

# TRACER LA VOIE DU SUCCÈS

POUR AIDER LES PME À SURVIVRE  
AUX TRAVAUX D'INFRASTRUCTURE

MAI 2018



**FCEI**

**FÉDÉRATION CANADIENNE  
DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE**

*En affaires pour vos affaires<sup>MC</sup>*

# Tracer la voie du succès

## Pour aider les PME à survivre aux travaux d'infrastructure

*Simon Gaudreault, directeur des affaires économiques*

*Vaughn Hammond, directeur des affaires provinciales*

*Kate Allen, analyste des politiques*

*Genise Grant, coordonnatrice à la recherche*

Depuis 2012, 41 % des PME canadiennes ont vu leurs activités perturbées par des travaux de construction locaux, dont 5 % des cas où les travaux ont fortement nui à l'entreprise. Cela représente 65 000 entreprises qui ont souvent dû faire des emprunts, déménager ou carrément fermer boutique à cause de l'impact négatif majeur des travaux sur leurs activités. À cela s'ajoute le fait que seuls 3 propriétaires d'entreprises affectées sur 10 se disent satisfaits du soutien qu'ils ont reçu de leur municipalité.

Les municipalités canadiennes, qui sont responsables d'une grande partie des projets d'infrastructure publique, devraient faire un meilleur travail pour minimiser les perturbations. La première étape est de commencer dès maintenant à indemniser les entreprises les plus durement touchées. Une meilleure planification, communication et exécution des projets est aussi de mise. Dans les faits, une forte majorité de chefs de PME appuient l'adoption par leur municipalité d'une politique cohérente visant à réduire les impacts négatifs de la construction. En favorisant une meilleure mise en œuvre des projets d'infrastructure, ce type de politique servirait les intérêts des entreprises locales tout autant que ceux des municipalités et de la population.

Tous les niveaux de gouvernement canadiens prévoient accroître leurs dépenses d'infrastructure au cours des prochaines années. Les municipalités doivent donc adopter rapidement une série de meilleures pratiques afin de résoudre les problèmes que les entreprises locales éprouvent avec les projets d'infrastructure publique. Le présent rapport propose des solutions pratiques et très attendues par les PME qui s'appuient sur les résultats d'un sondage mené auprès de milliers de propriétaires de PME canadiennes et sur les commentaires exclusifs de plusieurs villes d'Amérique du Nord.

---

## Introduction

Le gouvernement fédéral et les provinces se sont récemment engagés à injecter des centaines de milliards de dollars dans des projets d’infrastructure publique partout au pays<sup>1,2,3,4</sup>. Les municipalités jouent également un rôle de premier plan en matière d’infrastructure, car elles financent et, dans bien des cas, sont aussi ultimement responsables des projets. Les chefs d’entreprises canadiennes approuvent la remise en état des infrastructures de base, à condition toutefois que les autorités, surtout municipales, gèrent bien les travaux. Ces derniers peuvent effectivement engendrer des perturbations et parfois même des coûts si élevés qu’ils entraînent la fermeture d’entreprises locales. Plusieurs histoires nous rappellent les épreuves que traversent souvent les entreprises affectées par des travaux publics :

- Le projet de la Canada Line (2005-2009) qui relie Richmond et Vancouver a nécessité l’excavation complète de la rue Cambie et plusieurs années de travaux pour construire un tunnel ferroviaire souterrain<sup>5</sup>. Dans un rapport antérieur, la FCEI a évalué à 111 928 \$ les ventes perdues d’une entreprise moyenne établie dans le couloir des travaux<sup>6</sup>. Plusieurs entreprises ont été forcées de déménager ou de fermer leurs portes.
- À Montréal, la réfection du boulevard Saint-Laurent (2007-2008) a duré plus d’un an, et il a fallu recreuser dû à un manque de coordination<sup>7</sup>. Bien des entreprises de longue date sont parties, ce qui a fragilisé le boulevard pendant longtemps.
- Au centre-ville d’Halifax, la construction du Nova Centre, qui a pris deux fois plus de temps que prévu, a causé des fermetures de rues et une perte d’espaces de stationnement<sup>8</sup>. En 2015, la FCEI a travaillé avec plusieurs entreprises qui cherchaient à être dédommagées d’une baisse marquée de leur chiffre d’affaires (près de 50 % dans certains cas).
- À Kitchener et Waterloo, le projet de système léger sur rail (SLR) a causé des déviations et des embouteillages et fait perdre des ventes aux entreprises locales<sup>9</sup>. Plusieurs d’entre elles ont d’ailleurs récemment envisagé de poursuivre la municipalité et les autorités régionales.

