

L'intégration de la communication

à la démarche
d'élaboration
d'un plan de transport



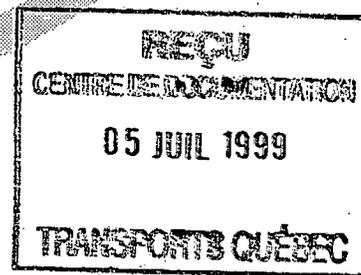
Québec 

CANQ
TR
BSM
CO
288

543/67

L'intégration de la communication

à la démarche
d'élaboration
d'un plan de transport



CANCO
TR
BSM
CO
288

MARS 1999

Table

des matières

Avant-propos

Portée du document	5
Contenu	6
Préalables	6

Chapitre 1

La participation des publics dans le contexte de l'élaboration d'un plan de transport

Principes généraux	7
Les procédés de consultation	9
Les conditions de succès d'une consultation publique	10

Chapitre 2

La communication en soutien aux diverses étapes d'élaboration d'un plan de transport

Le plan de transport : une démarche d'ouverture au milieu	11
L'importance de la communication	12
L'intégration de la communication à chacune des étapes de la démarche	12

Chapitre 3

Le plan de communication dans le contexte de l'élaboration d'un plan de transport

Les éléments d'un plan de communication	33
Bibliographie	37

Avant-

propos

PORTÉE DU DOCUMENT

Le présent document fait suite au mandat que le Comité de direction du Ministère confie à la Direction des communications « de préparer un guide sur la démarche de consultation publique sur les plans de transport ».

Il est apparu souhaitable d'élargir la portée du mandat pour aborder globalement la question de l'intégration de la communication dans la démarche d'élaboration, de réalisation et de suivi d'un plan de transport. En effet, communication et participation des publics sont à ce point indissociables que les choix faits en matière de participation des publics conditionnent l'approche de communication adoptée et que la démarche de participation des publics ne peut être menée à terme sans une stratégie cohérente de communication.

Destinataires

Le présent document vise d'abord les praticiens de la communication qui ont à soutenir les équipes chargées de l'élaboration des divers plans de transport préparés par le Ministère.

Toutefois, quiconque est engagé, d'une manière ou d'une autre, dans le processus – directeur territorial, chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers, coordonnateur du plan, membres des diverses équipes de travail – y trouvera un cadre de référence pour le guider dans ses actions en communication ou pour prendre une décision mieux éclairée quant à l'approche de communication et de participation des publics à privilégier. Cet outil devrait donc aider les personnes concernées par la démarche à mieux intégrer la communication dans la planification de leurs travaux et à prévoir un déroulement qui tienne compte de la place déterminante qu'elle occupe dans l'élaboration des plans de transport.

CONTENU

Le cadre de référence proposé ici s'appuie, pour la phase préparatoire du plan de transport, sur la démarche proposée par la Direction de la planification stratégique en transport et intitulée : *Les plans de transport : vue d'ensemble* (mai 1998), qui propose un cheminement type.

Trois prémisses ont guidé sa préparation :

- ne pas dédoubler les outils existants, notamment le programme de formation sur la participation des publics au processus de décision. Au besoin, les références nécessaires sont fournies;
- offrir un *cadre de référence*, et non pas un guide dans le sens réel du terme, puisqu'il serait impossible d'apporter des solutions universelles sans sacrifier la latitude dont disposent les directions territoriales dans chacune des démarches;
- fournir un outil essentiellement pratique et facile d'utilisation.

Il se divise en trois chapitres :

- Le chapitre 1, intitulé : *La participation des publics dans le contexte d'élaboration d'un plan de transport*,
 - rappelle les définitions établies en la matière;
 - pose la question *Consulter ou ne pas consulter ?* en établissant des critères permettant de guider cette prise de décision;
 - décrit les procédés de consultation;
 - rappelle les facteurs de succès d'une consultation publique.
- Le chapitre 2 s'attache à *La communication en soutien aux diverses étapes d'élaboration d'un plan de transport*. Après une introduction qui rappelle l'importance de la communication dans un plan de transport, on y propose, pour chacune des étapes d'élaboration, des objectifs, des actions, des moyens, des sources, des responsables et des conseils. Il est à noter que sur le plan des responsabilités; le départage n'est proposé qu'à titre indicatif, chaque direction territoriale demeurant libre de l'assurer selon ses besoins. Il en est de même des activités et de leur séquence de réalisation; les activités décrites demeurent facultatives, bien que nous soyons convaincus que leur réalisation ne pourra que concourir au bon déroulement des travaux, la séquence de réalisation pouvant varier selon les impératifs dictés par la réalité régionale, les objectifs visés et le degré d'ouverture souhaité.

- Le chapitre 3, intitulé : *Le plan de communication dans le contexte d'élaboration d'un plan de transport*, rappelle les éléments reconnus comme devant composer un plan de communication en les illustrant d'exemples.

PRÉALABLES

Il va de soi que la mise en œuvre de cette approche de communication impose certains préalables, notamment :

- que les ressources humaines et financières consacrées aux activités de communication correspondent à l'ampleur de la tâche découlant des choix faits et des attentes fixées;
- que la communication, surtout dans le contexte de l'élaboration d'un plan de transport, ne demeure pas l'apanage du communicateur; il doit s'agir d'une approche et d'une vision partagées, surtout si une place est réservée à l'apport des différents publics;
- que, par conséquent, les personnes qui auront à travailler sur quelque aspect du travail de communication soient en mesure de faire montre de toute la polyvalence et de toute la souplesse nécessaires.

Chapitre

1

La participation des publics dans le contexte de l'élaboration d'un plan de transport

Le présent chapitre constitue un survol de la question de la participation des publics à l'élaboration d'un plan de transport; il en énonce les principes généraux et énumère les conditions essentielles à son succès. Pour compléter cette information, nous recommandons de suivre la formation en la matière donnée par le Ministère et la consultation des documents de référence figurant dans la bibliographie.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

D'abord un peu de terminologie

L'expression *participation des publics* est le terme générique désignant toute démarche de communication effectuée auprès d'une clientèle donnée. Cette démarche, dans son expression la plus simple, peut prendre l'allure d'une opération d'information, laquelle fait peu appel à la réaction du public, sinon que celui-ci prend connaissance de l'information qui lui est transmise. Sous une forme plus complexe, la démarche peut se présenter comme une consultation en bonne et due forme, c'est-à-dire qu'elle fait alors appel à une contribution active de la clientèle visée.

Nous nous intéressons ici avant tout à cette deuxième forme de participation des publics, soit la consultation publique, puisque c'est le mode qui se prête le mieux à l'exercice d'élaboration d'un plan de transport.

La consultation publique : une définition

La consultation publique est une entreprise de collecte et d'interprétation des avis du public ou de clientèles spécifiques. Elle doit permettre de comprendre les besoins, les attentes et les recommandations des interlocuteurs de manière à intégrer leurs préoccupations au processus de prise de décision relatif à l'objet de la consultation.

La consultation publique s'inscrit à divers endroits à l'intérieur d'un processus décisionnel. Elle suppose l'information la plus complète possible des clientèles et la volonté réelle de tenir compte des avis recueillis, sans pour autant que les décideurs renoncent à leurs prérogatives. Elle permet ainsi d'élaborer les propositions les plus largement acceptables.

Consulter ou ne pas consulter?

Par définition, le plan de transport, en plus d'être un exercice de planification, est aussi un outil de concertation. L'ampleur de la consultation doit cependant tenir compte du contexte dans lequel se fait cette démarche et de la marge de manœuvre dont dispose l'organisation.

Divers facteurs peuvent permettre de juger s'il est pertinent de consulter à certaines étapes, quelles sont les clientèles qui peuvent l'être et, surtout, jusqu'à quel point cela est possible, notamment :

- la problématique du territoire étudié et la présence ou non d'autres acteurs importants en matière de planification des transports ayant une influence déterminante dans un territoire donné;
- le caractère urgent de certains dossiers qui commandent des prises de décision rapides, incompatibles avec une proposition de vision ministérielle à plus long terme;
- la marge de manœuvre dont dispose le Ministère pour se laisser influencer;
- la complexité des dossiers, la présence d'intérêts divergents, voire opposés, qui risquent de susciter un débat non constructif;
- des propositions divergentes par rapport aux orientations gouvernementales;
- l'état d'avancement de la démarche et les engagements déjà pris à l'égard du milieu.

Pour prendre une décision éclairée

Quelle que soit la situation, il importe que les responsables du plan se questionnent, au départ, sur leurs intentions réelles. En effet, la participation des publics ne s'improvise pas au fur et à mesure de la démarche, au gré de la façon dont sont reçues les propositions. La réussite d'une démarche de consultation n'est pas proportionnelle à son envergure, mais dépend plutôt de la rigueur avec laquelle elle est menée, du respect des populations consultées et du degré d'ouverture quant à l'influence de la consultation sur le contenu du plan.

Ainsi, la décision de consulter ne se prend pas parallèlement au plan de travail; elle le conditionne plutôt de manière à y intégrer les étapes de réalisation et à prévoir les délais nécessaires pour mener une consultation efficace. Une consultation n'est pas un instrument de promotion du plan, mais elle s'inscrit dans une démarche de travail, au risque de la freiner, ou du moins d'en influencer le déroulement.

Finalement, une fois qu'un engagement a été pris auprès d'un public de le consulter, il n'est plus possible de faire marche arrière même si les premiers résultats ne conviennent pas.

Une structure adaptée

Une pratique de consultation ordonnée détermine d'abord qui seront les responsables de la démarche de consultation et quels seront leurs rôles respectifs. La personne ou le groupe qui entame le processus de consultation confie la consultation à un responsable. Celui-ci peut être extérieur à l'organisation concernée ou, encore, membre de celle-ci.

