



FÉDÉRATION  
CANADIENNE DES  
MUNICIPALITÉS

FEDERATION  
OF CANADIAN  
MUNICIPALITIES

## Fonds municipal vert



**Promotion des  
programmes visant  
les sites contaminés  
et les possibilités  
de réaménagement**

Programme de Leadership en  
réhabilitation de sites contaminés  
**Série de guides**

## Remerciements

Le présent guide repose sur les pratiques exemplaires observées dans des collectivités de partout au Canada ainsi que sur l'information fournie par d'éminents experts dans le domaine du réaménagement de sites contaminés. Chris Lindberg, de Lindberg Consulting, en a été le chercheur principal et l'auteur. La Fédération canadienne des municipalités (FCM) aimerait remercier pour leurs contributions au présent guide les personnes suivantes :

- Adam McGrath, concepteur et gestionnaire de l'aménagement, RMP Construction
- Barbara Daly, Ville d'Edmonton (Alberta)
- Bruce Livingstone, Ville de Maple Ridge (Colombie-Britannique)
- Dave Harper, président, Kilmer Brownfield, Kilmer Group
- Gerald Minchuk, Ville de Langley (Colombie-Britannique)
- Robert Morgan, Ville de Kitchener (Ontario)
- Robert Pelda, président, RMP Construction
- Sandy Blue, Ville d'Abbotsford (Colombie-Britannique)
- Tara Tran, Ville de Brantford (Ontario)
- Timothy Collins, président, LandX Developments

Le gouvernement du Canada a doté la Fédération canadienne des municipalités (FCM) de 550 millions de dollars afin d'établir le Fonds municipal vert<sup>MC</sup>. Le Fonds appuie les partenariats et sert de levier aux projets financés par les secteurs public et privé afin d'atteindre des normes supérieures de qualité de l'air, de l'eau, du sol et de protection du climat.

The logo for the Government of Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a red maple leaf above the letter 'a'.

Promotion des programmes visant les sites contaminés et les possibilités de réaménagement

©2015 Fédération canadienne des municipalités  
Tous droits réservés  
24, rue Clarence  
Ottawa (Ontario) K1N 5P3  
[www.fcm.ca/fmv](http://www.fcm.ca/fmv)



# Table des matières

À propos du présent guide .....	2
Introduction .....	3
<b>Promotion de vos programmes visant les sites contaminés et les possibilités de réaménagement ..</b>	<b>4</b>
1. Élaborer un plan de marketing et de communication .....	4
1.1. Définir les objectifs du marketing et des communications .....	5
1.2. Évaluer le contexte du marché .....	6
1.3. Cerner les publics cibles .....	7
1.4. Élaborer des messages clés .....	8
1.5. Décider des stratégies et des mesures .....	9
1.6. Créer un mécanisme d'évaluation pour mesurer la réussite .....	10
2. Désigner une personne-ressource pour les sites contaminés .....	10
3. Élaborer des outils de marketing et de communication .....	11
4. Faire passer le mot : Promouvoir votre programme et les possibilités de réaménagement des sites contaminés .....	13
<b>La voie à suivre .....</b>	<b>16</b>
<b>Annexe A : Profils de collectivités .....</b>	<b>17</b>
<b>Annexe B : Conseils pour promouvoir le réaménagement de sites appartenant aux municipalités . . .</b>	<b>21</b>
<b>Annexe C : Ressources .....</b>	<b>25</b>

# À propos du présent guide

Ce guide fait partie d'une série de documents préparés pour le programme de Leadership en réhabilitation de sites contaminés de la FCM. Il renferme de l'information utile pour les municipalités qui veulent promouvoir leurs programmes visant les sites contaminés et susciter un intérêt pour leurs possibilités de réaménagement, ce qui correspond à la cinquième étape du cadre de pratiques exemplaires du programme de Leadership en réhabilitation de sites contaminés de la FCM.

Le cadre du programme de **Leadership en réhabilitation de sites contaminés** de la FCM compte sept grandes étapes permettant de faire d'une municipalité un chef de file en matière de revitalisation des sites contaminés. Franchissez les étapes dans l'ordre le plus adéquat pour votre collectivité, soit en suivant chaque étape une à une, en entreprenant plusieurs étapes en même temps ou encore en tirant parti du travail déjà réalisé.



**S'engager à agir**



**Promouvoir les programmes et les occasions de réaménagement**



**Comprendre le milieu**



**Gérer les programmes et les projets**



**Établir des partenariats**



**Évaluer, améliorer et célébrer**



**Concevoir une stratégie**

Ce cadre se fonde sur les pratiques des municipalités canadiennes qui ont réussi à redonner un usage productif à leurs sites contaminés.

# Introduction

Même si le réaménagement des sites contaminés offre d'énormes possibilités et avantages, il est souvent plus complexe et risqué que l'aménagement conventionnel. Les municipalités, les propriétaires et les promoteurs doivent unir leurs efforts pour trouver des solutions et des approches créatives afin de concrétiser leurs projets de réaménagement.

Pour favoriser le réaménagement de sites contaminés, les municipalités peuvent élaborer des programmes visant à :

- réduire les coûts d'immobilisation du réaménagement en offrant un financement et en modifiant les exigences en matière d'aménagement;
- accroître le potentiel de réaménagement du terrain grâce à l'aménagement du territoire et au zonage;
- réduire les incertitudes associées au réaménagement grâce à la sensibilisation, à la mobilisation des intervenants et à des processus d'approbation simplifiés;
- gérer la réhabilitation, le réaménagement et la vente de sites contaminés appartenant à la municipalité.

La réussite de ces approches dépend de communications efficaces, du marketing et de l'établissement de relations. Les bonnes **activités de communication** aideront à assurer que les publics cibles sont informés des programmes et possibilités visant les sites contaminés, tandis que les **activités de marketing** ciblées contribueront à convaincre les propriétaires, les promoteurs et d'autres intervenants de tirer parti de façon optimale des possibilités et des programmes municipaux.

La promotion des programmes visant les sites contaminés et des possibilités de réaménagement ne se résume pas à l'élaboration d'un argumentaire percutant, d'un nouveau site Web et d'outils de communication; il s'agit d'un processus itératif continu qui consiste à établir des liens et des relations avec des intervenants. Des activités de marketing et de communication efficaces procurent clarté et certitude, renforcent la confiance mutuelle et établissent une réputation d'« ouverture aux affaires » qui attire les investissements.

Le présent guide donne un aperçu des principales étapes à suivre pour promouvoir efficacement les programmes visant les sites contaminés et les possibilités connexes auprès de vos publics cibles. Il décrit également différentes approches employées par des municipalités canadiennes qui ont réussi à favoriser le réaménagement de leurs sites contaminés. Enfin, vous trouverez dans ses annexes des conseils et des ressources qui vous aideront à élaborer l'approche adéquate pour promouvoir vos propres programmes visant les sites contaminés et les possibilités de réaménagement.

## Qu'est-ce qu'un site contaminé?

Un site contaminé est une friche commerciale, industrielle ou institutionnelle vacante et abandonnée ou sous-utilisée où se sont déroulées des activités ayant entraîné de la contamination ou des risques réels ou perçus pour la santé ou la sécurité publique et présentant de véritables possibilités de réaménagement.

Les avantages du réaménagement incluent un accroissement de la valeur immobilière, des recettes fiscales locales et des possibilités d'emploi, une revitalisation des quartiers et une réduction des risques pour l'environnement.



# Promotion de vos programmes visant les sites contaminés et les possibilités de réaménagement

La promotion efficace de vos programmes visant les sites contaminés et les possibilités de réaménagement comprend quatre étapes clés :

1. Élaborer un plan de marketing et de communication
2. Désigner une personne-ressource pour les sites contaminés
3. Élaborer des outils de marketing et de communication
4. Promouvoir votre programme et les possibilités de réaménagement des sites contaminés

Chacune de ces étapes est décrite en détail dans les sections qui suivent.

## 1. Élaborer un plan de marketing et de communication

**Pour assurer un marketing et des communications efficaces, il vous faut 1) définir vos objectifs, 2) comprendre votre public cible et 3) toujours livrer le bon message au bon public au bon moment et par les bons moyens.** En l'absence de plan pour orienter vos activités de communication, vous pourriez cibler les mauvais publics, envoyer les mauvais messages et opter pour les mauvaises activités. Par conséquent, vous risquez de gaspiller du temps et des ressources limités, de perdre de votre crédibilité et de ne pas atteindre vos objectifs<sup>1</sup>.

L'établissement d'un plan de marketing et de communication visant un site contaminé ne doit pas nécessairement être une activité de taille : même un plan de deux ou trois pages peut aider à cibler vos messages et vos activités. Par exemple, les stratégies visant les sites contaminés élaborées par les Villes d'Ottawa et de Welland, en Ontario, incluent une brève stratégie de marketing qui expose clairement leur objectif, leurs publics cibles, leurs outils de marketing et leurs messages clés.