Ce ne sont là que quelques exemples. Trop souvent, les entreprises canadiennes souffrent à cause des projets d’infrastructure publique et doivent absorber injustement d’importants coûts économiques liés aux travaux. Il revient aux municipalités d’en faire plus pour atténuer ces effets. Partant de cette prémisse, la Fédération canadienne de l’entreprise indépendante (FCEI) a décidé de mesurer l’ampleur du problème et de trouver des solutions concrètes.

---

## Méthodologie

---

<sup>1</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA(2018) *Plan budgétaire 2018 : Annexe 2, section 4.4 – Mise à jour sur l’allocation des investissements dans l’infrastructure*, [goo.gl/9qkRfR](https://www150.com/9qkRfR) (accès : 2018-04-10).

<sup>2</sup> MINISTÈRE DE L’INFRASTRUCTURE DE L’ONTARIO (2017), *Mise à jour 2017 sur l’infrastructure*, [goo.gl/LY6mPU](https://www150.com/LY6mPU) (accès : 2018-04-10).

<sup>3</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2018), *Plan québécois des infrastructures 2018-2028*, [goo.gl/8q41m7](https://www150.com/8q41m7) (accès : 2018-04-10).

<sup>4</sup> INFRASTRUCTURE CANADA (2018), *Plan Investir dans le Canada : Ententes bilatérales d’Infrastructure Canada*, [goo.gl/cRfvGg](https://www150.com/cRfvGg) (accès : 2018-04-10).

<sup>5</sup> Laura JONES (2010), « Broadway corridor threatens repeat of Canada Line fiasco », *The Province*, 6 mai, [goo.gl/4yVyhQ](https://www150.com/4yVyhQ) (accès : 2018-04-10).

<sup>6</sup> Laura JONES et Heather TILLEY (2007) *Construction Destruction – Quantifying the impact of Canada Line Construction on Small Business*, FCEI, octobre, 8 p.

<sup>7</sup> Martin CROTEAU (2010), « Réfection du boulevard Saint-Laurent : plus cher que prévu », *La Presse*, 22 janvier, [goo.gl/YgcxkA](https://www150.com/YgcxkA) (accès : 2018-04-10).

<sup>8</sup> CBC NEWS (2015), *Nova Centre construction leads to calls for compensation from 8 businesses*, [goo.gl/qoSjv6](https://www150.com/qoSjv6) (accès : 2018-04-10).

<sup>9</sup> CTV KITCHENER (2017), *Legal notices filed over business losses during LRT construction*, [goo.gl/rq5Uom](https://www150.com/rq5Uom) (accès : 2018-04-10).

Entre le 6 et le 26 juillet 2017, la FCEI a sondé ses membres sur les travaux d’infrastructure afin de voir quelle incidence ils ont sur leurs activités. Le sondage a recueilli les réponses de 5 573 propriétaires de PME d’un océan à l’autre. La marge d’erreur est de plus ou moins 1,3 point de pourcentage, 19 fois sur 20.

La FCEI a également procédé à un examen de plusieurs municipalités de partout au pays et à l’étranger pour cerner les meilleures pratiques d’atténuation des impacts de la construction. Des entrevues téléphoniques menées auprès d’employés de 17 villes du Canada et des États-Unis<sup>10</sup> ont aussi permis d’en savoir plus sur les efforts déployés pour atténuer les effets négatifs des travaux.

Les sections suivantes exposent certains commentaires recueillis dans le cadre du sondage, ainsi que des meilleures pratiques et des recommandations pour minimiser les coûts des projets d’infrastructure publique imposés aux entreprises locales.