Le responsable doit avant tout s'assurer de la transparence du processus de consultation et ensuite déterminer de manière encore plus précise les clientèles à rejoindre, qui ont déjà été établies dans la stratégie de consultation adoptée préalablement. Il est à noter que le processus de consultation se démarque du principe pur de la représentativité que l'on trouve en démocratie politique et exige un choix judicieux des interlocuteurs. En effet, c'est chaque consultation qui dicte quels associations d'usagers, groupes de gens d'affaires, commerces ou entreprises, groupes communautaires, associations professionnelles, représentants du public, municipalités ou MRC devront être pris en compte comme interlocuteurs.

L'objectif et les objets

En principe, la consultation publique doit conduire à la participation des usagers au processus décisionnel. Plus tôt elle sera intégrée au cheminement du plan de transport, mieux elle remplira ses fonctions. La consultation publique aura une influence plus ou moins grande sur la décision finale selon le moment où elle sera tenue dans le déroulement du processus décisionnel. Un processus de participation publique effectué plus en amont dans la planification permet d'influencer de façon plus marquée la décision finale. À l'opposé, l'utilisation d'un processus de participation publique en fin de planification ne laisse généralement que peu de place aux changements. Toutefois, s'il est choisi de consulter tôt dans le processus, il faut s'assurer que la durée des travaux d'élaboration permette de soutenir l'intérêt des publics jusqu'à l'aboutissement de la démarche.

Il faut bien comprendre que la collecte et l'interprétation des avis des usagers et du public ne constituent généralement pas des entraves au cheminement de la démarche. Au contraire, la connaissance « précoce » de l'opinion du public est un atout dans la gestion efficace, et cette connaissance est utile pour diminuer à long terme les coûts que représentent les ajustements successifs et intempestifs.

Celui qui décide de tenir la consultation doit fixer les objets de la consultation, c'est-à-dire déterminer quels aspects du plan y sont soumis en les distinguant bien de ceux qui ne seront soumis qu'à titre d'information.

Il est important de préciser que toute décision ne doit pas nécessairement faire appel au processus de participation publique. À trop consulter sur n'importe quoi, on risque de banaliser le processus et de lui faire perdre son importance. Les objets de consultation doivent donc susciter l'intérêt des participants et présenter une possibilité d'influence réelle sur les décisions à venir.

L'intégration du processus à toutes les étapes de décision

Toute planification intégrant la participation des publics exige la compréhension du processus par tous les membres de l'équipe participante afin de préparer adéquatement les documents et les étapes d'information, ainsi que pour analyser les résultats de la consultation. Il ne suffit donc pas que les chargés de projet et les agents de liaison maîtrisent bien les exigences du processus de consultation ni que les gestionnaires en comprennent les exigences déontologiques; encore faut-il, par exemple, que le travail des spécialistes serve l'atteinte des objectifs de consultation en documentant les options et en s'assurant que le langage est accessible et compréhensible par tous les intéressés.

Le suivi

Les participants à une consultation publique doivent se rendre compte que leur apport au processus n'a pas été vain et que le décideur a réellement tenu compte de leur intervention. Le rapport de consultation répond en partie à cette attente, mais il est également souhaitable que des résultats probants, dans un laps de temps relativement court, soient observables à la suite de la consultation publique.

LES PROCÉDÉS DE CONSULTATION

Il existe plusieurs types de consultations. On peut distinguer les consultations *avec rencontre* du public des consultations *sans rencontre*. C'est dans le premier type que l'on trouve par exemple les audiences publiques, les séances d'information avec échanges et les groupes de discussion. Dans le second, on trouve, entre autres, les sondages téléphoniques, les échanges au moyen de la radio ou de la télévision et les cartes de commentaires à remplir par les clients.

Les consultations menées dans le cadre de l'élaboration d'un plan de transport sont généralement des consultations *avec rencontre du public*. Elles sont en effet plus appropriées pour débattre des questions soulevées par cette démarche, qu'il s'agisse des orientations, de la

problématique ou des scénarios envisagés.

Audiences publiques

Les audiences publiques sont sans aucun doute le procédé de consultation le plus interactif et le plus connu. Ce procédé, dans le cadre de l'élaboration d'un plan de transport, permet de mettre à profit les contributions de toutes les personnes ou organismes désireux de se prononcer.

Toutefois, une consultation élargie à un public aussi vaste n'est pas nécessairement indiquée dans tous les cas. De simples rencontres de travail, des comités de travail conjoints avec des représentants du milieu, souvent désignés comités consultatifs (parfois comités « aviseurs »), suffisent souvent à connaître l'opinion des interlocuteurs clés en matière de transport. Comités, groupes de travail, groupes de discussion sont toutes à ce titre des formes de consultation qui doivent se conformer à des règles précises. Les caractéristiques qui s'appliquent aux audiences publiques et aux groupes de discussion permettent de saisir les exigences de ces procédés.

Audiences publiques

- Un avis est soumis au décideur (par exemple, le directeur territorial), accompagné d'une évaluation initiale des conséquences de la tenue d'une audience publique et de la pertinence de soumettre le plan, ou un de ses aspects, à l'appréciation du public.
- Le décideur, s'il décide de consulter, confie à un responsable (par exemple, le chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers) la tenue de l'audience en lui indiquant clairement les objets sur lesquels porte la consultation.
- Le responsable de la consultation réunit toute l'information disponible et la diffuse auprès du public.
- À la fin d'une période déterminée, le responsable organise l'audience publique proprement dite.
- Le responsable du plan de transport (par exemple, le directeur territorial ou le coordonnateur du plan de transport) vient le présenter et répond aux questions des citoyens ou des représentants d'organismes. Le responsable recueille alors tous les commentaires du public et des experts qui sont intervenus.
- Enfin, dans une dernière étape, le responsable de la consultation rédige un rapport d'audience qu'il remet au décideur, rapport qui doit être centré sur l'analyse des opinions émises.

Audiences publiques (suite)

- En fin de procédé, le décideur doit produire le résultat de la consultation, c'est-à-dire traduire dans une décision concrète l'interprétation des avis du public donnée par le responsable. Ce dernier est donc tenu de faire connaître les résultats de l'exercice aux personnes qui ont participé au processus de consultation et d'expliquer les motifs justifiant l'intégration, ou non, des commentaires au plan.

Groupes de discussion

- Le groupe de discussion est un mode de consultation souple, dynamique et rapide.
- Plutôt que de s'adresser à l'ensemble du public, le groupe de discussion (*focus group*) réunit des représentants de clientèles spécifiques.
- Il permet de recueillir les avis de ces clientèles aussi bien que les raisons sur lesquels ils sont fondés.
- Il permet de réaliser une analyse qualitative des motivations des participants.
- L'organisation des groupes de discussion exige néanmoins une bonne préparation compte tenu de certaines difficultés et exigences :
 - le choix des participants est décisif pour l'ensemble du processus et a un effet important sur les résultats de la consultation;
 - un bon encadrement est indispensable. La pratique de l'animation est exigeante et suppose une capacité d'animer une réunion publique dans le respect de la pluralité des points de vue.
- Ce mode exige aussi une formation appropriée et solide pour animer les discussions ainsi qu'une grande disponibilité à entendre des avis opposés.
- Idéalement, il suppose la neutralité de l'animateur et la possibilité pour les participants d'aller au bout de leur argumentation. Il exige tout autant une analyse fine de la discussion qui doit permettre de hiérarchiser les opinions et les arguments qui les sous-tendent.

LES CONDITIONS DE SUCCÈS D'UNE CONSULTATION PUBLIQUE

La consultation publique, pour être une réussite, doit tenir compte d'un certain nombre d'éléments. Voici un résumé des principaux :

- La consultation doit porter sur **une décision à venir** et non sur une décision déjà prise.
- Le processus de décision doit réunir **tous les acteurs concernés** et susceptibles d'apporter une contribution valable ou d'être affectés par l'issue de la consultation.
- Le décideur **doit accepter d'être influencé**. Un processus de consultation, même s'il est parfaitement réalisé, s'avérera probablement inutile si le décideur lui-même n'avait pas l'intention de tenir compte des opinions reçues.
- Celui qui mène la consultation doit **savoir pourquoi** il consulte. C'est donc dire que les motifs de consultation ainsi que les résultats attendus de la consultation sont clairement définis et explicitement énoncés aux participants choisis pour la consultation.
- Le processus de consultation **ne s'improvise pas**. Il se définit, se prépare et se gère. La qualité de la consultation est proportionnelle, notamment, à la **qualité de sa préparation** et à la **qualité de son animation**.
- La consultation doit se faire dans un **cadre déterminé et connu** de tous (ex. : règles du jeu, temps de discussion, moyens de participation, etc.).
- Une fois établies, **les règles du jeu ne doivent plus changer** et doivent être diffusées et répétées le plus souvent possible afin qu'elles soient claires pour tous les participants.
- Le décideur doit **allouer le temps nécessaire** pour permettre aux participants de prendre connaissance de l'information, de l'assimiler et de l'analyser.

Ces procédés avec rencontre peuvent être complétés par la mise sur pied d'une structure de consultation sans rencontre qui peut prévoir, entre autres choses, la transmission des documents produits pour validation auprès des spécialistes d'un domaine ou de certains organismes ou regroupements susceptibles d'être intéressés par le plan de transport.

Chapitre

2

La communication en soutien aux diverses étapes d'élaboration d'un plan de transport

LE PLAN DE TRANSPORT : UNE DÉMARCHE D'OUVERTURE AU MILIEU

Pour le ministère des Transports, le plan de transport est un instrument de planification privilégié, puisqu'il intègre à la fois les préoccupations en matière d'aménagement du territoire, d'environnement et de développement socio-économique dans une vision globale des systèmes et de l'organisation des transports.

