

ÉTUDE DE CAS — VILLE DE LONDON
MISE EN APPLICATION DE LA
MEILLEURE PRATIQUE DMIP 5
D'INFRAGUIDE INTITULÉE
COORDONNER LES TRAVAUX
D'INFRASTRUCTURES

**Guide national pour des infrastructures municipales
durables (InfraGuide^{MD})**



Étude de cas — Ville de London

Auteure : Dallas Aldersen

Version 1.1

Date de publication : octobre 2005

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

® Tous droits réservés. Marque déposée de la Fédération canadienne des municipalités, Ottawa, Ontario.

Le contenu de la présente publication est diffusé de bonne foi et constitue une ligne directrice générale portant uniquement sur les sujets abordés ici.

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

RÉSUMÉ

Le présent « rapport de projet pilote d'évaluation de meilleure pratique » permet de déterminer la valeur que représentent les meilleures pratiques InfraGuide pour les municipalités, en mesurant l'utilité pour une municipalité en particulier des conseils contenus dans une meilleure pratique déterminée. L'examen de la meilleure pratique intitulée *Coordonner les travaux d'infrastructures*, qui fait partie de la catégorie Prise de décisions et planification des investissements, dans le contexte des leçons que la ville de London a tirées de la mise en application du document représente la majeure partie du contenu du rapport.

Dans le rapport, on compare les meilleures pratiques mises en évidence dans le document à la mesure dans laquelle la ville de London les a incorporées, ou a envisagé de les incorporer, dans ses opérations. Les résultats de la comparaison sont résumés dans un tableau et, tout au long du rapport, des cases font ressortir les pratiques que la ville de London a incorporées et auxquelles elle a accordé une importance particulière dans le but d'optimiser l'efficacité de la coordination de ses travaux d'infrastructures.¹

¹ Les renseignements ayant servi à la rédaction du présent rapport ont été obtenus en grande partie dans le cadre d'entrevues menées par le stagiaire d'InfraGuide Dallas Alderson avec des fonctionnaires et des praticiens de la ville de London en septembre 2004.

1. INTRODUCTION

Le présent rapport commence par un bref résumé de la meilleure pratique DMIP 5 de la catégorie Prise de décisions et planification des investissements, intitulée *Coordonner les travaux d'infrastructures*, et d'un aperçu du contexte de la ville de London. Le rapport évalue ensuite la mise en application du document par la municipalité en mesurant les pratiques que la ville de London a incorporées, ou envisagé d'incorporer, dans ses opérations en comparaison avec celles mises en évidence dans le document. Pour documenter l'évaluation, on utilise six catégories différentes. Celles-ci comprennent :

- Premièrement, les pratiques exposées en détail dans le document, que la ville de London a déjà incorporées et qu'elle utilise toujours dans le cadre de ses opérations.
- Deuxièmement, les pratiques, ou les modifications que la ville de London a apportées à des pratiques, exposées en détail dans le document, qu'elle a incorporées dans ses opérations en conséquence directe de la mise en application de la meilleure pratique.
- Troisièmement, les pratiques, ou les modifications à des pratiques, exposées en détail dans le document et que la ville de London a entrepris de mettre en application, ce qui fait que ces pratiques devraient être appliquées dans un proche avenir.
- Quatrièmement, les pratiques ou les modifications à des pratiques exposées en détail dans le document et que la ville de London envisage de mettre en application, mais qui, pour le moment, font uniquement partie d'une vision à plus long terme plutôt que d'une mesure pratique visant à les intégrer dans les opérations de la Ville.
- Cinquièmement, les pratiques ou les modifications à des pratiques exposées en détail dans le document, que la ville de London a choisi de ne pas mettre en application ou qu'elle n'a pas sérieusement envisagé de mettre en application.
- Sixièmement, les pratiques ou les modifications à des pratiques exposées en détail dans le document, qui ne s'appliquent pas à la ville de London et qui n'ont donc pas été prises en considération. Tout au long du rapport, on examine également la façon dont les employés qui occupent les postes clés à la ville de London perçoivent les avantages liés à la mise en œuvre des pratiques exposées en détail dans le document; on examine aussi ce que ces employés perçoivent comme risques ou conséquences possibles de la mise en application de ces pratiques.

Dans la dernière partie du rapport, on trouve le détail des leçons importantes que la ville de London a tirées et des avantages que lui ont procurés les efforts qu'elle a faits pour mettre la meilleure pratique InfraGuide en application. Dans l'ensemble, les avantages tirés de la mise en application de la meilleure pratique DMIP 5 sont nombreux et variés.

- Premièrement, peu importe la nature des pratiques qui ont été mises en œuvre ou qui doivent l'être dans l'immédiat, la meilleure pratique DMIP 5

porte surtout sur les questions liées aux moyens les plus efficaces de coordonner les projets d'infrastructures qui n'ont pas déjà été exécutés ou communiqués au conseil municipal et au public.