L'élaboration d'un plan de marketing et de communication comporte les six étapes suivantes :

1. Définir les objectifs du marketing et des communications
2. Évaluer le contexte du marché
3. Cerner les publics cibles
4. Élaborer des messages clés
5. Décider des stratégies et des mesures
6. Créer un mécanisme d'évaluation pour mesurer la réussite

---

<sup>1</sup> Adapté de l'Institute for Media, Policy and Civil Society et du Centre des organismes communautaires. *Plan the Work: Strategic Communication Planning for Not-for-Profit Organizations* (en anglais seulement), 2005. Consulté le 3 août 2015.

## 1.1. Définir les objectifs du marketing et des communications

Quand vous élaborez un plan de marketing et de communication, le plus important est avant tout de définir clairement vos objectifs, ce qui vous aidera à cerner les publics cibles, à formuler des messages clés adaptés à ces publics et à sélectionner les bons moyens et mécanismes pour les joindre.

Le tableau ci-dessous donne des exemples d'objectifs que vous pourriez envisager et propose des mesures pouvant contribuer à atteindre ces objectifs. Les sections 3 et 4 ci-après présentent d'autres exemples de mesures.

Planification du marketing et des communications : objectifs et mesures	
Objectifs	Mesures
Présenter notre municipalité comme un partenaire qui appuie le processus de réaménagement des sites contaminés.	➤ Désigner un agent de liaison possédant des compétences exceptionnelles en service à la clientèle qui sera la seule personne-ressource pour les demandes de renseignements concernant les sites contaminés et qui orientera les demandes de réaménagement de sites contaminés tout au long des processus d'approbation.
S'assurer que les promoteurs éventuels peuvent avoir facilement accès à l'information dont ils ont besoin.	➤ Élaborer une brochure et un site Web pour expliquer les programmes municipaux visant les sites contaminés. ➤ Fournir au public les coordonnées de l'agent de liaison pour les sites contaminés sur le site Web de la municipalité et par le 311.
Promouvoir les programmes visant les sites contaminés de notre municipalité auprès des principaux intervenants dans le domaine du réaménagement de sites contaminés.	➤ Rencontrer les promoteurs locaux de sites contaminés, les propriétaires et les consultants pour leur présenter de l'information sur les programmes municipaux visant les sites contaminés.
Montrer que notre municipalité possède de l'expérience dans la facilitation et le soutien du processus de réaménagement de sites contaminés.	➤ Élaborer et partager des études de cas relatant des réaménagements réussis de sites contaminés.
Obtenir à l'interne un appui pour les investissements municipaux dans le réaménagement de sites contaminés.	➤ Renseigner le personnel et le conseil municipal sur les avantages du réaménagement de sites contaminés, la façon dont notre municipalité l'appuie et les répercussions pour les activités et la prise de décisions des services.

## 1.2. Évaluer le contexte du marché

Un plan de marketing et de communication efficace repose sur une compréhension des facteurs économiques, immobiliers et commerciaux qui influent sur le réaménagement des sites contaminés. Examinez ce qui est important pour les promoteurs et les investisseurs éventuels, et déterminez quelle est la meilleure façon de présenter les possibilités de réaménagement dans votre collectivité.

Voici quelques facteurs importants à prendre en compte (il est probable que vous ayez répondu à la plupart de ces questions pendant l'élaboration de votre stratégie et de vos programmes visant les sites contaminés) :

- ▶ **Indicateurs économiques** : Quelle est la situation de l'économie et du marché immobilier à l'échelle locale et régionale? Quelles sont les prévisions démographiques ainsi que celles concernant l'emploi et la croissance du marché de l'habitation?
- ▶ **Viabilité** : La viabilité du réaménagement d'un site contaminé dépend de la valeur marchande de chaque site, des exigences en matière de réhabilitation et du potentiel de réaménagement. Elle dépend aussi des mesures incitatives municipales et du coût des affaires dans votre municipalité. Le coût des affaires inclut des aspects non financiers, comme le temps requis pour le réaménagement, la facilité de travailler avec la municipalité et le prix relatif des possibilités concurrentes (comme l'aménagement d'une zone verte ou d'un terrain dans une autre collectivité).
- ▶ **Milieu de l'aménagement** : Les promoteurs et les investisseurs locaux sont-ils intéressés par le réaménagement de sites contaminés et ont-ils l'expérience et les compétences nécessaires, ou faut-il cibler des promoteurs de l'extérieur de la collectivité?
- ▶ **Vision** : Le réaménagement des quartiers où il existe des sites contaminés est-il assorti d'une vision? Les membres de la collectivité, les organismes de réglementation et d'autres intervenants sont-ils au courant des problèmes liés aux sites contaminés et en faveur de leur réaménagement?

### L'utilité de l'étude de marché

La Ville de Langley, en Colombie-Britannique, a fait appel à une entreprise de services immobiliers commerciaux pour effectuer une étude du marché local relativement au réaménagement des sites contaminés et l'aider à élaborer sa stratégie connexe.

L'entreprise a aidé la municipalité à mieux comprendre la complexité du réaménagement des sites contaminés et à axer son marketing sur les facteurs les plus importants pour les promoteurs et les propriétaires locaux. Cette démarche a renforcé la crédibilité et la réputation de la Ville en tant que municipalité qui comprend et appuie le réaménagement des sites contaminés.

« Les promoteurs étaient impressionnés par l'approche proactive de la Ville et le fait que nous leur présentions une étude de marché faisant état des possibilités commerciales... Cette démarche nous a permis de nous présenter comme un partenaire crédible qui pourrait concrétiser leur projet, et non pas simplement comme un « organisme de réglementation » de l'utilisation des terrains. Les nouvelles vont vite dans le milieu de l'aménagement, et ces expériences positives ont donné lieu à d'autres projets importants. »

- Gerald Minchuk, directeur, Services d'aménagement et de développement économique, Ville de Langley (C.-B.)

### 1.3. Cerner les publics cibles

Il est indispensable de comprendre vos publics cibles et de vous concentrer sur les problèmes qui les concernent le plus afin d'attirer leur attention et de gagner leur confiance. L'encadré ci-après fournit une liste de publics cibles courants. Pour chaque groupe, tenez compte de ce qui suit :

- ce qu'ils savent déjà à propos des sites contaminés;
- comment ils pourraient contribuer à la réussite de votre programme;
- ce qu'ils savent déjà de votre municipalité;
- comment ils vont probablement réagir à votre message et pourquoi;
- comment, quand et où ils ont accès à l'information et la façon la plus facile de communiquer avec eux.

Les intervenants clés à l'origine de la transaction, de l'assainissement et de la réhabilitation des sites contaminés sont entre autres les **propriétaires et les gestionnaires immobiliers, les promoteurs** et les éventuels **utilisateurs finaux**. Il s'agit des principaux publics cibles que vous devez prendre en compte, en même temps que les **fournisseurs de services professionnels** qui participent au réaménagement de sites contaminés (comme les consultants et les professionnels de l'immobilier). Ces fournisseurs de services, qui disposent de vastes réseaux et ont établi des relations de confiance au sein du milieu de l'aménagement, peuvent aider à attirer des investissements en faisant la promotion de votre programme et de vos possibilités de réaménagement auprès de leurs clients.

En établissant de solides relations avec d'autres **organismes de réglementation** et en veillant à ce que vous compreniez vos rôles, buts et contraintes mutuels, vous pouvez contribuer à accélérer le processus de réaménagement. Le partage d'information et de possibilités avec d'autres **municipalités** et gouvernements régionaux peut également être mutuellement bénéfique.

La sensibilisation du **grand public, du personnel municipal et des représentants élus** aux avantages du réaménagement de sites contaminés et à l'importance du soutien municipal dans le processus de réaménagement peut contribuer à renforcer l'appui et à simplifier les processus d'approbation.

« Il importe de se concentrer sur le positif : si un programme se présente simplement comme un moyen de « se débarrasser d'un problème » (c.-à-d. des sites contaminés), alors les gens ne s'enthousiasmeront pas. Je parle donc aux propriétaires de leur vision, c.-à-d. leurs idées sur le site et le potentiel de réaménagement, puis je les mets en contact avec les ressources dont ils ont besoin pour démarrer et les aider tout au long du processus. »

— Sandy Blue, conseillère, Ville d'Abbotsford (C.-B.), membre de l'UDI Fraser Valley Committee et ancienne gestionnaire, Initiatives économiques stratégiques, Ville de Maple Ridge (C.-B.)

