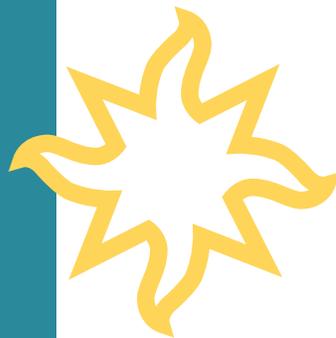


Consultation publique sur  
la Stratégie nationale d'urbanisme  
et d'aménagement des territoires

# **Pour une Stratégie exemplaire et ambitieuse, à la hauteur des défis sociaux et environnementaux**

Mémoire de l'Ordre des urbanistes du Québec  
remis au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Octobre 2021



Ordre des  
Urbanistes du  
Québec

# TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>1</b>
<b>PRÉSENTATION DE L'ORDRE DES URBANISTES DU QUÉBEC</b>	<b>3</b>
<b>MISE EN CONTEXTE</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>8</b>
<b>AXE GOUVERNANCE (ORIENTATIONS 1 – 4)</b>	<b>8</b>
ANCRER LA VISION DANS DES ACTIONS CONCRÈTES	8
VEILLER AU SUIVI DE LA VISION	10
POUR UNE EXEMPLARITÉ DES POUVOIRS PUBLICS, DU NATIONAL AU LOCAL	12
VERS UN NÉCESSAIRE RENOUVELLEMENT DU CADRE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE	15
Chantier de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme	15
Chantier des orientations gouvernementales en aménagement du territoire	18
POUR UN RENFORCEMENT DU RÔLE DES MUNICIPALITÉS RÉGIONALES DE COMTÉ (MRC)	21
POUR UNE PLUS GRANDE INCLUSION DES CITOYENS ET DES CITOYENNES DANS LES EXERCICES DE PLANIFICATION	24
POUR UN RENFORCEMENT ET UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE DES PROFESSIONNELS	28
<b>AXE CROISSANCE URBAINE (ORIENTATIONS 5 – 6)</b>	<b>31</b>
VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME À LA HAUTEUR DE LA CRISE CLIMATIQUE	31

POUR UNE GESTION DURABLE DE LA CROISSANCE	33
<b>AXE MILIEUX DE VIE (ORIENTATIONS 7 – 9)</b>	<b>36</b>
DÉFINIR LA QUALITÉ DES MILIEUX DE VIE DANS UNE PERSPECTIVE DE PROTECTION DU PUBLIC	36
S’APPUYER SUR LES OUTILS EXISTANTS ET SUR L’INNOVATION	39
<b>AXE RURALITÉ (ORIENTATIONS 10)</b>	<b>41</b>
NÉCESSAIRE ÉQUILIBRE ENTRE SPÉCIFICITÉS RÉGIONALES ET CRITÈRES COMMUNS	41
PRÉVENIR LES FRICTIONS EN MILIEU RURAL	43
<b>AXE FINANCES ET FISCALITÉ (ORIENTATIONS 11)</b>	<b>44</b>
VERS UNE RÉVISION DU CADRE FISCAL MUNICIPAL	44
DE L’IMPORTANCE DE DOCUMENTER ET D’INTERNALISER LES COÛTS DE DÉVELOPPEMENT	46
POUR UN MEILLEUR PARTAGE ET UNE REDISTRIBUTION ADÉQUATE DES RESSOURCES À L’ÉCHELLE RÉGIONALE	48
<b>CONCLUSION</b>	<b>50</b>
<b>SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>52</b>

## PRÉSENTATION DE L'ORDRE DES URBANISTES DU QUÉBEC

L'Ordre des urbanistes du Québec (l'Ordre) est le gardien et le promoteur de la compétence professionnelle en aménagement du territoire et en urbanisme. Créé en 1963, il s'assure que les compétences professionnelles des urbanistes répondent à un haut standard de qualité et que les urbanistes agissent selon les règles d'éthique professionnelle énoncées dans le Code de déontologie des urbanistes visant à garantir la protection du public.

Son registre compte 1361 urbanistes, dont 281 candidats à la profession. Ses membres interviennent à tous les niveaux de planification et de contrôle de l'aménagement du territoire et auprès de tous les types d'intervenants : ministères, municipalités régionales de comté, communauté métropolitaine, villes et municipalités, entreprises, promoteurs, citoyens et organismes communautaires, etc.