- Deuxièmement, les problèmes exposés en détail dans la meilleure pratique DMIP 5 ont gagné en légitimité lorsque les administrateurs municipaux ont pu utiliser le document pour valider les pratiques qu'ils souhaitaient recommander au conseil municipal pour étude.
- Troisièmement, dans le cas précis des pratiques qui ont suscité une certaine controverse ou de l'opposition de la part de certaines entités externes, le document DMIP 5 a rendu très crédibles les pratiques que la ville de London cherchait alors à mettre en application. Cela a facilité jusqu'à un certain point la coopération des entités externes, surtout des entreprises de service public, avec la municipalité.
- Quatrièmement, la meilleure pratique DMIP 5 a été un important outil pour le conseil municipal, puisqu'elle lui a permis de mieux comprendre les questions abordées dans le document, ce qui a facilité dans une certaine mesure la mise en application des pratiques recommandées.
- Finalement, et fait assez important, certaines des pratiques exposées en détail dans le document DMIP 5 ont été incorporées par la ville de London dans ses opérations en conséquence directe de la mise en application du document. La municipalité a tiré un important avantage de l'application de ces pratiques mises en évidence dans le document, en ce qui a trait à l'amélioration de l'efficacité de la coordination de ses projets d'infrastructures.

2. MÉTHODOLOGIE

Le contenu du présent rapport s'inspire en grande partie d'entrevues d'administrateurs de la ville de London. Celles-ci ont eu lieu les 28 et 29 septembre 2004. Fait à noter, bien que le fait d'avoir des discussions avec un certain nombre de personnes ayant des points de vue différents soit très important (en ce sens que cela permet d'obtenir une source de références plus élaborée dont on peut tirer des conclusions au moment de rédiger le rapport), il est important de ne pas perdre de vue que bon nombre des sujets discutés sont quelque peu subjectifs. En ce sens, le présent rapport n'a pas pour objet de tirer des conclusions finales. Comme les entrevues ont été le principal mode d'acquisition du contenu, il vise à permettre de comprendre la valeur de la meilleure pratique du point de vue des praticiens et des administrateurs municipaux plutôt qu'à proposer des conclusions définitives.

3. RÉSUMÉ DE LA MEILLEURE PRATIQUE DMIP 5 (*COORDONNER LES TRAVAUX D'INFRASTRUCTURES*)

Le document donne un aperçu des meilleures pratiques à utiliser pour coordonner les projets d'infrastructures afin de minimiser les perturbations et de maximiser la valeur des projets. La mesure dans laquelle les projets sont bien coordonnés a une très forte incidence sur l'efficacité globale des fournisseurs d'infrastructures. Les gestionnaires de travaux publics reçoivent souvent des plaintes du public lorsqu'il devient évident que les projets d'infrastructures sont mal coordonnés, ce qui, à son tour, rejaillit sur le conseil municipal. En outre, les perturbations et les coûts sociaux pour la collectivité associés à la mauvaise coordination des projets d'infrastructures sont importants. Par conséquent, la perception de gaspillage et d'inefficacité est le résultat malheureux, quoiqu'inévitable, de tout manque de coordination efficace. Étant donné cette réalité, il est important pour la municipalité de coordonner le mieux possible les divers programmes de renouvellement d'infrastructures qu'elle met en œuvre.

Le document définit et examine les meilleures pratiques relatives à ce problème, qui entrent dans cinq catégories générales différentes. Les cinq catégories en question sont les suivantes : pratiques de coordination; améliorations de corridors; pratiques restrictives; processus d'approbation/besoins de communication; considérations d'ordre technique.

L'amélioration de la coordination des travaux d'infrastructures comporte divers avantages qui sont exposés en détail dans la meilleure pratique. Parmi ceux-ci, on retrouve : la réduction des coûts; une meilleure sensibilité des gestionnaires d'infrastructures aux considérations relatives aux autres domaines d'infrastructures; la réduction des perturbations et des coûts sociaux; une meilleure coordination des travaux d'infrastructures à long terme avec les travaux liés aux lotissements; une meilleure comptabilisation du coût complet; une sensibilisation accrue du conseil municipal et du public; des stratégies de remplacement fondées sur le cycle de vie; de meilleures procédures d'approbation du financement.

Parmi les cinq différents types de pratiques exposés dans la meilleure pratique et qui facilitent tous la coordination des projets d'infrastructures, c'est l'efficacité globale des fournisseurs d'infrastructures de l'avis à la fois la collectivité et du conseil municipal, ainsi que l'amélioration et l'efficacité de la coordination des projets, qui sont la clé du succès.

4. CONTEXTE DE LA VILLE DE LONDON

Dans la meilleure pratique intitulée *Coordonner les travaux d'infrastructures*, on mentionne que, comme c'est souvent le cas, les problèmes et les meilleures pratiques exposés en détail dans le document sont influencés par la composition de la collectivité et de l'organisation municipale en cause. Il est donc pertinent de noter certaines des particularités propres à la ville de London. Avec une population de plus de 300 000 habitants, la Ville est une importante municipalité du sud-ouest de l'Ontario.