---

## Lourd impact, coûts élevés

### Une entreprise sur cinq subira d’importantes perturbations

La FCEI a demandé à ses membres si leurs activités avaient été perturbées par des chantiers de construction au cours des cinq dernières années<sup>11</sup>. Au total, 41 % ont répondu avoir connu des perturbations, et 5 % ont qualifié celles-ci de « fortes »<sup>12</sup>. Au Canada, le secteur privé compte environ 1,3 million d’employeurs<sup>13</sup>. Près de 65 000 entreprises (soit 5 %) ont donc probablement subi des impacts négatifs importants découlant de travaux au cours des cinq dernières années.

Selon une estimation prudente<sup>14</sup> de la FCEI basée sur ce total et la durée de vie probable des infrastructures, une PME canadienne sur cinq risque donc d’être fortement perturbée à long terme dans ses activités par des travaux de construction.

### Facture élevée, effets durables

Les travaux peuvent avoir de lourdes conséquences financières sur les entreprises locales. Selon un rapport précédent de la FCEI<sup>15</sup>, 74 % des entreprises situées le long du corridor de la Canada Line, de Vancouver à Richmond, ont signalé une baisse de leur chiffre d’affaires. La FCEI a estimé que les ventes totales perdues par une entreprise moyenne se sont chiffrées à 1 11 928 \$.

Dans le présent sondage, plusieurs propriétaires de PME ont également parlé de l’incidence que des travaux ont eue (ou continuent d’avoir) sur leurs bénéfices :

---

<sup>10</sup> Entrevues menées auprès du personnel de : Sackville (Nouveau-Brunswick), Aspen (Colorado), Victoria (Colombie-Britannique), Kingston (Ontario), Vancouver (Colombie-Britannique), Vail (Colorado), Toronto (Ontario), Peterborough (Ontario), London (Ontario), Regina (Saskatchewan), Seattle (Washington), Calgary (Alberta), Halifax (Nouvelle-Écosse), Bridgewater (Nouvelle-Écosse), Ottawa (Ontario), St. John’s (Terre-Neuve-et-Labrador) et Winnipeg (Manitoba).

<sup>11</sup> FCEI, *Sondage national sur les municipalités et les PME*, en ligne, 6 au 26 juillet 2017, 5 573 réponses, ± 1,3 %, 19/20.

<sup>12</sup> Question du sondage : D’une manière générale, à quel point les travaux de construction ont-ils nui à votre entreprise au cours des 5 dernières années? (Sélectionnez une seule réponse). Choix de réponse : « Légèrement », « Moyennement », « Fortement ».

<sup>13</sup> CANSIM (2018), tableau 552-0006, *Nombre d’entreprises canadiennes, juin 2017*, [goo.gl/KASJnG](http://goo.gl/KASJnG) (accès : 2018-04-10).

<sup>14</sup> Selon la Fédération canadienne des municipalités [BULLETIN DE RENDEMENT DES INFRASTRUCTURES CANADIENNES, vol. 1, 2012, [goo.gl/N81AqF](http://goo.gl/N81AqF) (accès : 2018-04-10)], toute route est susceptible d’avoir besoin de travaux après une vingtaine d’années. Ainsi, si 5 % des entreprises sont fortement affectées par des travaux routiers tous les cinq ans, 20 % d’entre elles risquent de subir le même genre de perturbations dans les 20 ans de vie moyenne d’une route.

<sup>15</sup> JONES et TILLEY (2007), *op. cit.*, p. 2.