## Publics cibles clés<sup>2</sup>

Principaux publics	Autres intervenants
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Intervenants responsables des transactions, de l'assainissement et du réaménagement des sites contaminés :</b><ul style="list-style-type: none"><li>- propriétaires et gestionnaires immobiliers</li><li>- promoteurs</li><li>- utilisateurs finaux éventuels (comme des entreprises ou des acheteurs de logement)</li><li>- leur association professionnelle respective</li></ul></li><li>▶ <b>Professionnels du soutien :</b><ul style="list-style-type: none"><li>- consultants et entrepreneurs en environnement</li><li>- professionnels et organismes de l'immobilier</li><li>- institutions de prêt comme les banques et les sociétés de fiducie</li><li>- professionnels des services juridiques</li><li>- consultants en urbanisme et architectes</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Organismes gouvernementaux pertinents, notamment :</b><ul style="list-style-type: none"><li>- organismes de réglementation fédéraux et provinciaux</li><li>- administrations locales et régionales</li></ul></li><li>▶ <b>Grand public, en particulier les associations communautaires et les organisations se trouvant à proximité des sites à réaménager</b></li><li>▶ <b>Personnels municipaux et représentants élus</b></li></ul>

### 1.4. Élaborer des messages clés<sup>3</sup>

Les messages clés sont les points dont vous voulez que vos publics se souviennent et auxquels ils donnent suite. Ils devraient souligner votre proposition de valeur exceptionnelle et inclure un appel à l'action; ceux-ci varieront selon le public. Ils peuvent également évoquer le contexte du marché, les avantages du réaménagement des sites contaminés et ce que votre municipalité s'engage à faire.

Utilisez systématiquement vos messages clés dans toutes vos communications, en adaptant au besoin le langage et le détail de l'information aux différents publics cibles. Vos messages clés devraient être :

- ▶ **Accessibles :** Les messages sont plus efficaces quand ils sont concis, rédigés dans un langage simple et qu'ils utilisent une terminologie que le destinataire connaît.
- ▶ **Concevables :** Pour être concevables, les messages doivent reposer sur des faits et être étayés par les politiques, les mesures et la réputation de votre municipalité. Si l'un de vos messages clés est « nous accélérons le processus de réaménagement des sites contaminés », la documentation au sujet de votre programme et votre dossier de rendement doivent démontrer clairement comment vous allez tenir cette promesse.
- ▶ **Convaincants :** Pour être convaincants, les messages doivent susciter une réaction émotionnelle – être en rapport avec les priorités, les valeurs, les motivations ou les besoins du public.

De nombreux professionnels estiment que le terme « site contaminé » n'est pas attrayant car il évoque des images de sites délabrés inutilisés et met l'accent sur un problème (contamination) associé à un

<sup>2</sup> Adapté de la Ville d'Ottawa. *Plan d'amélioration communautaire pour le réaménagement des friches industrielles*, 2010. Consulté le 3 août 2015.

<sup>3</sup> Descriptions adaptées de l'Institute for Media, Policy and Civil Society et du Centre des organismes communautaires. *Plan the Work: Strategic Communication Planning for Not-For-Profit Organizations*, 2005. Consulté le 3 août 2015.

risque, à de la complexité et à un coût. Par contre, les termes « réaménagement », « réhabilitation » et « revitalisation » évoquent une réaction positive et les résultats visés par les programmes ciblant les sites contaminés. Ils reflètent également ce qui est important pour les promoteurs et les investisseurs : créer un nouvel aménagement réussi et dynamique qui attire des entreprises et d'autres utilisateurs finaux.

- **Crédibles** : Pour être crédibles, les messages doivent être livrés par le bon messenger. La crédibilité découle des connaissances, de l'expérience, du pouvoir et de l'accessibilité du narrateur. Les municipalités peuvent accroître leur crédibilité en faisant appel à des partisans tiers (comme des sociétés de réaménagement de sites contaminés ou des membres de la collectivité) et en communiquant des témoignages et des études de cas de projets réussis.

## Exemples de messages clés

Exemples de messages clés des Villes d'Ottawa, de Maple Ridge et de Langley<sup>4</sup> :

- Les friches industrielles représentent un volet économique important à Ottawa.
- La Ville est à la recherche de nouvelles possibilités et de partenariats pour le réaménagement des friches industrielles. Elle se tourne vers les promoteurs et les entrepreneurs de tous profils (petits et grands).
- Appelez-nous pour savoir comment nous pouvons vous aider à transformer des sites contaminés en une entreprise rentable.
- Le réaménagement de sites contaminés à Langley a donné lieu à des travaux de construction de 192,2 millions de dollars et à la création de plus de 850 emplois.
- Le moment est venu d'investir dans l'un des meilleurs marchés immobiliers du Canada.
- Laissez-nous vous aider à écologiser votre site : transformez votre site contaminé commercial ou industriel sous-évalué et bien situé en une propriété très rentable qui, en plus d'être lucrative, rend notre collectivité plus verte et durable.

## 1.5. Décider des stratégies et des mesures

Les stratégies constituent les approches générales que vous utiliserez pour atteindre vos objectifs (p. ex., élaboration de matériel de marketing ou présentation aux intervenants dans le domaine des sites contaminés) et les mesures sont les activités particulières que vous entreprendrez à des moments précis (p. ex., élaboration d'une brochure ou d'une présentation). Vous pouvez choisir d'inclure les deux dans votre plan ou de vous limiter à la stratégie et de prévoir les mesures dans le cadre de votre processus de planification annuel.

Dans les sections 3 et 4, vous trouverez des exemples particuliers et des pratiques exemplaires pour élaborer du matériel ainsi que faire la promotion de vos programmes visant les sites contaminés et des possibilités de réaménagement.

### Un plan simple

Un plan de marketing et de communication ne doit pas nécessairement être complexe. Un simple tableau comprenant les en-têtes suivants peut suffire à vous maintenir sur la bonne voie :

- public cible
- messages clés
- outils et tactiques
- mesures
- situation
- échéancier
- responsable et personnel de soutien
- budget
- indicateurs et mesures de réussite

<sup>4</sup> Les messages clés sont tirés des documents suivants : stratégie de marketing du *Plan d'amélioration communautaire pour le réaménagement des friches industrielles* de la Ville d'Ottawa, la brochure *Maple Ridge Town Centre Investment Incentive Program* (en anglais seulement) et le site Web sur la *Stratégie de réaménagement de sites contaminés de la Ville de Langley* (en anglais seulement).

## 1.6. Créer un mécanisme d'évaluation pour mesurer la réussite

La surveillance et l'évaluation continues sont indispensables pour évaluer l'efficacité de vos activités et améliorer votre plan et vos outils de marketing. Cette étape renforce également vos relations avec les clients et les partenaires en montrant que leur rétroaction est importante à vos yeux.

« Ce qui compte le plus est que la personne responsable des sites contaminés soit la bonne : même si vous avez le meilleur marketing du monde, cela ne vaut rien si vous n'avez pas le bon employé. Celui-ci devrait être bien informé, motivé et sûr de lui, et avoir le pouvoir de prendre des décisions. »

— Robert Pelda, président, RMP Construction

Vous pouvez évaluer l'efficacité de vos activités de marketing et de communication en suivant l'évolution de facteurs comme le nombre de visiteurs uniques sur votre site Web, de demandes de renseignements sur le programme et de clients potentiels intéressés, ainsi que l'ampleur de la couverture médiatique. L'information sur les degrés de sensibilisation, de compréhension et d'intérêt parmi vos publics cibles ainsi que la rétroaction des participants et des partenaires peuvent être recueillies de

manière informelle dans le cadre de conversations ou de manière plus officielle à l'aide de formulaires de rétroaction, de sondages, de groupes de discussion ou d'entrevues. Consignez vos résultats et vos statistiques tout au long de l'année (comme le nombre de présentations données et le nombre de personnes présentes). Les informations devraient être analysées dans le contexte des objectifs généraux et du rendement de votre programme.

Il importe de faire participer à la fois les intervenants internes (p. ex., personnel municipal et représentants élus) et externes (p. ex., clients et partenaires) au processus d'évaluation. Vous pouvez également demander à des collègues ou à des spécialistes d'examiner vos messages et vos outils clés et de vous recommander des améliorations à apporter.

## 2. Désigner une personne-ressource pour les sites contaminés

**La chose la plus importante que les municipalités puissent faire pour promouvoir efficacement leurs programmes visant les sites contaminés et les possibilités de réaménagement est de désigner un responsable ou une personne-ressource.**

Les promoteurs et les propriétaires veulent une seule personne-ressource en mesure de répondre à leurs questions et de les aider à naviguer dans le programme de réaménagement de sites contaminés de la municipalité ainsi que dans le processus d'autorisation et d'approbation.

Les responsabilités particulières de la personne-ressource varient d'une collectivité à l'autre, selon les buts et la structure du programme visant les sites contaminés (pour obtenir des exemples, consultez l'annexe A); cependant, le rôle de cette personne consisterait principalement à établir des relations et à transformer les possibilités en projets de réaménagement. Pour bien s'acquitter de ces tâches, la personne-ressource doit être bien informée, crédible et accessible. Elle doit également être un bon communicateur et agent de liaison, ayant la capacité et le mandat de réunir des intervenants internes et externes clés pour faire progresser les projets ainsi que le pouvoir de prendre des décisions.