Le plan de transport en vient donc à jouer le triple rôle d'outil de **promotion** des orientations gouvernementales et des politiques ministérielles dans le domaine des transports, d'outil de **connaissance** ainsi que d'outil de **concertation** et d'aide à la prise de décision.

Un outil de promotion des orientations gouvernementales et des politiques ministérielles

À ce titre, le plan de transport s'inspire des orientations gouvernementales en matière de transport, lesquelles visent notamment à préserver les infrastructures de transport, à maintenir un service adéquat aux usagers et à soutenir le développement socio-économique des régions, tout en optimisant les acquis des différents modes de transport.

Le plan doit également soutenir les choix stratégiques du Ministère et les orientations qui découleront éventuellement d'une politique nationale des transports.

Un outil de connaissance

Le plan de transport est un outil de connaissance parce qu'il permet de mieux cerner la problématique des transports dans un territoire donné.

Un outil de concertation et d'aide à la prise de décision

Le plan de transport est également un outil de prise de décision qui permet au Ministère d'harmoniser ses actions avec celles de ses partenaires et d'établir les priorités dans un processus de concertation régionale.

La réalisation du plan est facilitée par les liens établis avec le milieu tout au long d'une démarche basée sur l'information, la consultation et la concertation avec le milieu.

Le reflet d'une vision partagée

Non seulement le Ministère a-t-il fait le choix de se doter de cet important instrument de planification, mais il a également opté pour une démarche d'élaboration qui procède d'une volonté d'ouverture vers le milieu.

Ainsi, le plan de transport est le reflet d'une vision partagée avec les partenaires et la population. La participation des publics à l'élaboration du plan devient donc essentielle, puisque le plan constitue un moyen d'interaction avec la population et les groupes d'intérêts. Pour que cette participation soit un succès, les mécanismes d'information, d'échange, de rétroaction et d'intégration des commentaires du milieu doivent par conséquent être bien établis.

L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION

Le triple rôle d'outil de promotion, d'outil de connaissance et d'outil de concertation que joue le plan de transport fait en sorte que la communication y occupe une place essentielle. Dès lors, il devient nécessaire de la situer clairement et de mettre au point une approche de communication bien adaptée.

L'omniprésence de la communication

Omniprésente sous diverses formes, la communication vient appuyer, à chaque étape, les acteurs engagés dans l'élaboration du plan, soutenir la participation des publics à la démarche ou bien contribuer à tenir les partenaires et la population informés et intéressés.

Un défi

Un grand défi se pose toutefois en matière de communication : comment susciter la participation des clientèles au processus d'élaboration du plan sans pour autant compromettre la progression des travaux.

Ainsi, autant il doit être clairement compris que le Ministère conserve ses prérogatives en matière de prise de décision et que le plan de transport ne se limitera pas à une liste de projets à réaliser à très court terme avec des engagements précis et des échéanciers, autant il doit démontrer qu'il souhaite sincèrement l'apport de l'extérieur et qu'il est ouvert aux points de vue externes et disposé à être influencé en ce qui concerne l'avenir des transports dans un territoire donné.

Rien d'une panacée

La communication ne sera jamais une panacée; la portée et le succès de ses actions seront toujours tributaires des enjeux, ainsi que du degré d'ouverture et de transparence qui sera donnée à la démarche.

Les plans de transport : vue d'ensemble et la Gestion globale : le plan de transport régional

Remarque

La structure présentée dans les pages qui suivent est fondée sur la séquence employée au chapitre 4 du document intitulé : *Les plans de transport : vue d'ensemble*, produit par la Direction de la planification stratégique en transport, plutôt que sur celle que propose le document *Gestion globale : le plan de transport régional*, comme il a été suggéré de faire à quelques reprises.

Trois raisons ont motivé ce choix :

- le document *Les plans de transport : vue d'ensemble* a fait l'objet d'une validation auprès de la Table ministérielle d'échanges sur l'élaboration des plans de transport et d'une diffusion dans l'ensemble du Ministère (gestionnaires des unités centrales et territoriales, coordonnateurs des plans, communicateurs territoriaux);
- la démarche que l'on y propose, surtout dans la phase préparatoire, offre une vue plus éclatée des diverses étapes menant à la réalisation d'un plan de transport. Il nous a été ainsi possible de présenter un plus large éventail de façons d'intégrer la communication à l'élaboration d'un plan de transport – et de tenir ainsi compte des particularités propres à chacun des contextes – préoccupation qui a guidé l'élaboration du présent document;
- dans un souci de rigueur, il nous a semblé préférable de ne nous inspirer que d'un seul et même modèle tout au long du chapitre 3, plutôt que de fonder une partie de la démarche (phase préparatoire) sur un modèle et la seconde (phase de réalisation) sur un autre.

Toutefois, les personnes qui souhaiteraient s'inspirer du modèle proposé pour la gestion globale trouveront, dans les pages qui suivent, tous les intrants et les extrants pouvant être rattachés aux diverses fonctions prévues dans le flux de production mis au point pour les plans de transport.

Phase

DU PLAN DE TRANSPORT

PAGE MODÈLE

Étape

Travaux du plan de transport

Résumé des travaux du plan de transport en cours pendant cette étape.

En matière de communication

Résumé des activités de communication qui devraient être réalisées au cours de cette étape.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<p>► Objectif(s) en matière de communication à atteindre à cette étape.</p>	<p>► Énumération des diverses actions qui devraient être prises en vue d'atteindre chaque objectif énoncé.</p>	<p>► Outil ou activité qui découlera des actions entreprises.</p> <p>► Il est à noter que les moyens décrits pourront servir de sources au cours des étapes subséquentes.</p>	<p>► Documents, dossiers ou toute autre source d'information permettant de mener à bien cette étape.</p>	<p>► Le responsable est la personne ou l'unité administrative qui, ultimement, est responsable de l'atteinte des objectifs, de la réalisation des actions et de la mise en œuvre des moyens.</p> <p>► Chaque fois que cela était possible, ou pertinent, nous avons également indiqué les collaborateurs pouvant ou devant contribuer à la réalisation des actions ou à la mise en œuvre des moyens.</p>	<p>► Formulation de conseils concernant des points particuliers.</p>

Phase

PRÉPARATOIRE

Délimitation du territoire

Travaux du plan de transport

Le travail à cette étape consiste à délimiter le territoire qui fera l'objet du plan de transport. Idéalement, ce territoire devra constituer une entité spatiale distincte et reconnue sur les plans géographique et socio-économique ainsi que sur celui des transports (ex. : une RMR, une MRC, une région administrative).

En matière de communication

Cette étape est essentiellement consacrée à la collecte préliminaire, au sein de la Direction territoriale et, au besoin, auprès d'autres unités du Ministère, de données qui serviront de base à l'analyse de la situation et à l'établissement ultérieur d'un diagnostic en matière de communication dans le territoire faisant l'objet du plan de transport.

Il s'agit également d'une bonne occasion de répertorier les ressources qui permettront de soutenir la production des divers outils de communication qui prendront forme au cours de la démarche.

N.B. : Il est à noter que certaines étapes peuvent se dérouler simultanément, si cela permet de gagner du temps sans compromettre l'efficacité du processus.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entreprendre la collecte d'éléments d'information sur les clientèles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Détermination et connaissance des clientèles (profil, préoccupations, etc.) et des grands dossiers de l'heure en matière de transport ou de planification du territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liste de clientèles. ▶ Dossiers thématiques faisant ressortir l'historique des préoccupations et des grands enjeux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documentation disponible à l'interne (revue de presse, mémoires, correspondance, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Service des liaisons avec les partenaires et les usagers. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Étendre la recherche d'information à toutes les unités de la direction territoriale et, au besoin, aux autres unités du Ministère. ▶ Prévoir dès cette étape un partage des responsabilités au sein du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers pour ne pas laisser toute la responsabilité de cette étape au communicateur.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Répertorier les ressources qui pourront soutenir la production des outils de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inventaire du matériel visuel représentatif disponible. ▶ Au besoin, prise de photos ou tournage d'images vidéo. ▶ Définition des paramètres des supports (cartographie, présentations assistées par ordinateur, etc.). ▶ Définition d'une grille typographique pour la présentation des rapports et des études techniques. ▶ Constitution des listes de diffusion qui faciliteront l'évaluation des tirages (quantités d'exemplaires produits). ▶ Création de sites intranet et Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Photos, images vidéo. ▶ Paramètres en matière de cartographie. ▶ Grille typographique. ▶ Listes de diffusion. ▶ Sites intranet et Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Banques de photos (ministérielles ou autres). ▶ Listes de fournisseurs. ▶ Publications ministérielles. ▶ Listes de partenaires. ▶ Répertoires cartographiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Communicateur Collaborateurs: <ul style="list-style-type: none"> • services cartographiques; • coordonnateur du plan; • Direction des communications; • Service des liaisons avec les partenaires et les usagers; • Service des inventaires et du Plan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire preuve de sobriété dans la présentation du matériel. ▶ Éviter la multiplication inutile des cartes. ▶ Ne pas définir prématurément un concept visuel qui ne tient pas pleinement compte de la problématique territoriale.

Phase

PRÉPARATOIRE

Définition de la structure organisationnelle

Travaux du plan de transport

Le direction territoriale concernée définit la structure organisationnelle qu'elle entend adopter pour élaborer son plan de transport. Cette structure se compose habituellement d'un comité directeur et d'un comité technique, et parfois d'un comité consultatif; un coordonnateur est chargé de planifier l'ensemble des travaux.

En matière de communication

Il convient de profiter de cette étape préliminaire pour s'assurer d'une compréhension partagée entre les divers acteurs de ce que doit être le plan de transport de même que de l'incidence qu'aura la communication sur le déroulement de leurs travaux.

Il est également essentiel de définir clairement le rôle du communicateur au sein de la démarche, de même que le partage des responsabilités au sein du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers.