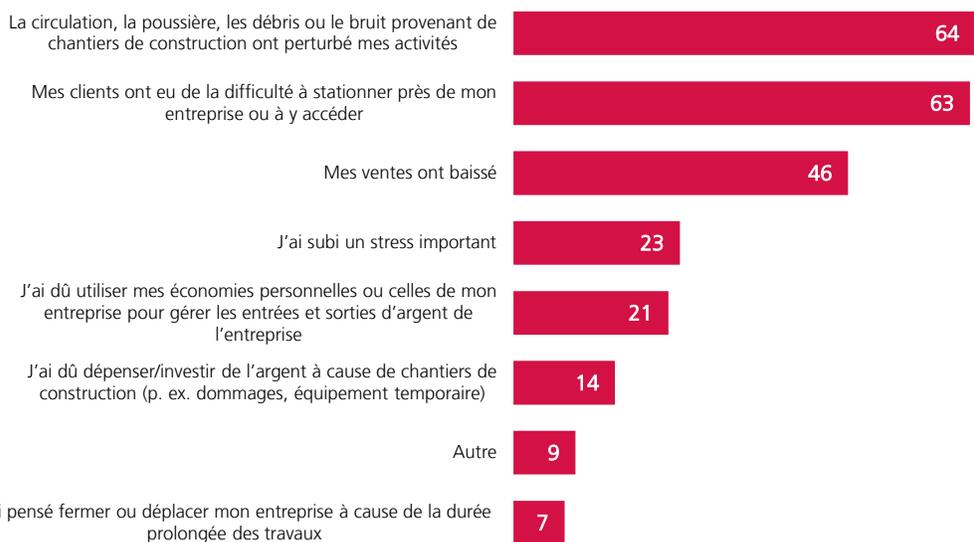
« Ils nous ont dit que la rue serait fermée pendant quatre mois, mais ça va bientôt faire trois ans! L'accès est encore barré aux deux bouts de la ville, et la circulation a été interrompue. Il n'y a plus assez de clients pour payer quoi que ce soit, mais la Ville s'attend quand même à ce qu'on paye nos taxes comme si de rien n'était... » – Propriétaire de PME du secteur de l'hospitalité/de l'hébergement, Waterloo, Ontario

« Rues bloquées, détours faisant en sorte que les clients changeaient de destination par découragement, coûts additionnels en personnel et en entretien pour gérer la poussière, interdiction de stationner aux heures d'affluence (plaintes maintes fois logées, sans rappel ou action à ce sujet), etc. Cela fait plus de trois ans que nous vivons cette situation et notre chiffre d'affaires a baissé de 50 %! » – Manufacturier, Montréal, Québec

Comme indiqué à la Figure 1, les projets de construction ont eu des conséquences diverses sur les PME. Peut-être sans surprise, près des deux tiers ont mentionné la circulation, la poussière, les débris ou le bruit (64 %) ou encore les défis de stationnement ou d'accès pour les clients (63 %). Plus inquiétant, près de la moitié (46 %) des entreprises perturbées par des travaux routiers (légèrement, moyennement ou fortement) ont perdu des ventes. Toutefois, les conséquences directes ne s'arrêtent pas là. Des propriétaires ont ainsi révélé avoir souffert de stress (23 %), avoir dû puiser dans leurs économies personnelles ou d'entreprise (21 %), essuyé des dépenses supplémentaires (14 %) ou même songé à fermer ou à déménager (7 %).

Figure 1 :

**Quelles ont été les conséquences des travaux de construction locaux sur vous-même ou votre entreprise au cours des 5 dernières années?**



Source : FCEI, sondage national sur les municipalités et les PME, en ligne, 6-26 juillet 2017, 2 135 réponses, ± 2,1 %, 19/20.

Remarque : Les répondants pouvaient sélectionner toutes les réponses pertinentes.

La Figure 1 confirme que les travaux de construction constituent un grave problème pour un grand nombre d'entreprises locales au Canada, allant même parfois jusqu'à mettre en danger

leur survie. Ces données corroborent malheureusement plusieurs autres histoires d’horreur liées aux travaux d’infrastructure à travers le pays.

## Mesures municipales d’atténuation des travaux : bilan

### Des progrès à faire

Lorsqu’on les interroge sur l’impact que les travaux de construction ont sur les propriétaires de PME en général et sur leur entreprise en particulier, les membres de la FCEI ont beaucoup d’expérience et une foule de conseils à partager. En fait, parmi les centaines de commentaires reçus par la FCEI, de nombreux entrepreneurs chevronnés ont indiqué avoir dû passer à travers plus d’un projet de construction. Le commentaire suivant résume bien les préoccupations fréquemment citées à l’égard de la planification ou de la gestion de projet déficiente :

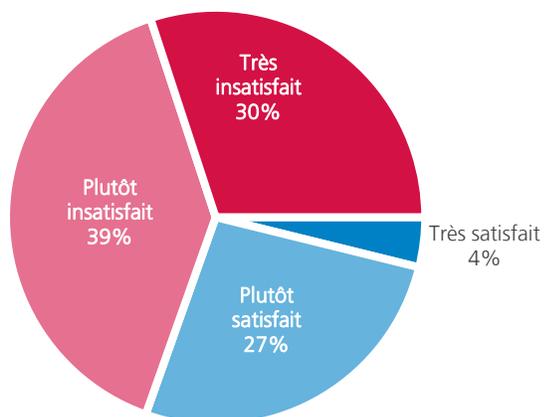
*« L’achalandage a diminué de 35 % par rapport à il y a cinq ans. Cela fait deux ans que le Nova Centre est censé être terminé, mais il est toujours en travaux et sans locataires. Les promesses de signalisation pour le stationnement, de clôtures temporaires, de campagnes de marketing et autres n’ont jamais été tenues. »*