Tout comme d'autres municipalités, la ville de London a été confrontée à un important transfert de responsabilités par le gouvernement provincial. En conséquence, et comme ce fut le cas pour d'autres municipalités, elle a dû faire face à des contraintes accrues et à une plus grande sollicitation des ses ressources financières. On a considéré que la ville de London avait réagi à ces changements de façon très compétente, même si elle a abordé la situation avec une certaine prudence.

La ville de London a récemment fait l'objet d'une importante réorganisation interne, surtout dans les domaines liés à l'environnement et à l'ingénierie. La réorganisation a entraîné la création de la Division de l'administration des travaux (Construction Administration), une importante initiative qui a effectivement facilité certains des changements pertinents amorcés par la municipalité. Le mandat de la nouvelle division est axé sur le recours à des façons coordonnées et logiques d'exécuter et d'administrer les grands projets de travaux d'immobilisations.

La réorganisation a commencé essentiellement par l'embauche en 2002 d'un nouveau directeur général des Services de l'environnement et de l'ingénierie. Celui-ci était déjà impliqué dans InfraGuide et il a apporté diverses nouvelles idées à London, dont bon nombre étaient liées en partie à sa bonne connaissance du mandat et de l'expertise d'InfraGuide, et à son implication dans ceux-ci. En grande partie, c'est ce savoir-faire de la haute direction qui a orienté les changements organisationnels, qui ont à leur tour facilité la prise en compte et la mise en application de certaines des nouvelles initiatives et pratiques tirées du document DMIP 5, dont on trouvera le détail dans le reste du présent rapport. À cet égard, la ville de London est un exemple de situation où il arrive souvent que la présence d'un « champion » d'InfraGuide facilite grandement l'inclusion et l'adoption de nouvelles idées ou pratiques fondées sur les meilleures pratiques InfraGuide. En ce sens, les personnes et les services de la ville de London sont devenus beaucoup plus ouverts aux pratiques mises en évidence dans le document DMIP 5 (*Coordonner les travaux d'infrastructures*); ils étaient également prêts à les examiner et à les adopter.

5. COMPARAISON DES PRATIQUES DE LA VILLE DE LONDON AVEC CELLES EXPOSÉES DANS LA MEILLEURE PRATIQUE DMIP 5 (*COORDONNER LES TRAVAUX D'INFRASTRUCTURES*)

5.1 DESCRIPTION DES PRATIQUES MENTIONNÉES DANS LE DOCUMENT DMIP 5 ET APPLIQUÉES PRÉSENTEMENT PAR LA VILLE DE LONDON

- **Comités officiels** — Dans le document DMIP 5, il est mentionné que l'une des méthodes les plus répandues d'assurer la coordination des projets d'infrastructures, c'est la création de comités officiels, tant internes qu'externes, formés de représentants des divers domaines de service. À la ville de London, ce genre de comités existe depuis assez longtemps.

Le Comité externe de coordination des services publics (External Utility Coordinating Committee) (UCC) fonctionne suivant le concept de la rotation de la présidence, ce qui signifie que le comité change de président tous les ans et que le poste est occupé soit par un représentant d'entreprise de service public, soit par un représentant de la ville de London. Comme les entreprises de service public ont la possibilité d'occuper la présidence du comité plutôt que celui-ci soit toujours présidé par la ville de London, leur engagement envers le mandat du comité est sans doute renforcé, puisqu'elles sont alors sur un pied d'égalité avec la Ville. Le recours au concept de la rotation de la présidence du Comité externe de coordination des services publics constitue une importante force pour la ville de London et le concept est mentionné expressément comme mesure positive en rapport avec les comités officiels dans la meilleure pratique DMIP 5.

Le Comité interne de coordination des services publics (Internal Utility Coordinating Committee) (UCC) prépare des plans quinquennaux en rapport avec les projets d'infrastructures. Il élabore des plans approximatifs de paramètres sur vingt ans dans chacun des domaines d'infrastructures. Il a toutefois été mentionné que l'accent relatif à la coordination au sein de l'UCC interne était plus sur les conflits possibles et moins sur le fait d'être proactif et de prévoir les projets futurs ou les besoins de coordination, ce qui est le résultat que tout UCC interne efficace souhaite obtenir en bout de ligne.

