en collaborant avec la municipalité. Adoptez une démarche flexible, centrée sur le client et axée sur les solutions pour gérer les demandes, les soumissions et les négociations. Assurez-vous qu'il y ait assez de personnel pour gérer efficacement chaque projet tout en poursuivant la promotion des programmes municipaux de réaménagement des sites contaminés.

➤ **Désigner un responsable des sites contaminés disposant de l'autorité requise**

La présence d'un responsable des sites contaminés permet de simplifier les communications entre les parties prenantes et la municipalité. Cette personne sera la plus à même de répondre aux demandes portant sur les programmes de réaménagement des sites contaminés, de faciliter la collaboration interne et de guider les propositions de réaménagement à travers le processus d'approbation municipal. Le responsable des sites contaminés devrait avoir de bonnes aptitudes en service à la clientèle et bien connaître les processus de remise en état et de réaménagement des sites contaminés.

➤ **Connaître en profondeur vos sites contaminés particuliers**

Une connaissance en profondeur du potentiel de réaménagement et des problèmes de remise en état de chaque site contaminé contribuera à l'élaboration de mesures incitatives et de conditions de vente susceptibles de bien stimuler le réaménagement. Consultez les parties prenantes internes et externes (de même que les résultats des recherches réalisées au moment de l'inventaire et de la planification stratégique) pour mieux comprendre les défis et les possibilités que présente chaque site contaminé.

Prenez le temps de rencontrer les promoteurs pour discuter d'éventuels projets de réaménagement. En connaissant mieux leurs objectifs et leurs besoins, vous pourrez établir une relation de travail positive et transparente. Vous serez ainsi mieux préparé à défendre le projet au cours du processus d'approbation.

➤ **Établir des objectifs clairs et réalistes**

Au moment de l'étude d'éventuels projets de réaménagement de sites contaminés avec des promoteurs, il faut en profiter pour établir des objectifs clairs concernant les demandes, les processus et les échéanciers. Expliquez clairement le soutien financier maximal possible en vertu du programme de mesures incitatives. Expliquez également les critères d'admissibilité, les coûts admissibles, les exigences du processus de demande et les grandes lignes de l'échéancier. Veillez particulièrement à l'exactitude et à la mise à jour des documents imprimés ou en ligne relatifs aux programmes de réaménagement des sites contaminés. Ainsi, les promoteurs seront plus confiants et les demandes soumises seront complètes.

Dans le cas des promoteurs peu accoutumés au processus de réaménagement des sites contaminés, prenez le temps d'expliquer que des autorisations provinciales et municipales sont requises, et précisez le calendrier probable du processus d'approbation. Dirigez les promoteurs vers les ministères appropriés pour qu'ils obtiennent de l'Information au sujet des exigences provinciales.

Au moment d'une demande de propositions ou de manifestations d'intérêt portant sur un site contaminé, donnez le maximum d'information possible (résultats de l'évaluation environnementale de site, potentiel de développement, zonage, etc.) et laissez aux promoteurs un délai suffisant pour répondre.

► **Communiquer avec le Fonds municipal vert de la FCM**

Le Fonds municipal vert (FMV) de la FCM offre du financement et des outils de connaissance pour soutenir les municipalités et leurs partenaires du secteur privé dans la réalisation de projets de réaménagement de sites contaminés. Visitez le site Web du FMV pour consulter des ressources utiles comme des études de cas, des guides et des pratiques exemplaires de remise en état durable. Communiquez avec un conseiller du FMV pour savoir si votre projet de réaménagement de site contaminé est admissible à l'octroi de financement.

► **Soumettre la demande au processus d'approbation municipal**

Un projet de réaménagement de site contaminé est soumis à deux processus d'approbation municipaux parallèles : l'approbation de la demande de réaménagement et l'approbation de la demande de mesures incitatives financières. Ainsi, les projets de réaménagement de sites contaminés exigent un plus grand soutien de la municipalité pour permettre aux promoteurs de franchir les étapes du processus d'approbation. L'expertise de la municipalité est parfois nécessaire pour s'assurer que la proposition respecte les exigences et les restrictions imposées par la province.

Le responsable des sites contaminés sera très utile pour accompagner les projets de réaménagement de sites contaminés à travers les étapes du processus d'approbation : consultation avant le dépôt de la demande, dépôt de la demande, examen, approbation et administration des conditions suivant l'approbation.

Lorsque c'est possible, les trousse de demande devraient être uniformisées et le processus devrait être simplifié afin d'accélérer l'approbation.