« Quand nous avons obtenu plus de renseignements sur ces sites et la raison pour laquelle ils étaient vacants, nous avons cessé de nous concentrer sur le rôle des propriétaires pour reconnaître la complexité et le coût de gestion de chaque site. Notre programme visant les sites contaminés consiste à établir des relations et à collaborer; nous avons besoin d'eux et ils ont besoin de nous. »

— Barbara Daly, coordinatrice des sites contaminés, Ville d'Edmonton (Alb.)

### 3. Élaborer des outils de marketing et de communication

Utilisez vos messages clés pour élaborer des outils qui 1) renseignent vos publics cibles sur vos programmes visant les sites contaminés et les possibilités de réaménagement, 2) les convainquent de tirer parti de ces programmes et de ces possibilités, et leur expliquent comment. Voici quelques conseils pour élaborer des outils de communication efficaces :

- **Adaptez-les à vos publics.** Utilisez une terminologie et un langage qu'ils connaissent et soulignez les messages clés qui les concernent le plus (p. ex., terminologie utilisée dans les documents immobiliers pro forma).
- **Soyez positif.** Mettez l'accent sur les possibilités et les avantages plutôt que sur les complexités et les risques.
- **Soyez cohérent.** Les descriptions et les engagements devraient être cohérents dans tous les outils et les supports, et cadrer avec les objectifs stratégiques plus généraux de votre municipalité.
- **Incluez un appel à l'action.** Précisez clairement ce que vous voulez que le lecteur fasse et la façon dont il peut participer. Simplifiez-lui la tâche pour le démarrage en indiquant qui appeler et les premières mesures à prendre.
- **Soulignez les histoires de réussite.** Les témoignages et les exemples de projets réussis renforcent la crédibilité et montrent ce qui est possible. Parlez des réussites dans les communiqués, les rapports et les études de cas ainsi que sur le site Web de votre municipalité.
- **Soyez exhaustif.** Songez à toute l'information que les promoteurs doivent connaître à chaque étape des processus de demande et d'approbation. Donnez un court aperçu des processus ainsi que des délais d'approbation approximatifs. Expliquez clairement ce qui est requis du demandeur et quand (p. ex., formulaires, documents d'appui et délais connexes). Incluez tout formulaire et entente types qu'un promoteur pourrait désirer examiner.
- **Utilisez plusieurs supports et formules.** Différents supports (électroniques, imprimés et vidéo entre autres) et formules (p. ex., brochures, listes de vérification, guides et présentations) remplissent différentes fonctions et conviennent à différents publics. On peut utiliser des copies papier pour les distribuer aux réunions avec des clients éventuels.
- **Utilisez des documents bien conçus.** Le formatage et la conception sont essentiels pour rendre vos documents accessibles, convaincants et attrayants. Utilisez des images et des graphiques professionnels pour renforcer les messages clés au besoin.
- **Facilitez les choses.** Regroupez les documents pertinents dans différentes trousse d'information pour chacun de vos publics cibles, notamment les médias, et mettez-les à leur disposition en format imprimé et électronique (p. ex., sur le site Web de votre municipalité ou sur une clé USB).

Vous trouverez ci-dessous des exemples de contenus et d'approches employés par les municipalités. D'autres exemples sont fournis à l'annexe A.

Information à inclure	Types d'outils	Bonnes idées
<p><b>Information essentielle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le programme visant les sites contaminés et son mode de fonctionnement, notamment les processus et l'échéancier</li> <li>➤ Les politiques municipales pertinentes (p. ex., plan d'aménagement du territoire, stratégie de développement économique)</li> <li>➤ L'information de base sur le réaménagement de sites contaminés et les règlements connexes</li> <li>➤ Les études de marché et l'information immobilière</li> <li>➤ Les histoires de réussite et les témoignages</li> </ul> <p><b>Idées supplémentaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les possibilités de réaménagement, y compris des cartes et des inventaires de sites</li> <li>➤ Les possibilités de financement, comme le Fonds municipal vert de la FCM</li> <li>➤ L'information sur les fournisseurs de services locaux et les ressources, comme les solutions pour l'élimination des matériaux contaminés</li> <li>➤ L'établissement de rapports sur les activités et les répercussions du programme</li> </ul>	<p><b>Outils essentiels :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Site Web du programme et liens y donnant accès</li> <li>➤ Guides et politiques du programme</li> <li>➤ Formulaires de demandes et ententes types</li> <li>➤ Listes de vérification du processus et feuilles de route</li> <li>➤ Brochures, fiches techniques et présentations</li> <li>➤ Études de cas et témoignages</li> </ul> <p><b>Idées supplémentaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Calculatrices des mesures incitatives</li> <li>➤ Foire aux questions</li> <li>➤ Communiqués, troupes et publicités</li> <li>➤ Ressources pour l'éducation et la formation</li> <li>➤ Rapports (p. ex., rapport annuel sur le programme)</li> <li>➤ Vidéos et balados</li> </ul>	<p><b>Image de marque du programme :</b> Maple Ridge, en Colombie-Britannique, utilise les mêmes slogans et image (une pousse) sur tous ses outils de communication. Un « dépliant de cartes professionnelles » fournit les coordonnées de personnes-ressources clés et lance un appel à l'action.</p> <p><b>Calculatrice des mesures incitatives :</b> Brantford, en Ontario, donne aux promoteurs une trousse d'information détaillée qui comprend un outil pour évaluer les mesures incitatives financières dont ils pourraient bénéficier.</p> <p><b>Lettres de témoignage :</b> Le site Web de la Ville de Langley, en Colombie-Britannique, comprend des citations de ses partenaires et plusieurs lettres de témoignage.</p> <p><b>Photos et vidéos :</b> Brantford, en Ontario, a organisé un concours de photographie d'anciens sites industriels et élaboré une <u>vidéo promotionnelle</u> (en anglais seulement) pour faire participer les gens à l'un de ses grands projets de réaménagement. La Ville a également travaillé avec l'association locale de constructeurs d'habitations pour élaborer une vidéo de formation en ligne « sites contaminés 101 ».</p> <p><b>Guides :</b> Edmonton, en Alberta, a élaboré un <u>guide</u> (en anglais seulement) afin de préciser les exigences municipales relatives à l'évaluation environnementale de sites pour les demandes d'aménagement.</p> <p><b>Feuilles de route pour les sites contaminés :</b> La FCM fournit une <u>description détaillée</u> des règlements et des processus en place dans chaque province et territoire. Les municipalités peuvent élaborer des feuilles de route similaires pour expliquer les processus d'approbation et les possibilités de financement.</p>

Peu de municipalités auront les ressources nécessaires pour élaborer tous ces outils en même temps : concentrez-vous sur ceux qui sont les plus importants pour votre public et assurez-vous de pouvoir les tenir à jour tout en gérant l'afflux de gens d'affaires intéressés.

## Idées créatives d'une municipalité américaine

Pour stimuler le réaménagement d'un secteur dévitalisé de la collectivité, la municipalité de Cheyenne, au Wyoming, a retenu les services d'une entreprise de marketing afin de créer une image de marque pour le secteur. Les édifices industriels historiques de West Edge District ont été reconnus comme un atout clé qui pourrait aider à drainer des artisans, des brasseurs et d'autres entrepreneurs créatifs attirés par des lieux ayant une riche histoire et suscitant un solide sentiment d'appartenance. Par conséquent, l'image de marque élaborée pour West Edge District\* repose sur son riche passé industriel, avec un logo qui comprend un édifice historique phare bien connu de la collectivité locale. L'image de boulon utilisée dans l'ensemble des produits de communication aide également à renforcer l'idée de passé industriel du secteur.

La municipalité a élaboré un large éventail d'outils et de plateformes de communication pour promouvoir le projet, communiquer ses objectifs et recueillir la rétroaction de la collectivité. Mentionnons entre autres un site Web\* de conception professionnelle, une vidéo\* décrivant la vision de l'aménagement grâce à un modèle 3D et un compas du projet\* qui communiquent efficacement et de manière succincte les principaux objectifs du projet (maîtrise des crues, revitalisation du site contaminé, réinvestissement et espaces publics). Cheyenne a également utilisé une plateforme en ligne (MySidewalk\*) pour recueillir et analyser la rétroaction. Pour susciter l'enthousiasme à l'égard du projet, la Ville a organisé une soirée de lancement vidéo à laquelle participaient des groupes de musique locaux. Cheyenne planifie également des initiatives d'urbanisme tactiques pour montrer concrètement la vision de l'aménagement.