Enfin, on verra à établir des liens et canaux de communication entre les divers comités et groupes de travail composant la structure organisationnelle.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Situer le rôle du communicateur dans le plan de travail.	<ul style="list-style-type: none">▶ Définition du rôle du communicateur et du partage des responsabilités au sein du SLPU.▶ Détermination des besoins préliminaires du communicateur.▶ Explication à tous les acteurs des incidences de la communication sur leur méthode de travail (niveau de langue, préoccupations, réalisme des délais, etc.).	<ul style="list-style-type: none">▶ Mandat du communicateur.	<ul style="list-style-type: none">▶ Expériences vécues à l'occasion de l'élaboration d'autres plans de transport.▶ Documentation du programme de formation à la participation des publics.	<ul style="list-style-type: none">▶ Directeur territorial.Collaborateurs :<ul style="list-style-type: none">• chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers;• coordonnateur du plan de transport;• communicateur;• Direction des communications.	<ul style="list-style-type: none">▶ Profiter de la présentation du mandat pour s'entendre avec les responsables du plan sur la nature et les limites du rôle du communicateur.▶ Ne pas fixer des attentes démesurées à l'égard de la communication et du communicateur (par exemple, s'attendre à ce qu'il fasse partie de tous les comités ou qu'il se voit attribuer des mandats qui ne sont pas de son ressort).▶ Éviter de limiter le rôle du communicateur à des fonctions relevant simplement de la logistique et du secrétariat.

Phase

PRÉPARATOIRE

Définition de la structure organisationnelle (suite)

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Partager une compréhension commune du plan de transport au sein des équipes de travail.	<ul style="list-style-type: none">▶ Établissement d'une vision et d'un vocabulaire communs.	<ul style="list-style-type: none">▶ Rencontre de tous les acteurs de l'interne.▶ Lexique des termes utilisés.	<ul style="list-style-type: none">▶ Expériences vécues à l'occasion de l'élaboration d'autres plans de transport.▶ Le document intitulé : <i>Les plans de transport : vue d'ensemble</i>.▶ Documentation du programme de formation à la participation des publics.	<ul style="list-style-type: none">▶ Coordonnateur du plan. Collaborateurs: <ul style="list-style-type: none">• directeur territorial;• communicateur.	
<ul style="list-style-type: none">▶ Faciliter la communication entre les divers acteurs autant à l'interne qu'à l'externe.	<ul style="list-style-type: none">▶ Établissement de liens de communication et de circulation de l'information.	<ul style="list-style-type: none">▶ Bulletin de liaison.▶ Recours aux médias internes (intranet, Internet, bulletin de la DT, <i>L'Équipe</i>).	<ul style="list-style-type: none">▶ Expériences vécues à l'occasion de l'élaboration d'autres plans de transport.	<ul style="list-style-type: none">▶ Service des liaisons avec les partenaires et les usagers. Collaborateur : <ul style="list-style-type: none">• coordonnateur du plan.	

Phase

PRÉPARATOIRE

Prédiagnostic¹ de la situation en matière de communication

Travaux du plan de transport

Il s'agit d'établir les enjeux liés au transport dans le territoire étudié, de répertorier les principaux projets connus en matière d'infrastructures de transport ainsi que dans les domaines connexes, et de faire l'inventaire des données techniques et des études disponibles sur le transport des personnes et des marchandises.

En matière de communication

Pour le communicateur, l'étape du prédiagnostic est l'occasion de mieux cerner divers éléments de la dynamique régionale qui auront une incidence sur la communication et, par conséquent, sur l'élaboration du plan de transport.

Cette étape devrait également lui permettre d'évaluer les forces et les faiblesses des ressources à sa disposition de manière à déterminer les meilleurs porte-parole possible et, le cas échéant, à bien préparer les personnes qui auront un rôle clé à jouer au cours des démarches de participation des publics ou à prévoir les programmes de formation qui pourraient être requis.

¹ Aux fins de la communication, il nous est préférable d'aborder le thème du prédiagnostic avant le thème des modalités de participation des publics compte tenu du fait que le prédiagnostic est essentiel pour l'établissement des modalités de participation des public.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none"> Établir un portrait de la dynamique régionale en matière de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> Établissement du profil des partenaires et des clientèles. Identification des contentieux régionaux en matière de transport. Analyse des dossiers susceptibles d'avoir une incidence sur la démarche. Identification des éléments d'information manquants. Établissement d'un portrait des médias du territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> Aperçu de la situation régionale en matière de communication. Revue de presse thématique. 	<ul style="list-style-type: none"> Revue de presse régionale et nationale. Mémoires de groupes de pression. Prises de position des leaders d'opinion. Dossiers thématiques. Résultats de sondages antérieurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Service des liaisons avec les partenaires et les usagers. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> autres unités de la direction territoriale; Direction des communications; Service des inventaires et du Plan. 	<ul style="list-style-type: none"> Élargir la recherche à tous les contentieux que peut entretenir le Ministère même si, au premier abord, ils ne semblent pas avoir de lien direct avec le plan de transport (ex. : demandes de construction de viaduc, d'installation de panneaux d'arrêt, de feux, etc.). Ne pas hésiter à avoir recours aux sources d'information informelles.
<ul style="list-style-type: none"> Évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de l'image de l'organisation. Identification des personnes qui auront un rôle public à jouer au cours de la démarche et évaluation des besoins de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> Profil des forces et des faiblesses de l'organisation. Liste des personnes-ressources et des porte-parole par sujets. 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats de sondage antérieurs. Revue de presse régionale et nationale. 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur territorial Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> communicateur; Direction des communications; Direction des ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> En fonction de cette évaluation, recommander les programmes de formation pertinents.

Phase

PRÉPARATOIRE

Collecte des données

Travaux du plan de transport

Les équipes de travail rassemblent l'information pertinente déjà disponible et prévoient les recherches nécessaires pour obtenir les données essentielles manquantes.

En matière de communication

À partir des éléments d'information recueillis, notamment au moment de la délimitation du territoire et du prédiagnostic en matière de communication, il importe d'établir le portrait le plus exact possible de la dynamique régionale dans laquelle se fera l'élaboration du plan de transport.

L'analyse d'une revue de presse exhaustive, de rapports préparés par des groupes de pression ou de prises de position de leaders d'opinion ou d'autres susceptibles d'influencer le processus est un bon moyen de procéder à cette évaluation. Le communicateur devra également s'assurer d'avoir une bonne connaissance de tous les dossiers régionaux, des contentieux que peut entretenir le Ministère dans le territoire visé par le plan de transport et, même, des actions menées par diverses unités administratives qui pourraient avoir une incidence, même indirecte, à une étape ou à une autre du processus. C'est également le moment de prévoir tout autre élément d'analyse complémentaire, tel qu'un sondage ou une enquête, permettant de compléter l'analyse de la situation.

On peut également mieux cerner le rôle des partenaires externes et la contribution que l'on peut attendre d'eux en fonction des objectifs de communication qui commencent à se dégager. Également, on devrait les prévenir, dès cette étape, du début de la collecte des données.

De la sorte, il devient possible de dégager les grands enjeux qui orienteront la communication et d'adapter les stratégies en conséquence.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<p>▶ Annoncer aux partenaires le début de la collecte des données par les membres du comité technique.</p>	<p>▶ Annonce aux partenaires de l'imminence de la démarche et du début de la collecte des données par l'équipe du plan.</p>	<p>▶ Rencontres ou correspondance pour annoncer la démarche.</p>	<p>▶ Programme de travail. ▶ Listes de partenaires.</p>	<p>▶ Directeur territorial. Collaborateurs : • autorités ministérielles, s'il y a annonce officielle des travaux; • Service des liaisons avec les partenaires et les usagers; • communicateur; • Direction des communications.</p>	<p>▶ Envisager la possibilité de faire publiquement le lancement des travaux du plan dès cette étape pour éviter qu'un partenaire ne l'ébruite prématurément (voir Approbation du Comité de direction du Ministère, page 22). ▶ Ne pas présenter comme officielles des informations qui ne sont pas validées. ▶ Concertation avec le comité directeur en vue des contacts avec les partenaires. ▶ Diplomatie et transparence avec les partenaires puisque la démarche n'est pas encore publique.</p>

Phase

PRÉPARATOIRE

Collecte des données (suite)

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Compléter le portrait de la dynamique régionale en matière de communication par le recours aux sources externes pertinentes.	<ul style="list-style-type: none">▶ Meilleure compréhension des dossiers litigieux.▶ Meilleure définition du rôle des partenaires (attentes et contribution).▶ Recensement des réseaux de communication de la région (médias, entreprises, associations, organisations gouvernementales, etc.).▶ Validation des informations recueillies à l'étape précédente.▶ Recherche des informations complémentaires.▶ Analyse de la situation régionale en matière de communication.	<ul style="list-style-type: none">▶ Portrait de la dynamique régionale en matière de communication.	<ul style="list-style-type: none">▶ Sondages complémentaires.▶ Analyse de presse.▶ Prédiagnostic du comité technique.▶ Information sur les incidences des grands dossiers régionaux.▶ Répertoire des médias régionaux.▶ Autres répertoires (organismes, associations, etc.).▶ Profil des forces et des faiblesses de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none">▶ Service des liaisons avec les partenaires et les usagers. <p>Collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none">• autres unités administratives de la direction territoriale;• Direction des communications;• coordonnateur du plan de transport;• Service des inventaires et du Plan.	

Phase

PRÉPARATOIRE

Modalités de participation des publics

Travaux du plan de transport

Les mécanismes d'échange, de rétroaction et de prise en compte des commentaires du milieu doivent être planifiés dès la phase préparatoire. Ils refléteront la stratégie adoptée par la direction territoriale quant à la façon de partager le processus de prise de décision avec le milieu.