– Détaillant, Halifax, Nouvelle-Écosse

Seuls environ trois chefs de PME sur dix sont satisfaits des mesures prises par leur municipalité pour réduire l’incidence des travaux sur leur entreprise (Figure 2). Il y a donc sans l’ombre d’un doute des progrès à faire à ce niveau.

Figure 2 :

**D’une manière générale, à quel point êtes-vous satisfait des mesures que votre municipalité a prises pour réduire les impacts que vous avez subis?**



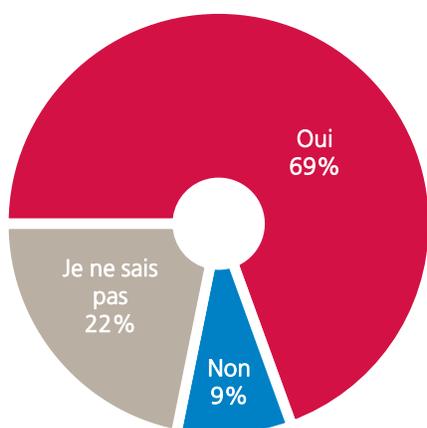
Source : FCEI, sondage national sur les municipalités et les PME, en ligne, 6-26 juillet 2017, 2 130 réponses,  $\pm 2,1$  %, 19/20.

## Les PME veulent une politique d’atténuation cohérente

Une très forte proportion de propriétaires de PME souhaitent que leur municipalité adopte une politique cohérente pour réduire l’impact des travaux, laquelle prévoirait la compensation des pertes subies par les entreprises dont les activités ont été moyennement ou fortement perturbées (Figure 3). Les chefs de PME voient d’un très bon œil trois autres mesures : faciliter les consultations, optimiser la planification et améliorer les relations avec les entreprises tout au long du processus.

Figure 3 :

**Votre municipalité devrait-elle adopter une politique cohérente pour réduire l’impact des travaux de construction locaux sur les PME incluant une compensation lorsque surviennent de moyennes ou de fortes baisses du chiffre d’affaires?**



Source : FCEI, sondage national sur les municipalités et les PME, en ligne, 6-26 juillet 2017, 2 143 réponses, ± 2,1 %, 19/20.

### Recommandation

**Afin d’alléger le fardeau imposé aux PME locales, les municipalités canadiennes devraient adopter une politique cohérente visant à réduire l’impact des travaux de construction, laquelle prévoirait une compensation lorsque surviennent de moyennes ou de fortes baisses du chiffre d’affaires**

## Compensation

### Il faut commencer à indemniser dès maintenant

Les chefs d'entreprise qui subissent les répercussions de travaux de construction se retrouvent acculés le dos à la clôture de chantier pour plusieurs raisons : ils ne sont pas assurés en cas d'interruption de leurs activités<sup>16</sup>, ils disposent de ressources limitées et ils ne sont pas véritablement mis dans le coup ni indemnisés par leur municipalité. Bien que les travaux nuisent à 41 % des chefs de PME, les municipalités devraient avant tout concentrer leurs efforts sur les 5 % qui seront fortement perturbés au cours des cinq prochaines années. À long terme, une entreprise canadienne sur cinq subira les contrecoups de travaux d'infrastructure, ce qui est considérable. On parle ici de la perte potentielle d'innombrables emplois locaux, de milliers de commerces de quartier et de l'« esprit » de nombreuses rues commerciales.

Les municipalités doivent commencer dès maintenant à indemniser les entreprises les plus durement touchées.