\* En anglais seulement

## 4. Faire passer le mot : Promouvoir votre programme et les possibilités de réaménagement des sites contaminés

Les municipalités doivent prendre les devants afin de renseigner les investisseurs éventuels et les autres intervenants sur leurs programmes visant les sites contaminés et les possibilités de réaménagement. L'affichage d'information sur un site Web municipal suffit rarement. Dans de nombreuses municipalités, la personne-ressource pour les sites contaminés organisera des rencontres individuelles avec des promoteurs, des propriétaires fonciers, des professionnels du secteur de l'immobilier et des consultants afin de fournir de l'information et de répondre aux questions. L'organisation d'activités, comme une série de déjeuners-conférences, et la présentation d'exposés aux groupes d'intervenants, telles des organisations communautaires ou des associations professionnelles, sont également des moyens efficaces de mobiliser et d'informer les publics clés.

Certaines municipalités s'attachent principalement à faire connaître ce que leurs programmes ont à offrir (p. ex., subventions, éducation) tandis que d'autres axent également leurs efforts sur la promotion de sites contaminés particuliers – par exemple des sites appartenant à la municipalité ainsi que des sites appartenant à des tiers (voir les conseils à l'annexe B) – et de possibilités de réaménagement. Les municipalités peuvent faire la promotion des possibilités de réaménagement grâce à leur inventaire de sites contaminés ou à des activités comme des visites sur place. Si le site est particulièrement grand ou important, une municipalité peut amorcer une campagne de mobilisation des intervenants afin d'élaborer une vision et un plan d'utilisation des terrains aux fins d'aménagement futur en vue de susciter l'intérêt des investisseurs. Mentionnons à titre d'exemple l'Inspiration Lakeview Master Plan de Mississauga, en Ontario, qui comprend un ancien site industriel de 81 hectares n'appartenant pas à la Ville.

Voici quelques conseils à prendre en compte lorsque vous faites la promotion de vos programmes visant les sites contaminés et des possibilités de réaménagement :

- ▶ **Prenez les devants.** N'attendez pas que les promoteurs viennent à vous : demandez à prendre la parole à des réunions et à des activités organisées par des intervenants clés et des associations. Invitez des investisseurs éventuels à venir vous rencontrer, vous et votre équipe, pour se renseigner sur votre programme et les possibilités locales.
- ▶ **Assurez-vous que vos partenaires internes sont sur la même longueur d'onde.** Tenez le personnel municipal et les représentants élus informés du programme et veillez à ce qu'ils comprennent pourquoi il est important et comment ils peuvent l'appuyer. Des réunions d'information et des rapports réguliers ainsi que des activités comme des déjeuners-conférences contribuent à faire en sorte qu'il reste une priorité.
- ▶ **Faites appel à des conférenciers externes.** Invitez des promoteurs, d'autres municipalités et des représentants provinciaux à parler de leurs expériences, de leurs réussites et de leurs programmes.
- ▶ **Encouragez les ambassadeurs de sites contaminés.** Créez pour vos partisans des possibilités de défendre et de promouvoir votre programme à l'interne et à l'externe. Faites connaître les histoires de réussite locales et envisagez de désigner un ambassadeur des sites contaminés au sein du conseil, de mettre en place une équipe interne responsable des sites contaminés ou de créer un comité consultatif externe. Les professionnels de soutien (comme les consultants en environnement) font d'excellents ambassadeurs du fait qu'ils ont tendance à établir de solides relations avec les propriétaires et les promoteurs et qu'ils ont un intérêt financier dans les projets de réaménagement.
- ▶ **Présentez votre candidature à des prix.** Les prix externes confèrent une grande visibilité à votre collectivité et à vos projets visant les sites contaminés. Envisagez de présenter votre candidature à un [Prix des collectivités durables de la FCM](#), à un [Prix Brownie de l'Institut urbain du Canada](#) ou à un prix d'une association de développement économique ou d'urbanisme dans votre province ou territoire.
- ▶ **Misez sur les réseaux et les agents de liaison.** Il existe un moyen efficace de mieux vous faire connaître qui consiste à rencontrer des responsables d'associations et de réseaux locaux et à vous présenter à ceux-ci. Mentionnons entre autres les associations de l'industrie de l'aménagement, les associations immobilières, les associations de construction domiciliaire, les associations de l'industrie environnementale, les zones d'amélioration commerciale et les chambres de commerce locales. Il existe également des organisations nationales comme le [Canadian Brownfields Network](#), l'[Urban Development Institute](#), le [Real Estate Investment Network \(REIN\)](#) et le [Commercial Real Estate Development Association \(NAIOP\)](#).
- ▶ **Utilisez des pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement.** Reportez-vous à l'annexe A pour obtenir de l'information sur le recrutement de fournisseurs de services relatifs aux sites contaminés et la promotion de sites contaminés municipaux à des fins de réaménagement.

Voici des exemples d'activités promotionnelles diverses menées par des municipalités. On trouvera des idées supplémentaires à l'annexe A.

Activités promotionnelles	Bonnes idées
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Rencontres individuelles</li><li>➤ Ateliers de formation</li><li>➤ Réseautage et séances d'apprentissage (p. ex., déjeuners-conférences, dîners-causeries)</li><li>➤ Points de presse et activités à l'intention des médias</li><li>➤ Portes ouvertes et consultations</li><li>➤ Séances d'information du conseil</li><li>➤ Conférences et activités externes (p. ex., présentation, accueil, exposition)</li><li>➤ Visites des lieux</li><li>➤ Prix et concours</li><li>➤ Campagnes de promotion régionales conjointes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Points de presse</b> : Brantford, en Ontario, diffuse des communiqués et donne aux représentants des médias une clé USB comportant les fichiers pertinents et les coordonnées de la personne-ressource. Dans un cas particulier, la Ville a invité les médias à se joindre au maire pour la visite d'un site de réaménagement afin de faire preuve d'ouverture et de transparence. Cette visite a fait l'objet d'un reportage dans le journal local.</li><li>➤ <b>Brownfield Oktoberfest</b> : Kitchener, en Ontario, a inclus des sites contaminés dans sa visite des possibilités d'aménagement pour les promoteurs de l'extérieur de la ville durant son activité populaire, l'Oktoberfest. Les participants ont visité des sites locaux et découvert le programme visant les sites contaminés et les mesures incitatives de la Ville, ce qui a permis à Kitchener de se bâtir une réputation de ville propice au réaménagement.</li><li>➤ <b>Mobilisation de la collectivité</b> : Brantford, en Ontario, a établi un comité consultatif communautaire sur les sites contaminés doté d'un mandat et d'un budget pour la mobilisation du public. Au fil des ans, la Ville a organisé des ateliers, des tables rondes, des visites de sites contaminés en autobus et des expositions de photos. Les membres du comité font activement la promotion du programme auprès de leurs réseaux.</li><li>➤ <b>Collaboration régionale</b> : Maple Ridge, en Colombie-Britannique, administre avec ses voisines Pitt Meadows et Mission une campagne conjointe intitulée <i>Invest North Fraser</i>. Kitchener et la Région de Waterloo, en Ontario, offrent un programme conjoint de mesures incitatives financières pour le réaménagement de sites contaminés.</li><li>➤ <b>Description des principales possibilités de réaménagement</b> : La Région de Niagara, en Ontario, a élaboré un cadre pour évaluer et hiérarchiser les possibilités de réaménagement relevées dans l'inventaire des sites contaminés. Des évaluations environnementales de site de phase I et des profils commerciaux détaillés ont été préparés pour les 30 sites principaux. Ils ont ensuite été présentés dans une brochure, qui incluait une description, une carte et de l'information sur la viabilisation, les transports, les conditions environnementales, la valeur de la propriété, les taxes et les utilisations autorisées et recommandées des terrains. Des visualisations avancées en 3D du réaménagement ont également été préparées pour les six sites principaux.</li></ul>



# La voie à suivre

Il faudra du temps et un engagement continu pour que votre municipalité puisse se présenter comme un partenaire clé en réaménagement de sites contaminés. Pour accroître le recours à vos programmes visant les sites contaminés et susciter un intérêt pour les possibilités de réaménagement de sites contaminés, vous devrez consacrer suffisamment de ressources aux efforts de promotion continus et à l'établissement proactif de relations. Souvenez-vous des lignes directrices suivantes :

- Élaborez des messages clés clairs et percutants adaptés à vos publics cibles.
- Encouragez la prise de mesures en mettant l'accent sur les résultats positifs (p. ex., revitalisation de la collectivité) plutôt que sur les questions négatives (p. ex., sites contaminés).
- Utilisez des messages cohérents dans les outils (p. ex., politiques, brochures, présentations) et les plateformes (p. ex., en ligne, imprimés, en personne).
- Donnez des garanties et des précisions sur ce que fera votre municipalité, quand elle le fera et ce que l'on attend des promoteurs du projet.
- Fournissez de l'information de façon proactive en organisant des réunions et des conférences avec des groupes d'intervenants clés.