Le rôle de l'Ordre est de défendre l'intérêt public à travers la promotion d'un aménagement intégré et durable. Pour réaliser sa mission, il appuie son action sur des valeurs d'intégrité, d'excellence, de bienveillance, de collaboration, de proactivité et de transparence. C'est d'ailleurs sur la base de ces valeurs que l'Ordre prend position sur des projets structurants en vue d'améliorer continuellement les bonnes pratiques urbanistiques afin qu'à terme tout le Québec puisse en bénéficier.

## MISE EN CONTEXTE

Le ministère des Affaires municipales et de l’Habitation (MAMH) a lancé, au début de l’année 2021, une vaste conversation en vue de l’élaboration et de l’adoption d’une toute première Stratégie nationale d’urbanisme et d’aménagement des territoires (Stratégie). Mobilisant les forces vives de l’aménagement, cet exercice d’envergure a pris plusieurs formes au cours des derniers mois : des séminaires avec des spécialistes, des consultations avec les nations autochtones, des laboratoires d’innovation publique auxquels ont participé de nombreux organismes, dont l’Ordre, ainsi qu’une consultation publique en ligne portant sur les orientations préliminaires de la future Stratégie<sup>1</sup>. **Le présent mémoire s’inscrit dans le cadre de cette dernière et s’intéresse donc à ces orientations.** Il s’appuie entre autres sur les informations recueillies par l’Ordre auprès de ses membres plus tôt cette année dans le cadre d’une consultation en ligne et d’une série de midis-causeries<sup>2</sup>, de même que sur la consultation de personnes expertes et de partenaires.

Pour sa part, l’Ordre a également été impliqué au sein du comité consultatif mis sur pied afin d’accompagner le ministère dans les étapes citées plus tôt. Regroupant une quinzaine d’organisations des milieux associatif et municipal, celui-ci poursuivra ses travaux au courant de l’automne, et ce, jusqu’à l’adoption de la Stratégie prévue au printemps 2022. Mentionnons que la démarche entreprise par le gouvernement répond à une demande de longue date de l’Ordre. L’organisation milite en effet pour l’adoption d’une vision cohérente en aménagement du territoire depuis déjà une quinzaine d’années. Plus

---

<sup>1</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L’HABITATION, [Pour des milieux de vie de qualité, attrayants et en santé. Vers une Stratégie nationale d’urbanisme et d’aménagement des territoires](#), document de consultation, 2021, 61 p.

<sup>2</sup> INSTITUT DU NOUVEAU MONDE. [Consultation des membres de l’OUQ en vue de la Stratégie nationale d’urbanisme et d’aménagement des territoires](#), rapport de consultation, 16 juillet 2021, 35 p.

largement, il s'agit aussi d'une revendication de la société civile, portée également par plusieurs de nos partenaires.

En 2015, une dizaine d'organisations et de spécialistes de l'aménagement, dont l'Ordre, ont d'ailleurs fondé l'alliance ARIANE, avec pour principal objectif « que le Québec se dote, dans le cadre d'une Politique nationale de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, d'une vision d'ensemble assortie de principes fondamentaux qui puisse assurer la coordination de l'ensemble des lois, politiques et interventions de l'État et des instances municipales en matière d'aménagement du territoire et d'urbanisme<sup>3</sup> ». Son comité directeur compte une dizaine d'organisations<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Site de l'[Alliance Ariane](#), consulté en septembre 2021.

<sup>4</sup> Le comité directeur de l'alliance Ariane comprend l'Association des aménagistes régionaux du Québec, l'Association des architectes paysagistes du Québec, Action patrimoine, la Fondation David Suzuki, Héritage Montréal, l'Ordre des architectes du Québec, l'Ordre des urbanistes du Québec, le Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec, l'Union des producteurs agricoles et Vivre en ville.