### Les solutions

Les propriétaires d'entreprises locales réclament parfois un dédommagement pour leurs pertes attribuables aux travaux publics en se basant sur le principe du « trouble de jouissance »<sup>17</sup>. Cela implique cependant une démarche de nature plutôt judiciaire qui est souvent ardue et coûteuse et qui exige une abondance de preuves, le tout devant être présenté au gouvernement dans un délai prescrit. Selon les cas, il peut également s'avérer nécessaire de recourir à des conseillers juridiques, des spécialistes du génie ou d'autres domaines. Même dans le « meilleur » des pires scénarios, le résultat est tout sauf certain.

Il existe d'autres solutions plus adaptées à la réalité des PME :

- À Bruxelles, les petits commerces qui doivent fermer une semaine ou plus à cause de travaux publics ont droit à une indemnisation quotidienne d'environ 117 \$. En 2014, 49 entreprises ont reçu environ 308 000 \$ grâce à ce programme gouvernemental permanent<sup>18</sup>. Un nouveau programme a également été annoncé pour 2018<sup>19</sup>.
- En 2011, les villes de Minneapolis et de Saint Paul, en collaboration avec des partenaires municipaux, ont créé un programme de prêt-subvention de 4 millions de dollars (US) destiné aux PME dont les activités avaient été perturbées par la construction d'un train léger<sup>20</sup>.
- Seattle a, pour sa part, fourni plus de 15 millions de dollars (US) en fonds de compensation aux entreprises affectées par la construction d'une nouvelle ligne de train léger<sup>21</sup>. Pas plus tard qu'en 2016, la Ville a aussi annoncé un nouveau fonds d'assistance s'ajoutant aux reports d'impôt et de frais offerts aux entreprises ayant subi l'impact de travaux routiers majeurs<sup>22</sup>.

---

<sup>16</sup> Selon le Bureau d'assurance du Canada, dans un échange de courriels avec la FCEI remontant au 28 août 2017.

<sup>17</sup> NELSON, WATSON LLP (2016), *Can KW businesses get compensation for losses from LRT construction?*, [goo.gl/6nMyHY](https://goo.gl/6nMyHY) (accès : 2018-04-10).

<sup>18</sup> BRUXELLES ÉCONOMIE ET EMPLOI (2018), *Indemnité compensatoire de pertes de revenus*, [goo.gl/jiEsrH](https://goo.gl/jiEsrH) (accès : 2018-04-10).

<sup>19</sup> Didier GOSUIN, (2018), *Mieux coordonner les chantiers et indemniser les commerçants à Bruxelles*, [goo.gl/nbCbAK](https://goo.gl/nbCbAK) (accès : 2018-04-10).

<sup>20</sup> CENTRAL CORRIDOR FUNDERS COLLABORATIVE (2015), *Prepare, Survive, Thrive: A collaborative approach to small business support and construction mitigation on the Green Line*, [goo.gl/WeXF68](https://goo.gl/WeXF68) (accès : 2018-04-10).

<sup>21</sup> RAINIER VALLEY COMMUNITY DEVELOPMENT FUND (2018), *Mission and History*, [goo.gl/mJRH1c](https://goo.gl/mJRH1c) (accès : 2018-04-10).

<sup>22</sup> CITY OF SEATTLE, OFFICE OF ECONOMIC DEVELOPMENT (2018), *23<sup>rd</sup> Avenue Business Stabilization Fund*, [goo.gl/FoK8Cx](https://goo.gl/FoK8Cx) (accès : 2018-04-10).

## Villes canadiennes

À sa demande, Montréal a reçu dernièrement du gouvernement du Québec certains pouvoirs qui lui permettent d’indemniser les PME perturbées par les travaux municipaux<sup>23</sup>, et la mairesse a indiqué qu’elle prévoyait utiliser ces pouvoirs<sup>24</sup>. Toutefois, aucune ville canadienne n’a encore créé de programme d’indemnisation officiel pour les pertes dues aux travaux de construction. Comme les investissements en infrastructure augmentent partout au pays, les municipalités devraient tenter de limiter les dommages collatéraux le plus rapidement possible.

### Élément essentiel de la politique

1. Créer un **programme d’indemnisation** municipal pour les travaux qui nuisent moyennement ou fortement aux entreprises locales sur une période prolongée. Ce programme doit être accessible, facile à comprendre, prévoir des compensations financières adéquates versées dans un délai raisonnable (montant quotidien, allègement fiscal, etc.), et être financé par l’intégration de ses coûts dans le budget des travaux.