Une fois que vous aurez élaboré et réuni les outils faisant la promotion de vos programmes visant les sites contaminés et les possibilités de réaménagement, vous aurez franchi la cinquième étape du programme de Leadership en réhabilitation de sites contaminés (« Promouvoir les programmes et les occasions de réaménagement ») et vous serez prêt à vous attaquer aux étapes suivantes :

- **Gérer les programmes et les projets visant les sites contaminés** : Administrez vos programmes municipaux visant les sites contaminés et facilitez le réaménagement des propriétés locales.
- **Évaluer, améliorer et célébrer** : Évaluez et améliorez sans cesse les politiques et les programmes, et célébrez vos réussites.

Ne manquez pas de consulter les ressources supplémentaires du Fonds municipal vert de la FCM qui vous aideront à progresser à chaque étape.

# Annexe A :

## Profils de collectivités

Les exemples ci-dessous illustrent l'éventail d'approches adoptées par trois municipalités canadiennes différentes pour promouvoir leurs programmes visant les sites contaminés et les possibilités de réaménagement.

Brantford (Ont.)	
Résumé du programme	<p>Le programme de Brantford est appuyé par son Plan d'action stratégique visant les sites contaminés, son Programme d'améliorations communautaires visant les sites contaminés et les politiques figurant dans son Plan officiel. Parmi les principales activités, mentionnons :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Offre de mesures incitatives financières pour le réaménagement grâce au programme d'encouragement fiscal pour les sites contaminés et au règlement municipal sur les redevances d'aménagement.</li><li>➤ Éducation et sensibilisation par l'intermédiaire d'un comité consultatif communautaire.</li><li>➤ Réaménagement de sites municipaux.</li></ul>
Personne-ressource pour les sites contaminés	<p>La personne-ressource est une urbaniste au sein du service de l'urbanisme qui coordonne l'examen interservice interne des projets visant les sites contaminés et un comité consultatif communautaire externe.</p>
Points saillants du marketing et des communications	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Site Web</b> : Le site Web du programme visant les sites contaminés est professionnel, bien structuré et divisé comme suit : sites, événements, projets menés à bien, programmes d'encouragement, personnes-ressources et liens connexes.</li><li>➤ <b>Champions communautaires</b> : Le comité consultatif communautaire comprend des représentants du milieu de l'aménagement et des citoyens. Le comité examine les demandes de subventions, oriente le réaménagement de sites municipaux et aide à promouvoir le programme grâce à son budget annuel de mobilisation du public de 5 000 \$.</li><li>➤ <b>Trousse d'information sur les sites contaminés</b> : Les promoteurs éventuels reçoivent une trousse qui comprend des copies des politiques pertinentes, un guide du programme d'encouragement, un résumé du processus et une calculatrice pour évaluer les mesures incitatives financières qu'ils pourraient recevoir.</li><li>➤ <b>Réaménagement de sites municipaux</b> : Brantford gère actuellement le réaménagement du site Greenwich-Mohawk, d'une superficie de 20 hectares. Une page Web est consacrée au projet. On y trouve un résumé du projet, des liens menant aux rapports clés, une foire aux questions et un formulaire de rétroaction à l'intention des résidents. La Ville a également tenu un atelier de visualisation et élaboré une vidéo (<a href="#">Brantford Brown to Gold Opportunity</a> [en anglais seulement]) pour promouvoir le projet.</li><li>➤ <b>Reconnaissance</b> : La Ville a reçu le Prix Brownie 2014 de l'Institut urbain du Canada en réhabilitation durable et en innovation technologique pour la technique de réhabilitation sur place par injection de vapeur mise à l'essai sur le site Greenwich-Mohawk.</li></ul>

## Brantford, (Ont.) (suite)

Points saillants du marketing et des communications	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Profils des sites : Brantford élabore un court profil de deux pages de chaque site qu'elle vend, incluant une photo du site ainsi que de l'information sur le zonage, l'état actuel du site et l'admissibilité aux programmes d'encouragement.</li><li>➤ Photos et vidéos : Consultez la section 3 pour obtenir plus de détails.</li><li>➤ Mobilisation de la collectivité : Consultez la section 4 pour obtenir plus de détails.</li><li>➤ Point de presse : Consultez la section 4 pour obtenir plus de détails.</li></ul>
Liens	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <a href="#">Page d'accueil de Brantford sur les sites contaminés</a> (en anglais seulement)</li><li>➤ <a href="#">Projet de Brantford concernant le site contaminé Greenwich-Mohawk</a> (en anglais seulement)</li></ul>

## Maple Ridge (C.-B.)

Résumé du programme	<p>Maple Ridge ne dispose pas d'une stratégie officielle visant les sites contaminés; son mandat découle de son Programme d'encouragement de l'investissement foncier à l'appui de l'emploi et de son Programme d'encouragement de l'investissement dans le centre-ville. Parmi les principales activités, mentionnons :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Offre de mesures incitatives financières pour le réaménagement de sites dans ses secteurs cibles, y compris les sites contaminés.</li><li>➤ Marketing et sensibilisation auprès des promoteurs et des investisseurs potentiels.</li><li>➤ Soutien apporté aux promoteurs du réaménagement de sites contaminés et leur sensibilisation.</li></ul>
Personne-ressource pour les sites contaminés	<p>La personne-ressource est le gestionnaire des initiatives économiques stratégiques au sein du service du développement économique.</p>
Points saillants du marketing et des communications	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Messages clés</b> : Les produits de marketing du Programme d'encouragement de l'investissement dans le centre-ville comportent l'image d'une plante qui germe et des slogans comme « Il est temps d'investir dans l'un des meilleurs marchés immobiliers du Canada » et « Maple Ridge : une possibilité d'investissement exceptionnelle ». Ces messages sont étayés par des statistiques reposant sur les quatre premières années du programme. Les messages sur les sites contaminés portent sur leur emplacement de choix, leur abordabilité relative, leur excellent potentiel de réaménagement et les outils, les ressources et le financement disponibles à l'appui de leur réhabilitation.</li><li>➤ <b>Éducation et sensibilisation</b> : Maple Ridge fait une promotion proactive des possibilités de réaménagement des sites contaminés auprès des agents d'immeubles commerciaux, des promoteurs et des réseaux locaux au moyen de présentations et de rencontres individuelles. Quand les promoteurs manifestent leur intérêt, le personnel municipal communique avec eux dans un délai de trois jours pour organiser une réunion en vue de les informer des mesures incitatives disponibles et des étapes suivantes.</li></ul>

## Maple Ridge (C.-B.) (suite)

Points saillants du marketing et des communications

- **Aperçu des mesures incitatives** : La brochure et le site Web de chaque programme comprennent un tableau d'une page accessible résumant les mesures incitatives et le soutien offerts pour différents types d'aménagement.
- **Reconnaissance** : Maple Ridge a été nommée l'une des cinq meilleures villes où investir au Canada pour 2010-2015, l'une des deux meilleures villes où investir en Colombie-Britannique et l'endroit où vivre pour ce qui est du mode de vie par le Real Estate Investment Network (REIN). Maple Ridge se fait activement connaître auprès de ce réseau et tire parti de ces classements pour attirer des investisseurs.
- **Mesures incitatives supplémentaires** : Le site Web de la Ville comprend un lien menant à des programmes d'encouragement externes comme le Fonds municipal vert de la FCM.
- **Image de marque du programme** : Consultez la section 3 pour obtenir plus de détails.
- **Marketing régional** : Consultez la section 4 pour obtenir plus de détails.

Liens

- [Programme d'encouragement de l'investissement dans le centre-ville de Maple Ridge \(en anglais seulement\)](#)
- [Programme d'encouragement de l'investissement foncier à l'appui de l'emploi de Maple Ridge \(en anglais seulement\)](#)
- [Mesures incitatives supplémentaires \(en anglais seulement\)](#)