En matière de communication

À partir des éléments d'information recueillis, notamment la problématique de communication et les objectifs de communication préliminaires, il s'agit maintenant de définir des orientations en matière de participation des publics. Avant tout, il importe de ne pas sous-évaluer l'impact, sur la poursuite des travaux, des choix en matière de communication et de participation des publics qui seront faits à cette étape.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Définir des orientations en matière de participation des publics.	<ul style="list-style-type: none">▶ Évaluation et proposition de diverses approches.▶ Évaluation de leur réalisme et de leur recevabilité auprès des autorités administratives et politiques.▶ Sensibilisation des équipes de travail aux incidences de l'approche de consultation privilégiée sur leur méthode de travail.▶ Harmonisation des démarches et des annonces faites dans le cadre du plan de transport et de celles qui découlent des activités et des projets courants de la direction territoriale.	<ul style="list-style-type: none">▶ Propositions d'approches avec avantages et inconvénients.	<ul style="list-style-type: none">▶ Documentation du programme de formation sur la participation des publics au processus de décision.▶ Portrait de la dynamique régionale de communication.▶ Expériences vécues à l'occasion de l'élaboration d'autres plans de transport.	<p>Directeur territorial.</p> <p>Collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none">• chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers;• communicateur;• coordonnateur du plan de transport;• chef du Service des inventaires et du Plan;• chef du Service des projets.	<ul style="list-style-type: none">▶ Évaluer la volonté de se laisser influencer au cours de la démarche.▶ Bien comprendre l'impact des choix faits à cette étape sur la suite des travaux.▶ Utiliser la grille de réflexion contenue dans le document intitulé : <i>La participation des publics au processus de décision</i> – Document de référence, indiqué dans la bibliographie.▶ Au besoin, suivre la formation sur la consultation publique offerte au Ministère.▶ Tenir compte des expériences vécues à l'occasion de l'élaboration d'autres plans de transport.▶ Évaluer l'intérêt des autorités politiques pour la démarche.

Phase

PRÉPARATOIRE

Programme de travail et échéancier

Travaux du plan de transport

À la lumière des résultats des étapes précédentes, le comité technique établit un programme de travail et un échéancier qui tiennent compte de l'apport de toutes les équipes de travail contribuant à l'élaboration du plan de transport.

En matière de communication

Parallèlement à l'élaboration du programme de travail et à l'établissement de l'échéancier du plan de transport, le communicateur peut élaborer son propre plan de travail et fixer son propre échéancier qui, l'un et l'autre, se traduiront dans le plan de communication.

Il faut s'assurer que la démarche de communication fait l'objet de l'appropriation de tous les membres de l'équipe du plan de transport; ils devront également être amenés à comprendre la place qu'occupera la communication, à respecter le leadership du communicateur et à prendre conscience de l'incidence que les choix qui seront faits auront sur le déroulement des travaux.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Établir les objectifs, les orientations, les axes et les moyens de communication privilégiés.	<ul style="list-style-type: none">▶ Élaboration d'un plan comportant la stratégie de communication et l'approche de consultation privilégiée.▶ Harmonisation du plan de communication avec le programme de travail du plan de transport et avec la stratégie de consultation privilégiée.	<ul style="list-style-type: none">▶ Plan de communication.	<ul style="list-style-type: none">▶ Programme de travail du plan de transport.▶ Portrait de la dynamique régionale de communication.▶ Propositions d'approches en matière de participation des publics avec avantages et inconvénients.	<ul style="list-style-type: none">▶ Communicateur.▶ Collaborateurs :<ul style="list-style-type: none">• chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers;• coordonnateur du plan de transport;• directeur territorial;• Direction des communications;• chef du Service des inventaires et du Plan.	<ul style="list-style-type: none">▶ S'assurer de la bonne compréhension et de l'adhésion de l'équipe de travail au plan de communication proposé.▶ Réaffirmer le leadership du communicateur dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan de communication.▶ Éviter de confondre problématique de transport et problématique de communication (voir chapitre 3, p. 33).▶ Ne pas sous-estimer l'ampleur de la tâche ni l'importance des ressources requises et des délais nécessaires pour la mise en œuvre du plan de communication.

Phase

PRÉPARATOIRE

L'approbation du Comité de direction du Ministère

Travaux du plan de transport

L'approbation, par le Comité de direction, de la structure organisationnelle, du programme de travail, de l'échéancier, etc., marque le passage à la phase de réalisation du plan de transport.

En matière de communication

Il s'agit non seulement de faire approuver le plan de communication, qui comprend la stratégie de consultation, mais aussi de s'assurer que des crédits et des ressources réalistes qui en permettront la mise en œuvre feront partie des éléments faisant l'objet de l'approbation du Comité de direction.

Par ailleurs, et si cela n'a pas déjà été fait, cette étape est généralement suivie de l'annonce officielle de la démarche.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none"> ► Faire entériner le plan de communication et obtenir les ressources humaines et financières requises. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Présentation au Comité de direction. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Mémoire approuvé comportant une stratégie de communication et de consultation ainsi que la justification des ressources requises. 		<ul style="list-style-type: none"> ► Directeur territorial. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • directeur des communications; • coordonnateur du plan; • comité directeur; • chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Prendre en considération le fait que le plan de communication est évolutif, mais qu'il est également tributaire des engagements pris à l'égard du milieu. ► Évaluer la possibilité que le budget de communication du plan de transport soit prévu dans l'enveloppe consacrée au plan.
<ul style="list-style-type: none"> ► Annoncer le début des travaux du plan à l'interne et à l'externe, une fois l'approbation obtenue. ► Solliciter la participation des acteurs du milieu dans la démarche d'élaboration du plan. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Annonce officielle du début de la démarche d'élaboration du plan, si elle n'a pas été effectuée à l'étape de la collecte des données. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Conférence ou rencontre de presse. ► Recours aux moyens de communication interne. ► Lettre aux partenaires qui seront consultés. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Listes de partenaires. ► Plan de travail. ► Revue de presse. ► Portrait de la dynamique régionale de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Directeur territorial Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • autorités ministérielles; • Direction des communications; • Service des liaisons avec les partenaires et les usagers. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Selon le contexte, solliciter la présence des partenaires à l'occasion de l'annonce. ► Toujours rappeler, avec clarté et concision, ce qu'est le plan de transport et, surtout, ce qu'il n'est pas.

Phase

DE RÉALISATION

Analyses sectorielles

Travaux du plan de transport

Diverses analyses serviront à bien cerner les liens existant entre les transports et les divers facteurs ayant une incidence sur les déplacements: caractéristiques démographiques, organisation du territoire, structure économique régionale, etc.

En matière de communication

On croit souvent, à tort, que la phase pendant laquelle se font les analyses sectorielles ne présente aucun intérêt sur le plan des communications. Au contraire, diverses possibilités s'offrent pour maintenir l'intérêt à l'égard de la démarche et combler ainsi le vide entre le moment de l'annonce de la démarche et la présentation du diagnostic.

En effet, ces études donnent lieu aux constats qui viendront étayer le diagnostic. L'occasion est donc toute choisie de faire connaître régulièrement les résultats probants qui se dégagent et qui permettront de maintenir un intérêt à l'égard de la démarche ainsi que de préparer le terrain pour ce qui suivra.

Le communicateur doit donc demeurer aux aguets. À partir de la synthèse des faits saillants des études, il peut, par exemple, prévoir de courts articles dans les médias, organiser des rencontres avec des journalistes ou des éditorialistes, publier ces données sous forme de plaquettes ou de feuillets, en bref mettre en place des moyens qui permettront à la fois de soutenir l'intérêt des publics, mais aussi de confirmer ou d'infirmer la validité de ce qui servira de base à l'établissement du diagnostic.

Sur le plan de la communication interne, il faut s'assurer d'une bonne circulation de l'information auprès des membres des comités et des groupes de travail de même qu'auprès des partenaires associés à la démarche.

N.B. : Il est à noter que certaines étapes peuvent se dérouler simultanément, si cela permet de gagner du temps sans compromettre l'efficacité du processus.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Susciter et maintenir l'intérêt des partenaires et du public à l'égard de la démarche.	<ul style="list-style-type: none">▶ Diffusion des faits saillants des études, de manière simple et vulgarisée.▶ Édition et diffusion des analyses sectorielles ou de leur sommaire auprès des clientèles spécialisées.	<ul style="list-style-type: none">▶ Courts articles.▶ Rencontres avec des journalistes et/ou éditorialistes.▶ Édition et diffusion des analyses sectorielles complètes ou de leur sommaire.▶ Bulletin de liaison.▶ Diffusion des faits saillants.▶ Sommaire des études.	<ul style="list-style-type: none">▶ Analyses sectorielles.▶ Rapports d'étapes.▶ Programme de travail du plan de transport.▶ Portrait de la dynamique régionale de communication.▶ Revue de presse.	<ul style="list-style-type: none">▶ Coordonnateur du plan.▶ Collaborateurs :<ul style="list-style-type: none">• chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers;• communicateur;• comités directeur et technique;• directeur territorial.	<ul style="list-style-type: none">▶ Toujours s'assurer d'une bonne circulation de l'information entre les comités de travail.▶ Éviter la surabondance d'information auprès des clientèles qui ne sont pas immédiatement concernées.▶ Éviter de diffuser des données techniques difficiles à comprendre pour les non-initiés.

Phase

DE RÉALISATION

Diagnostic global et perspectives

Travaux du plan de transport

L'établissement du diagnostic de la situation en matière de transport permet de porter un jugement d'ensemble sur l'adéquation entre les réseaux et les systèmes de transport par rapport aux besoins actuels et prévisibles de la population et des entreprises du territoire étudié. Le diagnostic constitue la pierre d'assise de l'élaboration du plan de transport.

En matière de communication

Le diagnostic est, à notre avis, la phase cruciale sur le plan de la communication externe.