## Autres éléments à inclure dans une politique d’atténuation

Outre l’indemnisation, toute politique municipale visant à réduire l’impact des chantiers qui se veut complète devrait inclure des solutions aux problèmes souvent rencontrés par les entreprises locales durant les travaux. Trois lacunes ont été dégagées à partir des difficultés signalées par les propriétaires d’entreprise dans le sondage. La FCEI a aussi effectué des recherches auprès de villes nord-américaines afin de trouver les meilleures pratiques pour régler ces problèmes et a dressé une courte liste de recommandations pouvant servir de base à une politique municipale.

### Amélioration de la planification

*« Un des plus gros problèmes est la reprise de travaux là où il y en avait déjà eu. C’est comme si on voulait créer de l’ouvrage! On dirait qu’il n’y a personne, en haut, qui supervise le tout et réfléchit intelligemment aux interactions entre les projets de construction. »* – Propriétaire d’une entreprise de prestation de services personnels, High River, Alberta

*« Je suis propriétaire d’entreprise depuis 16 ans et j’ai subi quatre ou cinq années de perturbations à cause de travaux routiers. »* – Propriétaire d’une entreprise de transport, Saskatoon, Saskatchewan

*« La route devant a été refaite et j’ai été 21 jours sans entrée sur le commerce. »*  
– Propriétaire d’entreprise de services professionnels, La Malbaie, Québec

<sup>23</sup> ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (2017), *Loi augmentant l’autonomie et les pouvoirs de la Ville de Montréal, métropole du Québec*, [goo.gl/YrbNg7](http://goo.gl/YrbNg7) (accès : 2018-04-10).

<sup>24</sup> Sarah DAOUST-BRAUN (2018), « Montréal: l’aide aux commerçants toujours attendue », *Journal de Montréal*, 19 avril, [goo.gl/aTJRkg](http://goo.gl/aTJRkg) (accès : 2018-04-19).

L’un des commentaires les plus fréquents des membres de la FCEI concerne le fait que la mauvaise planification des projets amplifie inutilement l’impact négatif des travaux. Il n’est pas rare de voir les interventions se multiplier au même endroit. Le moment choisi pour les travaux routiers est aussi mis en cause : ils sont souvent effectués pendant les heures d’ouverture des commerces et durant la haute saison.

Pour régler le problème, la FCEI recommande l’adoption d’une méthode de planification sur plusieurs années, selon laquelle les entreprises seraient mises au courant des projets de construction bien à l’avance pour qu’elles puissent mieux s’y préparer. Elles devraient aussi être consultées afin de limiter les baisses de chiffres d’affaires. Par exemple, la Ville de Regina, lorsque c’est possible, procède aux travaux par étape afin de minimiser les perturbations, tandis qu’à Vail, dans le Colorado, on limite les travaux effectués sur les voies publiques pendant les mois de forte activité et les vacances.

### Élément essentiel de la politique

2. **Règle d’absence de surprise** : Effectuer un suivi de l’état des infrastructures et informer les entreprises locales des travaux longtemps à l’avance. Pour ce faire, les villes pourraient établir un rapport sur l’état des infrastructures ainsi qu’un plan quinquennal de dépenses en immobilisations, et mener de vraies consultations préalables auprès de toutes les entreprises susceptibles d’être touchées.
3. Faire une **planification stratégique** des travaux en adoptant pour pratique de ne creuser qu’une seule fois, en privilégiant le moment le plus opportun pour les travaux et en prévoyant leur déroulement par étape.

### Amélioration du processus contractuel

*« Ils auraient dû [...] imposer une amende à l’entreprise pour ne pas avoir réalisé les travaux dans les temps, puis partager le montant avec les entreprises touchées. »* – Propriétaire d’une entreprise de gestion, Winnipeg, Manitoba

Un processus contractuel approprié peut réduire considérablement l’impact négatif des travaux sur les entreprises. En général, les meilleures pratiques dans ce domaine comprennent l’inclusion de ressources pour les communications (comme à Kingston), la signalisation, le stationnement, etc., ainsi que la mise en place d’un système de primes ou de dommages-intérêts (comme à London et à Montréal) pour accélérer les travaux et favoriser le respect des échéanciers.