Figure 5–1 : Membres du Comité interne de coordination des services publics de la ville de London

- **Transports**
- **Administration des travaux**
- **Eaux usées**
- **Eau potable**

Figure 5–2 : Membre du Comité externe de coordination des services publics de la ville de London

- **Rogers**
- **Ville de London**
- **Union Gas**
- **Bell Canada**
- **London Hydro**
- **Telus Communications**
- **Hydro One**
- **Allstream**
- **Group Telecom (360 Networks)**
- **Core Energy London**

- **Plans pluriannuels** — Le Comité interne de coordination des services publics élabore des plans quinquennaux en rapport avec les projets d'infrastructures. Bien qu'elle constitue relativement la norme en comparaison avec les autres pratiques mises en évidence dans le document DMIP 5, la pratique qui consiste à élaborer des plans pluriannuels est néanmoins mentionnée dans le document étant un critère clé de l'efficacité de la coordination et la ville de London continue de préparer ce genre de plans.
- **Coordination des travaux liés aux lotissements** — Il y a toujours eu une certaine coordination avec les promoteurs et on a pris des mesures positives en vue d'améliorer ce genre de coordination, bien qu'on reconnaisse généralement qu'il y a place pour de l'amélioration.
- **Améliorations de corridors** — Les améliorations de corridors, c.-à-d. les réaménagements de corridors entiers, sont une importante force de la ville de London et elles existent de façon positive depuis assez longtemps. Elles font partie des grands projets approuvés dans le cadre d'évaluations de classe de projets d'élargissement de routes. De plus, elles sont exécutées par l'entremise du Comité interne de coordination des services publics, dans le cas des projets de moindre importance. Les améliorations de corridors sont financées par chacun des domaines fonctionnels, mais, lorsqu'un projet est désigné, elles sont assignées à un domaine en particulier après que les budgets aient été approuvés et fusionnés.

On considère que l'incorporation des améliorations de corridors comme pratique normale permet de réaliser d'importantes économies en matière d'efficacité, qui l'emportent sur les pertes économiques dues à la possibilité d'un remplacement prématuré. Il est toutefois très difficile de quantifier ces économies. Les efforts en ce sens sont communiqués au public au moyen d'avis, bien qu'on juge que ceux-ci ne sont pas toujours envoyés suffisamment à l'avance.

Comme moyen particulièrement important de communiquer avec le public et de s'assurer que les améliorations de corridors ont lieu, la ville de London offre des taxes d'améliorations locales relatives aux bordures et aux caniveaux. La Ville offre alors aux résidents des quartiers dans lesquels des travaux d'eau et d'égout vont avoir lieu de toute façon la possibilité, moyennant certains frais, de faire améliorer en même temps les bordures et les caniveaux. Cette façon de procéder permet à la Ville de communiquer avec les résidents concernés, mais, fait plus important, cela

contribue beaucoup à encourager la coordination des travaux dans les zones résidentielles grâce à l'efficacité des améliorations de corridors. La plupart des résidents profitent alors de l'occasion, car celle-ci leur permet de réaliser d'importantes économies, puisque les coûts seraient nettement plus élevés si les travaux de bordures et de caniveaux devaient être exécutés séparément à une date ultérieure. Cette façon particulière d'exécuter des améliorations de corridors permet à la ville de London de faire d'importants gains en matière d'efficience.

Figure 5-3 : Taxes d'améliorations locales

Les taxes d'améliorations locales sont une méthode utilisée par la ville de London pour réaliser des améliorations de corridors. Les résidents font des économies de coûts et la Ville réalise d'importants gains en matière d'efficience.

- **Exigences en matière de permis** — Comme type standard de pratique restrictive du genre mis en évidence dans la meilleure pratique DMIP 5, la ville de London exige toujours un permis dans le cas des projets d'infrastructures, pour favoriser la coordination et minimiser les perturbations causés aux infrastructures des projets nouvellement achevés. La Ville prévoit toutefois examiner cette façon de procéder et de nombreuses nouvelles initiatives sont en cours dans le domaine.
- **Considérations d'ordre technique (outils de planification formels)** — La ville de London continue d'utiliser divers outils de planification formels mentionnés dans la meilleure pratique DMIP 5. Cela inclut l'utilisation d'un système informatisé de gestion des chaussées. La Ville continue également d'utiliser la cartographie SIG et la plupart des zones sont liées au SIG. London continue d'utiliser l'inspection par télévision en circuit fermé pour déterminer les besoins de réhabilitation des infrastructures souterraines. Dans le cas des conduites d'eau et d'égout des nouveaux lotissements, London continue de poser les branchements à l'avance.
- **Communication** — L'importance d'informer le public des travaux d'infrastructures à venir ou en cours est mentionnée dans la meilleure pratique DMIP 5. À London, la pratique normale concernant la communication au public des projets d'infrastructures prévus consiste à envoyer des lettres aux propriétaires d'immeubles et à faire paraître des avis dans le journal local.
- **Techniques sans tranchée** — Au cours des cinq à dix dernières années, la ville de London a utilisé plus souvent divers types de techniques sans tranchée qui sont mentionnés dans la meilleure pratique DMIP 5 comme un des moyens de minimiser les perturbations en évitant si possible les coupes dans les chaussées.