Le diagnostic permet en effet de partager les orientations ministérielles préliminaires; plus uniforme sera la compréhension du diagnostic, plus les suites du dossier s'en trouveront normalement facilitées.

Par ailleurs, on ne peut que réitérer l'importance de toujours bien distinguer information, consultation, validation et concertation auprès des intervenants et des partenaires. En effet, la diversité des éléments du diagnostic et la multiplicité des intervenants ayant des intérêts souvent fort ciblés devraient inciter à assurer la meilleure adéquation possible entre les objets soumis à la validation ou à la consultation, de même qu'avec les groupes ou les personnes qui seront ciblés.

À cette étape, il est d'une importance capitale que le communicateur suive constamment l'évolution de la situation, les réactions suscitées et le niveau d'acceptation de ce qui est présenté.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none"> ► Faire connaître le diagnostic auprès des clientèles identifiées au plan de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Analyse du diagnostic pour dégager les grandes tendances. ► Diffusion du diagnostic en faisant ressortir les grandes tendances. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Édition. ► Relations de presse. ► Correspondance. ► Séances d'information. ► Rapports de consultation. ► Comptes rendus de rencontres. ► Mémoires. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Analyses sectorielles. ► Diagnostic global. ► Listes de partenaires. ► Plan de communication. ► Listes des personnes-ressources à l'interne. ► Portrait de la dynamique régionale de communication. ► Revue de presse. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Directeur territorial. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • coordonnateur du plan; • communicateur; • comités directeur et technique; • chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Bien préparer les personnes qui auront à prendre la parole au moyen, notamment, de répétitions. ► Moduler le message en fonction des clientèles (contenu, vocabulaire, niveau de préoccupations). ► Préciser que les hypothèses d'action viendront à l'étape suivante. ► Toujours rappeler qu'il ne s'agit ici que du diagnostic et non du plan de transport.
<ul style="list-style-type: none"> ► S'assurer d'avoir une vision complète et commune (une bonne compréhension des éléments du diagnostic). 	<ul style="list-style-type: none"> ► Validation auprès des spécialistes et du Comité consultatif composé des représentants externes. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Rencontres de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Diagnostic global. ► Listes de partenaires. ► Portrait de la dynamique régionale de communication. ► Revue de presse. ► Mémoires et rapport de consultation. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Coordonnateur du plan. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • comités directeur et technique; • directeur territorial; • communicateur; • chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Retourner vers les personnes et les organismes qui ont contribué à l'établissement du diagnostic.

Phase

DE RÉALISATION

Diagnostic global et perspectives (suite)

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Solliciter l'avis des partenaires pour confirmer les enjeux qui se dégagent du diagnostic et définir les véritables enjeux régionaux.	<ul style="list-style-type: none">▶ Consultation auprès des partenaires et des élus.	<ul style="list-style-type: none">▶ Séance(s) de travail (colloque, symposium ou autre formule similaire).	<ul style="list-style-type: none">▶ Diagnostic global.▶ Listes de partenaires.▶ Portrait de la dynamique régionale de communication.▶ Revue de presse.▶ Mémoires et rapport de consultation.	<ul style="list-style-type: none">▶ Directeur territorial. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none">• coordonnateur du plan;• comités directeur et technique;• chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers;• communicateur.	<ul style="list-style-type: none">▶ De cette étape cruciale dépend le succès du reste de la démarche.▶ S'assurer de développer une « complicité » avec les communicateurs d'organismes partenaires (ministères, autres organismes).

Phase

DE RÉALISATION

Orientations et objectifs

Travaux du plan de transport

Sur la base du diagnostic préalablement établi, les équipes de travail définissent des orientations et des objectifs; ceux-ci serviront à déterminer la vision d'avenir des transports dans la région et à guider la recherche de solutions.

En matière de communication

Graduellement, un nombre de plus en plus grand de partenaires et d'acteurs du domaine des transports sont engagés dans la démarche afin de s'assurer que les orientations et les objectifs, qui serviront de base à l'élaboration du plan de transport, fassent l'objet du plus large consensus possible. Il devient également intéressant d'être de plus en plus présents sur la place publique par l'entremise de médias et de tribunes spécialisés.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Favoriser l'établissement d'orientations et d'objectifs en concertation avec le milieu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développement d'une bonne compréhension des enjeux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Matériel de présentation. ▶ Séances d'information ou de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyses sectorielles. ▶ Diagnostic global. ▶ Orientations et objectifs. ▶ Listes de partenaires. ▶ Portrait de la dynamique régionale de communication. ▶ Revue de presse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Directeur territorial. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • autorités ministérielles; • coordonnateur du plan; • chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers; • comités directeur et technique; • communicateur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Éviter que le Ministère, en raison du plan de transport, ne provoque une réflexion qui déborde trop largement des enjeux en transport. ▶ S'assurer que les orientations et objectifs sont définis conjointement avec les partenaires et qu'ils sont partagés avec ceux-ci. ▶ Le succès du reste de la démarche dépend, en grande partie, dans quelle mesure les orientations et les objectifs seront partagés avec le milieu.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'assurer que la démarche est perçue comme une action concertée du Ministère et de ses partenaires. ▶ Une fois que les orientations et les objectifs ont été définis, commencer à susciter une discussion élargie, un débat public. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présence active dans les médias et tribunes régionaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dossier de presse. ▶ Rencontres avec éditorialistes, etc. ▶ Participation à des forums spécialisés, émissions d'affaires publiques, etc. ▶ Mise à contribution de leaders d'opinion. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyses sectorielles. ▶ Diagnostic global. ▶ Orientations et objectifs. ▶ Listes de partenaires. ▶ Portrait de la dynamique régionale de communication. ▶ Revue de presse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Directeur territorial. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • autorités ministérielles; • coordonnateur du plan; • chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers; • comités directeur et technique; • communicateur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solliciter la participation et l'appui des partenaires.

Phase

DE RÉALISATION

Élaboration et évaluation des hypothèses d'action

Travaux du plan de transport

L'analyse des problèmes et l'élaboration des hypothèses d'action se font dans une approche multimodale. Selon les orientations et les objectifs précédemment énoncés, les hypothèses d'action peuvent se présenter sous forme de projets, de mesures ou d'actions précises visant à améliorer la situation dans les transports. Quant à l'évaluation des actions proposées, elle doit se faire en fonction des ressources disponibles, notamment du contexte financier.

En matière de communication

À cette étape, il importe de susciter la plus large participation possible du milieu autour des diverses hypothèses d'action qui se dégagent. En effet, la démarche ne pourra se poursuivre et être menée à terme que dans la mesure où les orientations et les objectifs seront connus et partagés avec le milieu.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire connaître et expliquer des hypothèses d'action réalistes tenant compte des valeurs sociales reconnues (aménagement du territoire, environnement et économie) et des ressources disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diffusion des hypothèses d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dépôt d'un document d'information. ▶ Rappel des modalités de consultation du public prévues. ▶ Relations de presse et relations publiques. ▶ Communication interne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hypothèses d'action. ▶ Diagnostic global. ▶ Orientations et objectifs. ▶ Portrait de la dynamique régionale de communication. ▶ Revue de presse. ▶ Listes de partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Directeur territorial. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • autorités ministérielles; • coordonnateur du plan de transport; • comités directeur et technique; • Service des liaisons avec les partenaires et les usagers; • communicateur; • Service des inventaires et du Plan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bien distinguer les hypothèses d'action du plan de transport à venir.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Susciter la participation du milieu selon les modalités déterminées au préalable et incluses dans le programme de travail approuvé par le Comité de direction. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Explication des attentes, des limites et du déroulement de la consultation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Processus de consultation élargi pouvant aller jusqu'à la sollicitation de l'avis du grand public. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hypothèses d'action. ▶ Diagnostic global. ▶ Orientations et objectifs. ▶ Portrait de la dynamique régionale de communication. ▶ Revue de presse. ▶ Listes de partenaires. ▶ Programme de travail. ▶ Documentation du programme de formation à la participation des publics. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Directeur territorial. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • autorités ministérielles; • coordonnateur du plan de transport; • comités directeur et technique; • Service des liaisons avec les partenaires et les usagers; • communicateur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'assurer de laisser un délai suffisant aux clientèles consultées. ▶ Ne pas négliger de retourner auprès des clientèles consultées, notamment au moyen du dépôt du rapport de consultation.

Phase

DE RÉALISATION

Élaboration et évaluation
des hypothèses d'action (suite)

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Informer sur le résultat de la consultation.	<ul style="list-style-type: none">▶ Retour auprès des clientèles consultées pour faire part du résultat de la consultation.	<ul style="list-style-type: none">▶ Publication et dépôt du rapport de consultation.▶ Relations de presse.▶ Rencontres.	<ul style="list-style-type: none">▶ Rapport de consultation.▶ Mémoires déposés.▶ Revue de presse.	<ul style="list-style-type: none">▶ Directeur territorial. <p>Collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none">• autorités ministérielles;• Service des liaisons avec les partenaires et les usagers;• coordonnateur du plan de transport;• communicateur.	<ul style="list-style-type: none">▶ S'assurer de la cohérence de la proposition avec les orientations gouvernementales.▶ S'assurer de l'appui des décideurs gouvernementaux.

Phase

DE RÉALISATION

Proposition et adoption du plan de transport

Travaux du plan de transport

Le diagnostic, les orientations, les objectifs et le choix des actions à mettre en œuvre font partie intégrante du plan de transport proposé. Au terme de la consultation sur cette proposition, le ministre des Transports rend publique l'adoption du plan de transport.

En matière de communication

Le plan de transport qui sera adopté devrait, normalement, être un assez fidèle reflet des préoccupations régionales et des efforts de concertation déployés avec le milieu.