### Élément essentiel de la politique

4. Mettre en place un **processus contractuel amélioré** dans le cadre duquel les contrats comporteraient des dispositions d’atténuation des impacts et un système de primes et de pénalités, surtout pour les travaux terminés en avance ou en retard.

## Amélioration de la communication

« Quand ils nous ont annoncé qu’ils allaient réparer la route, ils nous ont assuré qu’elle ne serait pas fermée. Mais ils l’ont quand même fermée! » – Propriétaire d’une entreprise de prestation de services personnels, Nanton, Alberta

« Ils [...] ont décidé de fermer notre rue et de restreindre l’accès durant la haute saison de Noël. J’ai l’impression que les propriétaires d’entreprise n’ont pas eu leur mot à dire. » – Propriétaire d’une entreprise du secteur de l’hébergement/de la restauration, Halifax, Nouvelle-Écosse

Il est essentiel de mettre à la disposition des propriétaires d’entreprise un interlocuteur auquel ils pourraient s’adresser en cas de problème. La communication en personne devrait toujours être obligatoire dans le cadre des travaux publics d’envergure. Les villes qui communiquent de façon proactive, comme Kingston, Bridgewater et Aspen (Colorado), emploient ou exigent du personnel de liaison directement sur les chantiers afin d’informer les chefs d’entreprise des projets de construction et de mener des consultations avant et pendant les travaux. Cette méthode favorise une relation respectueuse entre les responsables du chantier, les constructeurs et les propriétaires d’entreprise.

### Élément essentiel de la politique

5. Pour chaque projet, désigner un **agent de liaison auprès des entreprises** doté de pouvoirs de gestion qui serait chargé notamment d’exercer le rôle d’intermédiaire entre les responsables du chantier et les entreprises locales.

---

## Conclusion

Une très forte proportion de propriétaires de PME souhaite que les municipalités adoptent une politique cohérente visant à réduire l’impact négatif des travaux de construction, laquelle prévoirait une compensation pour les pertes subies par les entreprises. Les municipalités pourraient faire d’importantes économies si elles amélioraient la planification et l’exécution des travaux et prenaient mieux en compte la réalité des entreprises locales. En améliorant la gestion des chantiers, cela servirait les intérêts des entreprises locales, des municipalités et du public.

Les travaux d’infrastructure locaux posent un problème bien réel à des milliers d’entreprises canadiennes. Les autorités municipales doivent faire preuve de leadership pour leur offrir le soutien qu’elles méritent et tracer la voie du succès pour les projets d’infrastructure publique d’aujourd’hui et de demain.

## Recommandation principale

Afin d’alléger le fardeau imposé aux PME locales, les municipalités canadiennes devraient adopter une politique cohérente visant à réduire l’impact des travaux de construction.

Cette politique devrait comprendre cinq éléments essentiels :

1. Un **programme d’indemnisation** municipal pour les travaux qui nuisent moyennement ou fortement aux entreprises locales sur une période prolongée. Ce programme doit être accessible, facile à comprendre, prévoir des compensations financières adéquates versées dans un délai raisonnable (montant quotidien, allègement fiscal, etc.), et être financé par l’intégration de ses coûts dans le budget des travaux.
2. Une **règle d’absence de surprise** obligeant les municipalités à suivre l’état des infrastructures et à informer les entreprises locales des travaux longtemps à l’avance. Pour ce faire, les municipalités pourraient établir un rapport sur l’état des infrastructures ainsi qu’un plan quinquennal de dépenses en immobilisations, et mener de vraies consultations préalables auprès de toutes les entreprises susceptibles d’être touchées.
3. Une **planification stratégique** des travaux en adoptant pour pratique de ne creuser qu’une seule fois, en privilégiant le moment le plus opportun pour les travaux et en prévoyant leur déroulement par étape.
4. Un **processus contractuel amélioré** dans le cadre duquel les contrats comporteraient des dispositions d’atténuation des impacts et un système de primes et de pénalités, surtout pour les travaux terminés en avance ou en retard.
5. La désignation, pour chaque projet, d’un **agent de liaison auprès des entreprises** doté de pouvoirs de gestion qui serait chargé notamment d’exercer le rôle d’intermédiaire entre les responsables du chantier et les entreprises locales.