## Ville de Langley (C.-B.)

Résumé du programme	<p>La Stratégie de réaménagement de sites contaminés de la Ville de Langley est appuyée par sa Stratégie de développement économique et les politiques figurant dans son Plan communautaire officiel. La Ville n'a pratiquement aucun terrain vierge disponible – la collectivité d'environ 10 kilomètres carrés est entièrement urbanisée. Parmi les activités principales, mentionnons :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Appui au réaménagement au moyen d'un zonage des aménagements détaillé, sur mesure et propre au site ainsi que d'un processus d'approbation accéléré.</li><li>➤ Marketing et réaménagement de sites appartenant à la municipalité.</li><li>➤ Marketing et sensibilisation auprès des promoteurs et des investisseurs potentiels.</li></ul>
Personne-ressource pour les sites contaminés	<p>La personne-ressource est le directeur des services d'aménagement et du développement économique.</p>
Points saillants du marketing et des communications	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Site Web et brochure</b> : La Ville a une simple page d'accueil qui décrit les avantages du réaménagement, présente des témoignages concernant des projets réussis et comprend un bref appel à l'action. Ces messages sont systématiquement repris dans la brochure du programme ainsi que dans les articles des médias portant sur le programme (voir le lien ci-après).</li><li>➤ <b>Messages clés</b> : La Ville utilise le slogan « Turning brown into green » (Rentabiliser les sites contaminés). Ses produits de communication incluent des messages clés comme « Appelez-nous pour savoir comment nous pouvons vous aider à transformer des sites contaminés en une entreprise rentable » et « Le réaménagement de sites contaminés à Langley a donné lieu à des travaux de construction de 192,2 millions de dollars et à la création de plus de 850 emplois ».</li><li>➤ <b>Marketing proactif</b> : La Ville mobilise les publics cibles en donnant des présentations à des réunions, des petits-déjeuners, des conférences et d'autres activités.</li><li>➤ <b>Réaménagement de sites municipaux</b> : L'une des histoires de réussite de la Ville a été le réaménagement d'un site de 4 hectares du centre-ville, ce qui a permis de bâtir un casino, un hôtel et un centre des congrès. La Ville a réalisé une vaste étude de marché et a mobilisé les associations industrielles pour élaborer une vision économiquement viable du site, puis elle a eu recours à un processus de « déclaration d'intérêt » pour déterminer des partenaires potentiels.</li><li>➤ <b>Reconnaissance</b> : La stratégie visant les sites contaminés a valu à la Ville le Prix Brownie 2013 en communication, marketing et mobilisation publique de l'Institut urbain du Canada, le prix Projet communautaire 2014 de la British Columbia Economic Development Association (BCEDA) et un Prix des collectivités durables 2015 de la FCM.</li><li>➤ <b>Étude de marché</b> : Consultez la section 1.2 pour obtenir plus de détails.</li></ul>
Liens	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <a href="#">Stratégie de réaménagement de sites contaminés de la Ville de Langley (en anglais seulement)</a></li><li>➤ <a href="#">Article et annonce dans la revue Business Examiner (septembre 2014) (en anglais seulement)</a></li></ul>

# Annexe B :

## Conseils pour promouvoir le réaménagement de sites appartenant aux municipalités

La plupart des municipalités possèdent un ou plusieurs sites contaminés (par exemple, un ancien dépôt d'entretien ou un site contaminé pour lequel il y a des arriérés d'impôt). Bien que certaines municipalités en réaménagent seules, la plupart préfèrent vendre leurs sites à des promoteurs. Dans les deux cas, en raison des nombreuses incertitudes associées au réaménagement de sites contaminés, il peut être difficile de gérer le processus et d'attirer les bons fournisseurs de services (p. ex., pour réhabiliter le site) et acheteurs (p. ex., pour aménager le site).

Les recommandations suivantes peuvent accroître vos chances de réussite et réduire les incertitudes des acheteurs et des fournisseurs de services éventuels.

### 1. Préparez-vous. Menez à bien les activités ci-dessous avant le processus d'approvisionnement :

- a) Documentez-vous sur le site. Examinez l'historique du site et évaluez les risques de contamination. Dans la mesure du possible, préparez des évaluations environnementales de site de phases I et II, qui pourront être transmises aux acheteurs éventuels. Certaines municipalités préparent également un plan de travaux d'assainissement. Envisagez de rencontrer les organismes de réglementation et d'autres intervenants clés pour obtenir leur opinion sur le site.
- b) Estimez la valeur marchande. Effectuez une recherche sur les possibilités et les coûts de réhabilitation, la situation du marché et la demande éventuelle pour différents types d'aménagement. Envisagez de retenir les services d'un consultant professionnel en questions immobilières ou en environnement pour vous aider à réaliser cette évaluation.
- c) Élaborez une vision souple de l'utilisation des terrains. La plupart des sites contaminés nécessitent des modifications importantes au zonage pour en permettre le réaménagement. Les acheteurs éventuels doivent savoir à quels types d'aménagement la municipalité est favorable pour déterminer la valeur du site. Les municipalités peuvent communiquer leurs intentions au moyen d'un plan d'urbanisme communautaire ou de quartier ou en s'engageant à travailler avec les promoteurs à une solution de zonage sur mesure. Peu importe l'approche, il est important de vous assurer que votre vision est économiquement viable et suffisamment souple pour tenir compte des idées créatives ou de l'évolution du marché.
- d) Préparez une trousse d'information détaillée. Indiquez tout ce que la municipalité sait à propos du site, décrivez les mesures incitatives offertes à l'appui du réaménagement et faites référence aux politiques sur l'utilisation des terrains et aux règlements de zonage pertinents. Incluez un résumé du processus de réaménagement et des formulaires de demande et ententes types.
- e) Envisagez d'autres mesures pour faciliter le réaménagement. Les municipalités peuvent faciliter le processus de vente en menant des activités qui rendent le site plus « propice aux investissements », comme regrouper des parcelles voisines ou obtenir un financement pour la réhabilitation.

**2. Lancez le processus pour vendre ou réhabiliter le site.** Essayez de rendre le processus aussi facile que possible pour les promoteurs et tenez le conseil, le personnel municipal et les intervenants communautaires informés.

- a) **Tirez des leçons des expériences antérieures.** Examinez les résultats de DDP antérieures pour voir ce qui a fonctionné ou non. Prenez contact avec des promoteurs et d'autres municipalités pour obtenir leur point de vue.
- b) **Informez les promoteurs des possibilités de financement.** Assurez-vous de fournir de l'information sur les programmes d'encouragement de votre municipalité ainsi que sur le financement pour les sites contaminés offert par le Fonds municipal vert de la FCM.
- c) **Commencez par un processus de DDI ou de DDQ.** Un processus de demande de déclarations d'intérêt permet de sonder le marché, de voir qui est intéressé et d'obtenir de la rétroaction sur le projet. Une demande de qualification procure de l'information similaire et vous permet d'établir une liste restreinte de soumissionnaires en fonction des qualifications et de l'expérience les plus importantes pour le travail. Dans certains cas, il y aura peut-être un seul soumissionnaire qualifié, ce qui vous laissera le choix entre amorcer des négociations avec lui ou revoir votre approche à l'égard du projet.
- d) **Au besoin, utilisez un processus de DDP.** Faites activement la promotion de la demande de propositions et assurez-vous de laisser suffisamment de temps aux soumissionnaires pour visiter le site et préparer leur soumission (au moins six semaines pour une vente). Essayez de garder la DDP aussi souple que possible pour permettre d'autres approches et idées. Sélectionnez votre soumissionnaire en fonction de ses qualifications et de son expérience et non pas uniquement en fonction du prix : les projets visant des sites contaminés sont complexes et la soumission la plus basse ne donne pas toujours lieu à la proposition la moins coûteuse (ou ayant la valeur la plus élevée). Prenez soin de demander et de vérifier les références de projets pour vous assurer que le promoteur constitue la bonne personne pour le projet.
- e) **Négociez la vente et l'entente.** La sélection d'un promoteur n'est que la première étape : de nombreuses ventes ne sont pas conclues en raison de désaccords sur les modalités et le partage des risques et des responsabilités. Travaillez avec le promoteur pour structurer l'entente de sorte qu'elle protège les intérêts de la municipalité tout en offrant au promoteur la certitude dont il a besoin pour aller de l'avant avec le projet.

Par exemple, certaines municipalités obligent les promoteurs à franchir certaines étapes avant d'approuver leurs demandes de subvention ou de rezonage. Ceci peut constituer un obstacle pour les promoteurs qui requièrent un engagement ferme pour avoir accès au financement dont ils auront besoin afin de procéder à la vente. Kitchener, en Ontario, a réglé ce problème en structurant ses ententes de sorte que la vente ne soit pas conclue avant que le rezonage et les mesures incitatives ne soient approuvées. La municipalité confie la gestion du processus de DDP à un fournisseur de services immobiliers externe, tandis que le personnel municipal administre le processus de demande de mesures incitatives pour les sites contaminés.

## DDQ, DDP, DI et DDI<sup>5</sup>

Deux processus clés sont utilisés pour la réhabilitation et la vente de sites contaminés : les **demandes de qualification** (DDQ) et les **demandes de propositions** (DDP) :

- On a recours à une **DDQ** pour recueillir de l'information sur les expériences et les qualifications de divers fournisseurs de services afin d'établir une liste restreinte (ou un groupe) de soumissionnaires présélectionnés pour le travail à effectuer dans le cadre d'un projet. Une DDQ peut être suivie d'un contrat direct ou d'une DDP.
- Une **DDP** est un processus de soumission reposant sur un projet où la solution proposée par le promoteur, les qualifications et le prix constituent les principaux critères de sélection de la proposition gagnante. Les DDP peuvent varier d'un processus en une seule étape pour les approvisionnements simples à un processus en plusieurs étapes pour les approvisionnements complexes et importants.