5.2 DESCRIPTION DES PRATIQUES, OU DES MODIFICATIONS À DES PRATIQUES, TROUVÉES DANS LE DOCUMENT DMIP 5 ET INCORPORÉES DANS LES OPÉRATIONS EN CONSÉQUENCE DIRECTE DE LA MISE EN APPLICATION DE CETTE MEILLEURE PRATIQUE

- **Comités officiels** — Le Comité externe de coordination des services publics a fait récemment l'objet d'importantes modifications, surtout en accord avec les pratiques et les idées mises en évidence dans le document DMIP 5. Les modifications servent à renforcer l'efficacité globale du comité. Les rôles, les responsabilités et les objectifs du Comité externe sont délimités de façon plus précise dans un manuel préparé tout récemment. Le manuel, de même qu'une communication accrue, a contribué à faire en sorte que l'UCC externe soit mieux organisé et plus efficace dans la coordination des projets d'infrastructures. En outre, la ville de London a fait un effort concerté pour être mieux représentée au sein du Comité, en particulier par les personnes possédant le plus d'expertise. À cette fin, on a ajouté au Comité le poste de vice-président, dont le titulaire est un représentant de la ville de London.

Le Comité interne de coordination des services publics a lui aussi fait l'objet de certaines modifications visant à améliorer l'efficacité de la coordination. Ce n'est que depuis tout récemment que les transports font partie du comité. La fixation des priorités au sein du Comité interne est elle aussi un élément nouveau. Toutes les rues incluses dans un programme se voient attribuer une priorité. Le programme eau-ingénierie a lui aussi fait l'objet d'une fixation des priorités. De plus, bien qu'il n'ait toujours examiné les projets qu'un an d'avance, le Comité interne fait des efforts concertés pour voir plus loin. En décembre 2004, la ville de London prévoit fixer les priorités pour l'année 2006. Ce type de planification est important, en ce sens qu'il réduit les annulations de projets à la dernière minute, qui avaient lieu relativement fréquemment et entraînaient généralement des réactions négatives de la part du public. La clé consiste à disposer d'une fenêtre de deux ans pour prévoir les projets, puisque la Division de l'administration des travaux dispose maintenant d'une année complète pour prévoir divers projets et les faire concorder avec les budgets. En vertu de ce nouveau scénario, la ville de London peut mieux s'assurer que les projets sont exécutés tels que prévus et le public sait qu'il peut s'attendre à ce que les projets soient menés à terme plutôt que d'être annulés de façon imprévue. Il est alors possible d'atténuer en grande partie la publicité négative liée aux plaintes du public qu'entraîne l'annulation d'un projet, ce qui est bien sûr un des buts fondamentaux d'une meilleure coordination grâce à la présence de comités officiels, comme on le souligne dans la meilleure pratique DMIP 5.

- **Exigences en matière de permis** — Bien que les permis de projets d'infrastructures aient toujours existé pour les promoteurs et les entreprises de service public, on a récemment apporté à cette façon de procéder certaines modifications qui sont plus en accord avec le but visé par les exigences en matière de permis, qui consiste à exercer un meilleur contrôle sur les excavations, tel qu'on le mentionne dans la meilleure pratique DMIP 5. Dans le cadre d'un projet pilote d'une durée d'un mois, les surintendants routiers procèdent à des vérifications ponctuelles des travaux exécutés par les entrepreneurs pour s'assurer que ceux-ci détiennent le permis nécessaire. En outre, bien que l'amende imposée pour avoir exécuté des travaux sans permis soit relativement faible, la ville de London

examine actuellement la possibilité de l'augmenter, en vue d'encourager un plus grand respect de ses exigences.

- Pratiques restrictives : frais pour détérioration de la chaussée** — La ville de London a récemment introduit et incorporé dans ses procédures les frais pour détérioration de la chaussée (FDC). Les FDC sont des frais imposés par la municipalité pour toute excavation afin de tenir compte de la réduction de la vie utile de l'infrastructure de la chaussée dans laquelle la tranchée a été creusée. Ces frais sont un des exemples d'une pratique restrictive destinée à faire réduire le nombre d'excavations inutiles et à mener à la comptabilisation du coût complet, de la façon exposée en détail dans la meilleure pratique DMIP 5. Les FDC sont imposés de façon égale aux services municipaux et aux entités externes qui souhaitent procéder à une excavation. Bien qu'il existe un seul tarif pour chaque domaine, les frais actuels ont été introduits progressivement, en grande partie pour qu'il soit plus facile pour les entreprises de service public externes de s'y ajuster. Les quatre catégories d'entités qui peuvent se voir imposer des FDC sont : les services opérationnels de la Ville; les projets d'immobilisations de la Ville; les promoteurs/acteurs privés; et les entreprises de service public. Les FDC perçus sont versés sur un compte distinct qui est réservé aux coûts associés aux travaux de voirie futurs. Bien que l'opposition des entreprises de service public et des promoteurs aux FDC ait été évidente, la ville de London a fait appel à son service juridique pour s'assurer qu'elle avait le pouvoir d'imposer ces frais, après quoi elle est allée de l'avant. À l'heure actuelle, la Ville juge que son personnel est généralement à l'aise avec la capacité et le pouvoir d'imposer les FDC. Bien qu'elle s'inquiète toujours de savoir si le montant exact des frais sera payé à temps, la municipalité cherche à trouver une solution au problème et aux autres problèmes connexes. Il convient de noter que, bien que la mise en œuvre de ces frais constitue un moyen important par lequel la ville de London a amélioré encore plus la coordination des projets d'infrastructures, le processus qui a appuyé la mise en œuvre a été relativement faible, en ce sens que la discussion avec les entreprises de service public externes n'a eu lieu qu'après que la Ville ait décidé d'incorporer les frais.