► **Communiquer régulièrement avec les promoteurs et les parties prenantes**

Le succès d'un projet de réaménagement de site contaminé repose sur une collaboration étroite avec les promoteurs et des rencontres fréquentes pendant tout le cycle de vie du projet afin de discuter de chacune des phases du réaménagement. En communiquant régulièrement avec les services municipaux appropriés dès les premières étapes du projet, on s'assure que ceux-ci connaissent bien le contexte et les besoins du projet. La proposition de réaménagement pourra ainsi cheminer sans problème à travers les étapes du processus d'approbation municipal. Les projets controversés de réaménagement de sites contaminés exigent une communication hâtive et fréquente pour répondre aux préoccupations de la collectivité et susciter l'adhésion au projet.

► **Assurer le suivi de la progression et des effets du projet**

Adoptez un système permettant de suivre la progression des projets de projet de réaménagement de sites contaminés à travers les processus d'approbation municipaux, de même que le décaissement des mesures incitatives financières. Un tel système est indispensable pour connaître en temps réel le statut d'un projet et pour identifier ceux qui sont coincés dans le processus d'approbation et qui ont besoin d'un coup de pouce.

Après l'approbation d'un projet, utilisez les indicateurs de rendement décrits dans la stratégie de réaménagement de sites contaminés pour établir le scénario de référence : vocation du terrain, superficie, évaluation foncière, impôts

fonciers, esthétique du quartier et services disponibles, taux d'occupation du secteur commercial, etc. Au cours du cycle de vie du projet (de la remise en état au développement, en passant par la construction), utilisez des indicateurs pour mesurer les effets du projet sur la collectivité et l'économie locale : valeur du projet, coûts du projet, création d'emploi, volume des sols décontaminés, nombre de logements, etc. Utilisez ces données pour établir l'efficacité des programmes municipaux de réaménagement de sites contaminés au moment de leur révision (voir étape ci-après).



Évaluer, améliorer et célébrer

L'évaluation des effets des programmes municipaux de réaménagement de sites contaminés et la célébration des réussites peuvent au fil des ans améliorer le rendement des programmes et l'intérêt qu'on leur porte.

► **Évaluer les effets des programmes de réaménagement de sites contaminés et les faire connaître**

En collaboration avec l'équipe interne et le groupe consultatif externe sur les sites contaminés, procédez à des examens et des vérifications périodiques (par exemple, tous les cinq ans) des politiques et des programmes, de l'offre, des formulaires, des processus, des stratégies de marketing et de promotion, ainsi que de la prestation des services. Ces examens vous permettront de mesurer les coûts et les avantages réels de chaque programme, tout en indiquant si les cibles et les résultats poursuivis sont atteints. Le suivi de la prestation des services vous permettra de mesurer le taux de satisfaction et de savoir si des modifications doivent être apportées à la formation du personnel ou aux méthodes de travail.

À l'aide des indicateurs de rendement décrits dans la stratégie de réaménagement de sites contaminés, faites connaître les effets de vos programmes. Le choix d'indicateurs de rendement quantifiables et pertinents est indispensable pour démontrer la progression et les effets des programmes de réaménagement de sites contaminés. Les indicateurs de rendement peuvent notamment indiquer la superficie des sites remis en état, l'augmentation des recettes fiscales, l'augmentation de la valeur foncière dans le quartier et le nombre d'emplois créés.

► **Ajuster au besoin les programmes de réaménagement de sites contaminés et la prestation des services**

Le processus d'évaluation peut révéler que certains programmes de réaménagement de sites contaminés ont un effet supérieur aux autres. Corrigez, améliorez ou supprimez un programme si nécessaire. Restez au fait des pratiques exemplaires adoptées ailleurs en matière de réaménagement de sites contaminés. Intégrez-les à vos programmes lorsque c'est possible.

Chaque projet constitue une occasion d'améliorer l'efficacité et l'attrait de vos programmes de réaménagement de sites contaminés. À la fin d'un projet, étudiez son déroulement pour trouver des moyens de simplifier le processus

d'approbation. Si possible, diminuez les frais du traitement de manière à optimiser l'efficacité et les résultats de vos programmes de réaménagement de sites contaminés.

► Célébrer et mettre en valeur la réussite des projets de réaménagement de sites contaminés

La célébration de la réussite des projets de réaménagement de sites contaminés stimule l'entreprise de nouveaux projets et fait connaître leurs avantages à la collectivité. Exigez que les promoteurs ayant obtenu une aide financière de la municipalité le mentionnent au moyen d'affiches sur le site réaménagé. Faites connaître vos réussites par des communiqués de presse, des publications sur les réseaux sociaux ou des événements publics. Si cela convient, faites connaître vos réussites en participant à des concours comme les Prix Brownie de l'Institut urbain du Canada ou les Prix des collectivités durables de la FCM. Pensez aussi à rédiger des études de cas (vision globale du projet, objectifs, processus, défis, mesures incitatives et démarche) afin de partager votre expérience du réaménagement de sites contaminés.