Avant de rendre public le plan de transport, il pourrait être intéressant d'amener les représentants du milieu à se prononcer en quelque sorte à l'égard de la proposition de plan en tenant, par exemple, une rencontre régionale regroupant les représentants du milieu.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soumettre la proposition de plan de transport aux représentants du milieu. ▶ Susciter une prise de position des représentants du milieu en faveur de la proposition du plan de transport. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présentation de la proposition aux représentants du milieu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Colloque, rencontre ou autre formule adaptée au contexte régional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de transport proposé. ▶ Rapport de consultation. ▶ Revue de presse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Autorités ministérielles. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • directeur territorial; • comités directeur et technique; • coordonnateur du plan de transport; • chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers; • communicateur; • Service des inventaires et du Plan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bien situer les objectifs de la rencontre dans le contexte de la démarche.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rendre public le plan de transport. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présentation du plan de transport définitif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Édition. ▶ Relations publiques. ▶ Relations de presse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de transport proposé. ▶ Rapport de consultation. ▶ Revue de presse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Autorités ministérielles. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • directeur territorial; • comités directeur et technique; • chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers; • coordonnateur du plan de transport; • communicateur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prendre soin de bien distinguer le plan de transport des autres outils de planification ministériels (programmation annuelle, plans quinquennaux, plans stratégiques, etc.).

Phase

DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI

Adoption d'un plan d'action

Travaux du plan de transport

Le coup d'envoi du plan de transport prend la forme d'un plan d'action initial portant sur la mise en œuvre des actions à court, moyen et long terme prévues au plan et pouvant indiquer clairement les échéanciers et les modalités de financement de ces projets.

En matière de communication

L'effort principal de la communication à cette étape doit faire clairement ressortir les distinctions entre le plan de transport, le plan d'action et les autres outils ministériels de planification. On doit également rappeler que le plan de transport a une portée régionale; à ce titre, il devrait inclure les interventions de tous les partenaires.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Mettre en perspective la complémentarité du plan de transport, du plan d'action et des autres outils ministériels de planification.	<ul style="list-style-type: none">▶ Présentation du plan d'action.	<ul style="list-style-type: none">▶ Diffusion du plan d'action.	<ul style="list-style-type: none">▶ Plan d'action.▶ Plan de transport adopté.▶ Outils ministériels de planification.	<ul style="list-style-type: none">▶ Directeur territorial. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none">• autorités ministérielles;• chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers;• communicateur;• chef du Service des inventaires du Plan.	<ul style="list-style-type: none">▶ Bien orchestrer la présentation du plan de transport et du plan d'action.

Phase

DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI

Suivi des indicateurs de performance et rapport périodique

Travaux du plan de transport

La mise en oeuvre du plan de transport, à la suite de son adoption par tous les intervenants, doit faire l'objet d'un suivi rigoureux au moyen d'indicateurs de performance qui permettront de mesurer le degré d'atteinte des objectifs fixés et d'apporter les mesures correctives nécessaires.

En matière de communication

De manière à optimiser la gestion du plan et à en assurer la pérennité, il est bon de rappeler les liens qui existent entre les diverses actions posées par le Ministère et le canevas que constitue le plan de transport.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Établir des liens entre les différentes actions du Ministère et le plan de transport.	<ul style="list-style-type: none">▶ Référence au plan de transport chaque fois que les actions de communication s'y prêtent.▶ Établissement d'un bilan des actions de communication menées, en conformité avec les orientations du plan.	<ul style="list-style-type: none">▶ Rapport d'étape sur l'état d'avancement du plan de transport.▶ Diffuser des données actualisées.▶ Relations de presse et relations publiques.▶ Bulletin de liaison.	<ul style="list-style-type: none">▶ Plan de transport.▶ Outils ministériels de planification.▶ Plan d'action.▶ Programmes ministériels.	<ul style="list-style-type: none">▶ Directeur territorial.Collaborateurs :<ul style="list-style-type: none">• autorités ministérielles;• chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers;• communicateur;• chef du Service des inventaires et du Plan;• coordonnateur du plan de transport.	<ul style="list-style-type: none">▶ Inciter les partenaires à se reporter au plan de transport pour situer leurs actions dans le milieu.

Phase

DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI

Mise à jour du plan de transport

Travaux du plan de transport

Afin d'être un outil de planification efficace, le plan de transport doit faire l'objet d'une révision dès que surviennent des changements qui peuvent modifier le diagnostic, les orientations, les objectifs ou sa faisabilité même.

En matière de communication

Le défi qui se pose sur le plan de communication est de soutenir l'intérêt à l'égard du plan de transport.

Objectifs	Actions	Moyens	Sources	Responsables	Conseils
<ul style="list-style-type: none">▶ Soutenir l'intérêt du milieu à l'égard du plan de transport comme outil de planification.	<ul style="list-style-type: none">▶ Organisation d'événements permettant de faire le point sur la mise en œuvre du plan de transport.▶ Promotion des réalisations découlant du plan de transport.	<ul style="list-style-type: none">▶ Relations de presse et relations publiques.▶ Tenue d'un colloque sur les enjeux les plus significatifs après quelques années pour faire le point.▶ Suivi annuel du plan auprès des partenaires.	<ul style="list-style-type: none">▶ Plan de transport.▶ Revue de presse.▶ Plan d'action.▶ Programmations ministérielles.▶ Autres outils de planification.	<ul style="list-style-type: none">▶ Directeur territorial. Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none">• autorités ministérielles;• chef du Service des liaisons avec les partenaires et les usagers;• communicateur;• chef du Service des inventaires et du Plan;• coordonnateur du plan de transport.	

Chapitre

3

Le plan de communication dans le contexte de l'élaboration d'un plan de transport

LES ÉLÉMENTS D'UN PLAN DE COMMUNICATION

Le présent chapitre rappelle sommairement les éléments composant un plan de communication et formule quelques suggestions pour en faciliter l'élaboration dans le cadre particulier que constitue un plan de transport.

Contexte

Le contexte permet de cerner l'environnement dans lequel se déroule le projet et de dégager les faits saillants qui permettront de circonscrire la problématique de communication.

- Comme le plan de communication est un élément parmi d'autres d'un dossier global, il ne sert à rien d'inclure dans le contexte tous les tenants et aboutissants du projet; ceux-ci sont, en règle générale, bien détaillés ailleurs, notamment dans les documents préparés par les comités techniques.

On devrait donc s'en tenir aux éléments de contexte susceptibles d'avoir une incidence sur la problématique de communication.

- Plus synthétisé sera le contexte, meilleure sera la première impression laissée au lecteur par le plan de communication. Il aura en effet l'impression d'aborder un document qui résulte d'une réflexion poussée, ce qui ne peut que bien le prédisposer à l'égard de l'application du plan de communication.

Exemples d'éléments à inclure dans le contexte :

- positionnement de la démarche ministérielle dans l'environnement régional;
- recensement des efforts de planification déployés par diverses instances dans la région, telles la planification stratégique du CRCO et la révision des schémas d'aménagement;
- faits saillants qui ont marqué l'évolution récente des transports dans la région.

Problématique

À partir des éléments recueillis au cours de la phase préparatoire, et surtout du *Portrait de la dynamique régionale de communication* constitué à l'étape de la collecte des données, il s'agit de cerner et de comprendre les éléments qui influenceront la communication, permettront de situer les besoins et commanderont des actions de communication.

À bien distinguer de la problématique du plan de transport, la problématique de communication réunit les aspects susceptibles d'influencer la communication, notamment les relations avec les partenaires et l'intégration de la participation des publics. Il est donc important d'éviter de tomber dans le piège de décrire la problématique régionale des transports au lieu de la problématique propre à la communication dans le contexte de la préparation du plan de transport.

Exemples d'éléments pouvant constituer la problématique de communication :

- image du Ministère dans le territoire visé par le plan de transport;
- recensement des grands dossiers et des contentieux liés à la question des transports dans la région;
- organisation des réseaux de communication (médias, entreprises, associations, organisations gouvernementales, etc.);
- présence de groupes de pression ou d'intérêt susceptibles d'être intéressés par la démarche (Transport 2000, groupes environnementalistes, mouvements ayant des revendications liées aux infrastructures et aux transports).

Objectifs de communication

Quel objectif général poursuivra-t-on en matière de communication tout au cours de l'élaboration du plan de transport?

Et quels objectifs spécifiques souhaite-t-on atteindre sur certaines questions particulières? Ainsi, le plan de transport est-il une occasion pour le Ministère de se positionner comme un leader en matière de planification des transports? Quel degré d'intérêt du public entend-on susciter à l'égard du plan? Quel apport attend-on des divers acteurs et partenaires? Quel type de relations désire-t-on développer avec le milieu?

- Malgré l'ampleur de la tâche à réaliser en matière de communication, il serait préférable malgré tout, d'être en mesure de ne dégager qu'un seul objectif général.
- Les objectifs spécifiques doivent ensuite être bien ciblés. Plus ceux-ci seront bien circonscrits, plus il sera facile, par la suite, de préciser les clientèles visées et les moyens requis.
- Il faut toujours s'assurer que les objectifs sont réalistes et atteignables.
- Les objectifs doivent décrire le résultat à atteindre et non les moyens pour y parvenir.

Exemples de formulation d'objectifs

Objectif général :

- amener les intervenants du milieu et les représentants du Ministère à partager une vision globale et régionale quant aux diverses problématiques de transport ainsi qu'aux choix des priorités d'intervention.

Objectifs spécifiques :

- diffuser une information juste et accessible sur l'ensemble de la problématique des transports en situant les enjeux dans une perspective régionale;
- favoriser la participation des intervenants locaux à la démarche d'élaboration du plan;
- amener le Ministère et ses partenaires à accepter de s'influencer mutuellement.

Clientèles

Le *Portrait de la dynamique régionale en matière de communication* devrait également permettre de cibler, avec justesse, les clientèles qui seront visées tout au long de l'élaboration du plan de transport.