Figure 5–4 : Frais pour détérioration de la chaussée

La mise en œuvre des frais pour détérioration de la chaussée par la ville de London, un type important de pratique restrictive qui contribue aux efforts de coordination des projets d'infrastructures et au passage à la comptabilisation du coût complet, a été mentionnée comme la pratique dont la mise en œuvre résultait le plus directement de la mise en application de la meilleure pratique DMIP 5. La ville de London a trouvé dans le document d'importants conseils et une importante impulsion relativement à l'incorporation de la pratique.

- Financement particulier** — Le financement particulier est un moyen important qui sert à isoler les domaines de service plus facilement des coupes budgétaires. Il nécessite de réunir des fonds à l'intention d'un domaine de service déterminé et limite l'utilisation de ces fonds à ce seul domaine, par opposition aux fonds réunis au moyen de l'impôt foncier général. Le financement particulier permet d'améliorer l'efficacité de la planification et, partant, la coordination des projets. À la ville de London, il existe des sources de financement particulier pour les services publics d'eau et d'égout, en plus des prévisions de recettes provenant des frais pour

détérioration de la chaussée. Lors de la mise en œuvre de ces sources de financement, on a remarqué qu'il était devenu plus facile de faire en sorte qu'il y ait de la place dans le budget pour les projets d'infrastructures connexes. Il convient toutefois de noter que l'impôt foncier général continue d'être la source de financement des projets de voirie, ce qui fait que le domaine est beaucoup moins isolé et que c'est la raison pour laquelle ce sont les routes qui ont été le plus durement touchées par les coupes budgétaires, malgré l'existence du grand programme national qui prévoit le recours à une taxe sur l'essence pour financer les travaux de voirie, puisque celui-ci n'a pas encore été mis en œuvre à ce jour.

- **Améliorations de corridors** — Même si les améliorations de corridors ont toujours été utilisées de façon efficace, la ville de London a récemment incorporé dans ses opérations certaines modifications qui ont servi à renforcer encore plus son efficacité en rapport avec les objectifs qui consistent à utiliser ce type d'amélioration, tel qu'il est mentionné dans la meilleure pratique DMIP 5. Alors qu'elles étaient auparavant assignées au domaine le plus important de l'amélioration, les améliorations de corridors passent maintenant pour la plupart par la nouvelle Division de l'administration des travaux, ce qui améliore les possibilités de coordination globale.
- **Communication** — La ville de London a fait un effort concerté en vue d'améliorer l'efficacité de la communication avec le public au sujet des travaux d'infrastructures prévus. L'importance de posséder une stratégie de communication efficace à cet égard est évidente et elle est mentionnée dans la meilleure pratique DMIP 5. Depuis 2001, le site Web de la ville de London comporte un lien d'information sur les travaux routiers. On y trouve à la fois une carte et la liste des projets d'infrastructures à London. À l'heure actuelle toutefois, on a entrepris d'importants efforts en vue d'améliorer cette approche en matière de communication. Précédemment, en raison de la trop faible fréquence des contrôles, la liste des projets n'était pas toujours à jour et ceux-ci ne reflétaient donc pas toujours ce qui se passait effectivement sur le terrain. Présentement, les contrôles sont beaucoup plus fréquents. En outre, les résidents peuvent trouver sur le lien du site Web une lettre qui leur permet d'obtenir de plus amples détails. De toute évidence, le site est utilisé, puisque le nombre de visites augmente sans cesse. La communication avec le public relativement aux projets à venir ou en cours se trouve ainsi renforcée et les employés de la ville de London passent moins de temps à répondre à des appels téléphoniques.

5.3 DESCRIPTION DES PRATIQUES, OU DES MODIFICATIONS AUX PRATIQUES, TROUVÉES DANS LE DOCUMENT DMIP 5 ET QUE LA VILLE DE LONDON A ENTREPRIS DE METTRE EN APPLICATION (OU QUI DEVRAIENT ÊTRE MISES EN APPLICATION À COURT TERME)

- **Coordination des travaux liés aux lotissements** — Une façon importante de coordonner les projets consiste à faire participer les promoteurs au processus d'une manière quelconque. La ville de London examine en ce moment la possibilité de s'impliquer plus à fond dans le domaine. Elle envisage la possibilité d'imposer certains types de conditions au lotissement dans un effort visant à encourager la coordination. De plus, la ville de London est en train de créer une base de données sur les entrepreneurs. Ce serait là un moyen de documenter

les « bons » entrepreneurs et de leur confier d'autres travaux en vue de favoriser et de stimuler les relations de travail positives entre la municipalité et tous les entrepreneurs.