On peut utiliser d'autres méthodes pour obtenir de l'information sur la disponibilité de produits, de services ou de fournisseurs éventuels et déterminer le degré d'intérêt pour le site :

- On a recours à une **demande d'information** (DI) pour recueillir de l'information sur les types de services ou de produits disponibles sur le marché et solliciter des idées pour des solutions éventuelles.
- On a recours à une **demande de déclarations d'intérêt** (DDI) pour recueillir de l'information sur les fournisseurs de services qui sont intéressés par un projet. Cette demande peut aider une municipalité à évaluer l'intérêt du marché pour un projet et à entamer des discussions avec des soumissionnaires éventuels.

Il convient de noter que la DI et la DDI ne sont pas des processus concurrentiels. Discutez avec votre service des achats de la façon d'utiliser chacun de ces processus dans votre municipalité.

<sup>5</sup> Définitions adaptées du document du ministère des Travaux publics et des Services des Territoires du Nord-Ouest, Procurement Processes and Tools (en anglais seulement), 2009. Consulté le 5 août 2015.

## Perspective du promoteur

Voici quelques commentaires de promoteurs de sites contaminés chevronnés dont vous pourriez tenir compte quand vous essaieriez de vendre un site contaminé appartenant à une municipalité. Veuillez noter que chaque municipalité est unique et que tous ces commentaires peuvent ne pas être pertinents dans votre contexte particulier.

*Pour assurer la réussite, les municipalités devraient mettre en place un zonage souple avant de procéder à la demande de propositions. S'adresser au conseil en vue du rezonage prend du temps et expose le projet à des risques.*

*Elles doivent également envisager le projet comme un partenariat et faire preuve de souplesse relativement aux ententes et aux programmes d'encouragement.*

*Par exemple, dans le cadre d'un projet, nous avons travaillé avec la Ville pour diviser un grand site en plusieurs parcelles afin de pouvoir tirer parti du programme d'encouragement séparément pour chaque parcelle. C'était important puisque ce projet de construction s'échelonnait sur 10 ans et n'aurait pas fonctionné autrement.*

- Robert Pelda, président,  
RMP Construction

*Le marché immobilier doit être viable; si l'économie ne fonctionne pas, alors la municipalité devrait envisager des utilisations provisoires jusqu'à la reprise du marché.*

*Chaque site est unique et requiert une approche ainsi qu'une série de mesures incitatives particulières. Les municipalités doivent faire preuve de souplesse : si elles décident d'une vision pour le site qui n'intéresse pas le marché, elles échoueront.*

*Il vaut mieux décider de certains principes généraux (p. ex., faible, moyenne ou grande hauteur), puis entrer dans les détails au cours du processus.*

- Dave Harper, président,  
Kilmer Brownfield,  
Kilmer Group

*Les municipalités font un bon travail de communication : ce qui compte, c'est de pouvoir effectuer un suivi et de faire des affaires de manière rapide, efficace et sécuritaire, de façon à réduire les risques pour le projet.*

*Il vaut mieux que le responsable du site contaminé soit axé sur les affaires et ouvert aux offres raisonnables pour le projet au lieu d'imposer trop de conditions.*

*Les promoteurs ont besoin d'ententes et de garanties au début du processus pour obtenir leur financement et faire aboutir le projet. Ces ententes peuvent être conditionnelles, afin que la municipalité ne verse la mesure incitative que si le projet est mené à bien.*

- Timothy Collins, président,  
LandX Developments

# Annexe C :

## Ressources

### Stratégies municipales de marketing visant les sites contaminés

- Ville d'Ottawa (Ont.) : [Plan d'amélioration communautaire pour le réaménagement des friches industrielles](#)
- Ville de Welland (Ont.) : [Brownfield Strategy](#) (en anglais seulement)

### Outils municipaux de marketing et de communication sur les sites contaminés

#### ▶ Vidéos

- Ville de Brantford (Ont.) : vidéos [Brown to Gold Opportunity](#) (en anglais seulement)
- [Gagnants des Prix des collectivités durables de la FCM](#) - catégorie des sites contaminés

#### ▶ Brochures promotionnelles

- Ville de Maple Ridge (C.-B.) : [Town Centre Investment Incentive Program](#) (en anglais seulement)
- Ville de Langley (C.-B.) : [Turning Brown into Green](#) (en anglais seulement)
- Région de Waterloo (Ont.) : [Revitalization Opportunity Investment](#) (en anglais seulement), brochure qui décrit les mesures incitatives régionales et les projets réussis

#### ▶ Sites Web sur les sites contaminés

- Ville de Brantford (Ont.) : [page d'accueil sur les sites contaminés](#) (en anglais seulement)

#### ▶ Témoignages

- Ville de Langley (C.-B.) : [Langley Brownfield Redevelopment Strategy](#) (en anglais seulement)

#### ▶ Guides

- Région de Waterloo (Ont.) : [site Web sur les sites contaminés et les mesures incitatives](#), qui comprend des guides et une foire aux questions (en anglais seulement)
- Ville de Brantford (Ont.) : [site Web et guides sur les programmes d'encouragement](#) (en anglais seulement)
- Ville d'Edmonton (Alb.) : [guide d'évaluation environnementale de site et aperçu du programme de réaménagement de sites contaminés](#) (en anglais seulement)

#### ▶ Feuilles de route pour l'aménagement de sites contaminés

- [Feuilles de route de la FCM pour les sites contaminés](#) pour chaque province et territoire

#### ▶ Promotion du réaménagement de sites municipaux

- Ville de Brantford (Ont.) : [site Web du projet Greenwich-Mohawk](#) (en anglais seulement)
- Région de Niagara (Ont.) : [profil des principales possibilités de réaménagement](#) (en anglais seulement)

### **Guides de marketing et de communication**

- *Création et promotion de l'image de marque des collectivités locales : boîte à outils pour le développement économique local* par FCM International
- Pages Web sur les principes de base du marketing du Réseau Entreprises Canada
- Fiche technique *La planification des communications au sein des organisations* du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario
- *Plan the Work: Strategic Communication Planning for Not-for-Profit Organizations* (en anglais seulement) de l'Institute for Media, Policy and Civil Society et du Centre des organismes communautaires
- Trousses de marketing de HubSpot

### **Ressources financières**

- Financement : Sites contaminés du Fonds municipal vert de la FCM





## Fonds municipal vert de la FCM : Soutenir le leadership municipal dans le réaménagement des sites contaminés

Le Fonds municipal vert (FMV) de la FCM est votre partenaire dans la revitalisation des sites contaminés et bien plus encore. Que vous représentiez un **gouvernement municipal**, une **société municipale** ou un **partenaire du secteur privé**, le FMV peut vous aider à faire avancer votre projet de revitalisation d'un site contaminé par du financement et des connaissances.

PLANIFICATION	ÉVALUATION	REMISE EN ÉTAT	RÉAMÉNAGEMENT
<b>SUBVENTIONS</b> (jusqu'à 175 000 \$)	<b>SUBVENTIONS</b> (jusqu'à 175 000 \$)	<b>PRÊTS</b>	<b>PRÊTS + SUBVENTIONS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'action d'aménagement de quartiers durables</li> <li>Plan d'action communautaires concernant les sites contaminés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase II de l'évaluation environnementale du site</li> <li>Évaluation des risques</li> <li>Gestion des risques/ plans d'action de réhabilitation</li> <li>Essais sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réhabilitation du site</li> <li>Gestion des risques</li> <li>Utilisation provisoire - production d'énergie renouvelable sur un site contaminé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les projets d'immobilisations admissibles, dans les secteurs de l'énergie, des transports, des matières résiduelles et de l'eau</li> </ul>

**RESSOURCES EN MATIÈRE DE PARTAGE DES CONNAISSANCES :**  
 études de cas, feuilles de route, webinaires, projets primés, vidéos et autres.

### L'avantage du FMV

Permettez au FMV de vous aider à revitaliser vos sites contaminés, à vaincre les obstacles du marché et à créer de nouvelles occasions économiques. Le FMV propose un financement attrayant sur la base du remboursement des coûts. Contrairement à la plupart des bailleurs de fonds, le FMV propose des prêts à l'étape de la remise en état. Découvrez des modes de financement novateurs : par exemple, l'utilisation de mesures incitatives municipales comme le Financement par de nouveaux impôts fonciers (FNIF) pour garantir un prêt. Le financement du FMV peut être combiné à d'autres programmes de financement fédéraux ou provinciaux, et les demandes de financement sont acceptées en tout temps.

Le FMV peut aussi vous mettre en relation avec un réseau d'experts dans le domaine des sites contaminés et vous transmettre les enseignements tirés d'autres projets.

Pour demander du financement ou en savoir plus au sujet du FMV, visitez le [www.fcm.ca/sitescontaminés](http://www.fcm.ca/sitescontaminés) ou communiquez avec nous au **1-877-997-9926** ou à [fmv@fcm.ca](mailto:fmv@fcm.ca).