Les clientèles sont réunies dans trois grandes catégories. Les buts visés à l'égard de ces clientèles doivent être indiqués dans le plan de transport.

Exemples de clientèles par catégorie, selon les buts poursuivis

La clientèle interne (buts : information, compréhension de la démarche, adhésion au projet) :

- comité directeur;
- comités techniques;
- employés membres du comité consultatif;
- Comité de direction;
- personnel de la direction territoriale et des unités centrales du Ministère;
- autorités politiques.

Les partenaires (buts : information, consultation et validation des contenus, expression des avis, adhésion à la démarche) :

- les élus (diverses instances);
- les conseils locaux et régionaux de développement;
- les MRC et les municipalités;
- les conférences administratives régionales;
- les groupes d'intérêt;
- les autres ministères et organismes gouvernementaux concernés;
- les médias;
- les entreprises;

- les leaders d'opinion;
- les principaux générateurs de déplacements.

Les citoyens et leurs regroupements (objectifs : information, compréhension des enjeux, sensibilisation à l'importance du rôle des transports) :

- la population;
- les comités de citoyens;
- les groupes de femmes;
- les regroupements de personnes handicapées.

Stratégie

Quelle est l'approche de communication privilégiée? De quelle manière s'y prendra-t-on pour atteindre les objectifs? Dans quelle logique s'inscrit l'ensemble des actions de communication, y compris en matière de participation des publics?

- En règle générale, la stratégie joue beaucoup sur le moment choisi pour intervenir, le type de communication privilégié (communication informative ou interactive, directe ou par l'entremise de relayers, écrite ou verbale), ou encore le recours à une personne-clé (le ministre, par exemple).
- Pour la participation des publics, la stratégie doit permettre de bien délimiter l'étendue de la consultation requise. Par exemple, est-il souhaitable de s'en tenir aux élus ou de s'adresser à l'ensemble de la population?

Exemple de stratégie de communication

Pour favoriser l'efficacité de la démarche d'élaboration du plan de transport, nous privilégions une annonce hâtive du début des travaux, une approche de consultation et de concertation avec les principaux partenaires concernés et une information claire et précise de la population aux étapes importantes d'avancement du projet sont privilégiées, de façon à soutenir l'intérêt des intervenants et de la population.

Axe de communication

L'axe de communication peut être défini comme le fil conducteur, l'idée maîtresse qui orientera toutes les interventions prévues au plan et en déterminera le ton.

Très proche du slogan, l'axe de communication est, en quelque sorte, l'expression du message à faire passer.

Exemple d'axe de communication

La planification des transports au service du développement socio-économique de la région.

Moyens

Quels outils permettront d'atteindre les objectifs? Aura-t-on recours à l'imprimé (feuilles, dépliants, brochures, affiches, lettres circulaires, bulletins d'information), à des moyens audiovisuels (vidéos, diapositives, enregistrements audio, présentations assistées par ordinateur) ou tridimensionnels (stands d'information)? Dans quel contexte seront-ils utilisés?

La stratégie et l'axe de communication retenus éclaireront ces choix. Toutefois, la détermination des moyens à privilégier devra prendre en considération un certain nombre de facteurs parmi les suivants :

- tenir compte de la durée de vie de l'information et du profil de la clientèle;
- aucun moyen n'est une panacée : chacun a ses forces et ses faiblesses, ainsi qu'un rôle qu'il joue le plus souvent en complémentarité avec d'autres moyens;
- s'assurer de l'adéquation entre le coût du moyen, la clientèle et l'objectif visés en établissant, par exemple, le coût unitaire du moyen retenu;
- éviter la multiplication inutile des moyens;
- toujours avoir à l'esprit que la présentation d'un outil de communication, peut, à elle seule, avoir un effet qui n'a rien à voir avec son contenu. Par exemple, une facture jugée excessive – à tort peut-être – pour un document soumis à la consultation peut laisser croire que tout est déjà décidé, et que l'opération de consultation n'est en fait qu'une opération de validation d'un contenu déjà arrêté;
- tenir compte du fait que les gens lisent peu; on a trop souvent tendance à se rabattre sur l'imprimé (le traditionnel dépliant);
- le grand défi : ne pas se laisser influencer outre mesure par les spécialistes. Par prudence, ou déformation professionnelle, ils veulent souvent parer à toute éventualité ou inonder les partenaires ou les citoyens de données qu'eux seuls réussissent à comprendre. Toujours calibrer le message en fonction de la clientèle visée. À trop vouloir en dire, on perd son public;

- toujours prévoir aussi les moyens de diffusion des outils de communication. On aura beau produire les plus beaux imprimés ou la meilleure vidéo, tout ce travail demeurera vain s'ils restent dans des caisses ou rangés sur des rayons;
- avant tout, user de la meilleure arme : la créativité.

Les moyens de communication sont multiples. Voici des exemples de leur utilisation en fonction des clientèles précédemment énumérées.

Clientèles	But : Information	But : Consultation
Clientèle interne	<ul style="list-style-type: none"> • Médias internes • Intranet • Liens de communication entre les comités 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation de spécialistes à l'interne
Les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports synthèses • Bulletin de liaison • Séances d'information • Documents audiovisuels • Internet • Relations de presse (conférences, rencontres, communiqués) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondages (écrits, téléphoniques, groupes de discussion) • Rencontres de consultation • Intégration de partenaires à des comités
La population	<ul style="list-style-type: none"> • Séances d'information • Documentation disponible pour consultation • Émissions d'affaires publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Audiences publiques • Sondages (écrits, téléphoniques, groupe de discussion)

Évaluation

Il faudrait toujours chercher à prévoir des moyens de rétroinformation ou d'évaluation pour mesurer l'atteinte des objectifs. Des contacts auprès de quelques représentants des clientèles peuvent, par exemple, apporter un précieux éclairage sur l'efficacité des actions réalisées. Dans le cas des plans de transport, le suivi de la revue de presse fournit des indications très pertinentes sur l'efficacité des moyens de communication mis de l'avant.

Budget

Quelles ressources humaines, financières et matérielles seront requises pour mettre en œuvre le plan de communication?

- Le budget doit être réparti selon les moyens retenus et non pas constituer une enveloppe globale où l'on peut puiser au fur et à mesure que surgissent les besoins.
- Il y a lieu de toujours prévoir une réserve pour les imprévus ou, même, pour l'ajout de moyens pouvant être requis en cours de route.
- S'assurer de faire approuver le budget, incluant les ressources requises, par le Comité de direction, au même titre que le plan de communication.

Échéancier

Selon quelle séquence seront préparés et mis en œuvre les divers moyens prévus au plan?

- Il faut penser à prévoir un délai suffisant pour la révision linguistique et la traduction, au besoin.
- Il convient de même de ne pas oublier que certaines étapes de production sont incompressibles ou le sont difficilement (graphisme, impression, distribution). Il faut donc prévoir des délais réalistes pour ces étapes.
- Toujours prévoir le délai nécessaire pour que les clientèles puissent assimiler le message et se former une opinion. Autrement, elles peuvent avoir l'impression que l'on précipite leur décision ou que l'on cherche à les influencer indûment dans le sens que nous l'entendons : cela est particulièrement critique aux étapes demandant la participation des publics.
- Il faut constamment garder à l'esprit qu'il s'agit d'un travail d'équipe. Le non-respect des délais prévus a un impact direct sur l'échéancier global et peut entraîner des conséquences néfastes.

BIBLIOGRAPHIE

- CENTRE DE CONSULTATION ET DE CONCERTATION. *Le plan de transport de l'Outaouais – processus d'information et de consultation, Bilan et recommandations*, 44 pages, mai 1998.
- FLAMAND, MARC, en collaboration avec MARTINEAU, PIERRE. *Gestion globale : Plan de transport régional*, ministère des Transports du Québec, 23 pages, 1998.
- GRAVEL, MARCEL. « La consultation publique dans le processus de préparation des plans de transport », dans *Routes et transports*, Association québécoise du transport et des routes, automne 1994, p. 38 à 47.
- LES CONSULTANTS VERRET. *La participation du public au processus de décision, Cahier du participant*, document préparé sous la supervision de la Direction des communications et de la Direction des ressources humaines du ministère des Transports du Québec, ministère des Transports du Québec, 74 pages, 1997.
- LES CONSULTANTS VERRET. *La participation du public au processus de décision, Document de référence*, document préparé sous la supervision de la Direction des communications et de la Direction des ressources humaines du ministère des Transports du Québec, ministère des Transports du Québec, 43 pages, 1997.
- MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC, DIRECTION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE EN TRANSPORT, SERVICE DE L'ÉCONOMIE ET DU PLAN DIRECTEUR EN TRANSPORT. *Les plans de transport : vue d'ensemble*, ministère des Transports du Québec, 38 pages, mai 1998.
- MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC. *Gestion globale : Plan de transport régional*, ministère des Transports du Québec, 37 pages, mars 1998.

On peut également consulter l'intranet du Ministère, plus particulièrement les pages suivantes :

- les pages de la Direction générale des politiques et de la sécurité routière, notamment celles de la Direction de la planification stratégique en transport;
- les pages de la Direction générale de Montréal et de l'Ouest, qui présentent divers documents d'intérêt sous la rubrique **Plan de transport régional**.

Enfin, le document suivant, ainsi que sa bibliographie, présentent un survol intéressant de la question du processus de décision dans un contexte de développement durable.

ASSOCIATION MONDIALE DE LA ROUTE, GROUPE DE LIAISON KL3. *Processus de décision pour un transport durable tenant compte du développement économique et social, de l'environnement et de l'aménagement du territoire*. Rapport introductif du Groupe de Liaison KL3 « Transport durable », 29 pages, janvier 1999 (Version provisoire pour consultation).



Gouvernement du Québec
Ministère
des Transports