- **Coûts sociaux et environnementaux** — La ville de London étudie la possibilité d'imposer des frais de location de voie à toute entité (entreprise de service public ou promoteur) qui occupe des voies de circulation dans une rue. L'imposition de tels frais constitue un moyen important de tenir compte des coûts sociaux de l'encombrement causé par les projets de lotissement. Les frais de location de voie ont été particularisés dans la meilleure pratique DMIP 5 comme un moyen particulièrement efficace et novateur de tenir compte des coûts sociaux et environnementaux. La ville de London essaie présentement d'évaluer l'efficacité possible de ces frais au moyen d'un système de modélisation. Si la mesure est mise en œuvre, on prévoit que les frais de location de voie ne seront peut-être pas possibles dans tous les cas et que leur mise en œuvre risque de prendre un certain nombre d'années. Il serait possible d'envisager des exceptions dans un certain nombre de cas : il pourrait y avoir exception dans le cas où le projet en cours d'exécution procure un avantage à la rue (mise en place d'un lampadaire, par exemple). Il est possible d'envisager des exceptions dans le cas de projets de courte durée afin d'encourager les promoteurs à exécuter leur projet le plus rapidement possible. Il est également possible d'envisager des exceptions dans le cas des projets inévitables.

5.4 DESCRIPTION DES PRATIQUES, OU DES MODIFICATIONS AUX PRATIQUES, TROUVÉES DANS LE DOCUMENT DMIP 5 ET QUE LA VILLE DE LONDON ENVISAGE, OU POURRA ENVISAGER, D'APPLIQUER DANS LE CADRE D'UNE VISION À LONG TERME

- **Considérations d'ordre technique : outils de planification formels** — La ville de London a examiné la possibilité d'élaborer un genre quelconque de programme de gestion intégrée des infrastructures. Si cela avait lieu, les administrateurs pourraient examiner la possibilité de mettre sur pied une direction officielle de gestion de l'actif.
- **Financement global** — À London, on tend à créer des mécanismes de financement global qui permettent d'obtenir plus rapidement les approbations nécessaires, ce qui, à son tour, est assez important pour que la coordination soit efficace, tel qu'on le mentionne dans la meilleure pratique DMIP 5. Il y a eu récemment un effort concerté en vue de simplifier le processus budgétaire, car le budget de l'année 2004 était perçu comme étant inutilement compliqué et entraînant le recours à certaines pratiques non efficaces. On évolue actuellement vers une façon plus simpliste de documenter le processus, ce qui aiderait à la fois le public et le conseil de la ville de London. Un des avantages possibles que voit la municipalité, c'est une meilleure possibilité de financer adéquatement les travaux de voirie, qui ont été jusqu'à maintenant le domaine le plus durement touché par les coupes budgétaires. Cependant, malgré le fait que le financement global soit reconnu comme un important mécanisme qui permet d'exécuter des projets d'infrastructures et de les coordonner de façon efficace, les défis liés à la mise en œuvre de ce type de financement sont importants pour la ville de London. Ceux-ci sont liés en grande partie à la perception selon laquelle le financement global fait perdre le contrôle au conseil

municipal. De plus, la ville de London considère qu'il y a certaines répercussions négatives lorsque le recours aux sources de financement par obligations élimine la distinction entre les investissements dans l'eau potable, les égouts et les routes. Le recours fréquent au financement global peut créer une certaine confusion.

5.5 PRATIQUES TROUVÉES DANS LE DOCUMENT DMIP 5 ET QUE LA VILLE DE LONDON N'ENVISAGE PAS D'UTILISER À L'HEURE ACTUELLE

- **Pratiques restrictives : règlement interdisant les excavations** — Il n'existe à London aucun règlement prescrivant un moratoire sur les excavations dans les chaussées (coupes) pendant un nombre déterminé d'années. Bien qu'on soit au courant de cette pratique, il n'existe aucun plan de mise en œuvre d'une telle politique, en grande partie parce que les administrateurs jugent qu'il serait difficile de la faire respecter, puisque des coupes peuvent avoir lieu pour de nombreuses raisons et qu'elles pourraient parfois mettre en cause les propres équipes de travailleurs de la ville de London. Les perceptions pourraient être négatives si les travailleurs de la Ville étaient autorisés à creuser des tranchées dans les chaussées et que cela était interdit aux entités externes. Une autre raison importante pour laquelle la ville de London juge qu'il serait trop lourd de chercher à mettre en œuvre un règlement interdisant les coupes, c'est qu'il a toujours été relativement facile pour les entrepreneurs et les promoteurs d'obtenir l'autorisation de creuser des tranchées dans les chaussées. Il ne serait pas facile pour la municipalité de surmonter ce précédent. Il est plus probable que l'interdiction des coupes entraînerait certains conflits avec les promoteurs ou les entreprises de service public. La ville de London pense que d'autres pratiques, telles que la communication de plans à plus long terme et l'insistance sur le recours aux techniques sans tranchée dans les nouvelles routes, sont plus raisonnables en ce qui a trait à l'issue satisfaisante de la coordination des travaux, tout en limitant également de façon plus importante les possibilités de conflit ou de perception négative.

5.6 PRATIQUES TROUVÉES DANS LE DOCUMENT DMIP 5 ET QUI NE S'APPLIQUENT PAS À L'HEURE ACTUELLE À LA VILLE DE LONDON

- **Outils de planification formels** — La meilleure pratique DMIP 5 traite de la restructuration à laquelle ont procédé certaines municipalités en créant une direction officielle de gestion de l'actif. Bien que la ville de London soit consciente de la valeur de posséder une telle direction, son système n'est présentement pas intégré et c'est pourquoi il ne lui est pas possible en ce moment de créer une unité administrative de ce type. Il faut d'abord examiner la possibilité d'élaborer un programme de gestion intégrée des infrastructures avant de créer un service officiel.

6. PRINCIPALES CONCLUSIONS ET LEÇONS TIRÉES

- Bien que ce ne soit pas toutes les pratiques exposées en détail dans la meilleure pratique qui ont été ou qui devraient être mises en application, et compte tenu du fait que la mise en application de certaines des pratiques mentionnées dans le document DMIP 5 risquerait de poser certains défis, la meilleure pratique en cause ici *porte surtout sur des problèmes* qui ne se sont peut-être pas manifestés à London. Le fait pour une municipalité d'être exposée à de nouvelles idées lorsqu'il s'agit d'améliorer la durabilité de ses infrastructures est toujours avantageux et il importe peu que les idées en question soient entièrement incorporées ou non dans les opérations. La ville de London a élargi la gamme de ses choix dans un effort en vue d'améliorer la coordination des travaux d'infrastructures parce que l'utilisation de la meilleure pratique l'a mise en contact avec de nouvelles idées.
- Les problèmes traités dans la meilleure pratique ont gagné en légitimité. En ce sens, la *meilleure pratique a servi de véhicule*, ce qui a permis aux administrateurs municipaux d'aborder les problèmes mis en évidence dans le document.
- Certaines pratiques *ont été mises en œuvre en conséquence directe de la mise en application de la meilleure pratique* et elles ont joué un rôle important en permettant à la ville de London d'améliorer avantageusement l'efficacité de la coordination de ses projets d'infrastructures.
- Bon nombre des nouvelles pratiques mises en application par la ville de London, en particulier la mise en œuvre des FDC, ont été cause de friction avec les entreprises de service public. C'est pourquoi la meilleure pratique a été un outil particulièrement utile lorsque les entreprises en question ont demandé des explications à la Ville. En tant qu'outil de référence approuvé à l'échelle nationale, la meilleure pratique *a donné beaucoup de crédibilité aux pratiques que la ville de London essayait de mettre en application* avec les entreprises de service public.
- Pour ce qui est des contacts avec le conseil municipal et le domaine politique, la meilleure pratique DMIP 5 a joué un rôle important. Le document a été un *outil important pour le conseil municipal*, en ce sens que les membres ont pu acquérir une compréhension de base de la question. Les questions abordées dans la meilleure pratique gagnent donc en crédibilité lorsque les administrateurs municipaux en discutent avec le conseil municipal.

Figure 6-1 : Résumé des pratiques de la ville de London relatives à la meilleure pratique DMIP 5

IMPACT MESURABLE D'INFRAGUIDE					
PRATIQUES ACTUELLES	Pratiques incorporées en conséquence directe de la mise en application de la meilleure pratique	Pratiques mises en application à court terme	Pratiques envisagées pour mise en application à long terme	PRATIQUES NON ENVISAGÉES	PRATIQUES NON APPLICABLES
Comités officiels	Comité externe de coordination des entreprises de service public – poste de vice-président	Base de données sur les entrepreneurs permettant de distinguer ceux ayant un bon dossier et d'encourager le respect des exigences.	Programme de gestion intégrée des infrastructures	Règlement interdisant les excavations	Direction officielle de gestion de l'actif
Plans pluriannuels					
Améliorations de corridors	Amélioration des prévisions établies par les comités	Étude de conditions imposées au lotissement	Mécanismes de financement global		
Exigences en matière de permis	Vérifications ponctuelles en rapport avec les exigences en matière de permis				
Cartographie SIG	Examen de la possibilité d'augmenter l'amende imposée aux promoteurs ou aux entreprises de service public exécutant des travaux sans permis	Frais de location de voie			
Avis public dans le journal					
Techniques sans tranchée	Frais pour détérioration de la chaussée				
Financement particulier pour travaux d'égout et d'eau potable					
	Communication au moyen d'un site Web tenu à jour : cartographie SIG accessible au public sur le Web				