## INTRODUCTION

L'Ordre des urbanistes du Québec tient à saluer la démarche de consultation menée depuis janvier dernier par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, plus particulièrement celle entreprise auprès du grand public au cours de la saison estivale. Bien qu'il ne s'agisse pas du moment le plus propice pour réaliser une consultation, ce que nous regrettons, il nous apparaît en effet essentiel d'impliquer les citoyens et les citoyennes dans cette démarche, ceux-ci étant les acteurs et les actrices de première ligne sur le territoire. Leur engagement dans ce processus est crucial. À l'instar des documents de planification élaborés aux échelles régionales et municipales, cette vision inédite construite à l'échelle nationale doit donc non seulement poser les balises de ce à quoi la société québécoise aspire pour son territoire, mais doit également constituer un réel contrat social entre le milieu politique et la population.

L'Ordre croit fermement que l'adoption d'une telle Stratégie sera bénéfique pour l'ensemble de la société québécoise. Nous l'avons répété à maintes reprises au cours des dernières années : depuis trop longtemps, l'aménagement du territoire se retrouve dans l'angle mort des politiques publiques. Penser pouvoir affronter la crise climatique et la crise sanitaire, espérer trouver des solutions pérennes à la crise du logement ou encore renforcer la souveraineté alimentaire sans s'attarder à nos façons de planifier et de s'ancrer au territoire est une illusion. À une époque où les crises se multiplient, l'aménagement devrait être la pierre d'assise de nos décisions collectives.

Cette démarche historique doit également être une occasion à saisir pour poursuivre l'essentiel processus de réconciliation avec les peuples autochtones et, par le fait même, la nécessaire décolonisation des disciplines de l'aménagement. À l'évidence, le territoire est à la fois un lieu de rencontre et de friction. Nos expériences respectives de ce dernier s'entrechoquent, notre<sup>5</sup> occupation ayant trop longtemps fait fi de leur dépossession. Nous avons une responsabilité à l'endroit des Premières nations et des Inuits ; la

---

<sup>5</sup> Nous utilisons le « nous » pour parler d'une institution non issue des peuples autochtones.

conversation nationale et la future Stratégie doivent le reconnaître et en être teintées. En plus du devoir de mémoire et de reconnaissance territoriale, nous aurions intérêt à ouvrir des espaces de dialogue respectueux et, surtout, à écouter leur conception plurielle du territoire, de ses ressources et de la manière de l’habiter, tout particulièrement dans un contexte de crise climatique. Il en va de la légitimité même de la future Stratégie.

L’heure est grave : nous n’avons plus le luxe d’intervenir sans vision sur le territoire. Les décisions prises à la pièce ont des conséquences réelles, voire irréversibles, sur les milieux de vie et sur les collectivités. Pour renverser la vapeur, la future Stratégie devra donc être ambitieuse et poser des orientations claires à la hauteur des défis que le 21<sup>e</sup> siècle met déjà sur notre route. À cet égard, celles soumises dans le document de consultation nous apparaissent être de bons premiers jalons, mais gagneraient à être peaufinées, voire renforcées dans certains cas. De plus, la Stratégie devra s’appuyer sur un leadership fort et établi, tant auprès des acteurs du milieu qu’au sein du gouvernement lui-même. Elle devra également s’enraciner dans un cadre réglementaire renouvelé et avant-gardiste, à l’image de ce qu’étaient à leur époque la Loi sur l’aménagement et l’urbanisme, la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles et la Loi sur la qualité de l’environnement. Il va sans dire que ces nouvelles balises légales devront impérativement tenir compte des enjeux climatiques et sociaux actuels.

Bien sûr, l’Ordre est conscient que la démarche en cours et l’adoption de la Stratégie au printemps prochain ne sont qu’une première étape. Les milieux politiques et de l’aménagement devront s’atteler dans les prochaines années à veiller à ce que la vision percole à tous les niveaux de la société civile, qu’elle soit reconnue et respectée.

Le présent mémoire se prononce sur des aspects généraux avant d’aborder les orientations proprement dites. Il est ponctué de 28 recommandations, qui font également l’objet d’une synthèse en page 52.

## COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS

### AXE GOUVERNANCE (ORIENTATIONS 1 – 4)

#### ANCRRER LA VISION DANS DES ACTIONS CONCRÈTES

D'entrée de jeu, l'Ordre tient à réitérer le fait que la vision et les orientations préliminaires soumises par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation dans le document de consultation sont un point de départ pertinent en vue de l'élaboration d'une Stratégie nationale ambitieuse et à la hauteur des défis posés, notamment, par la crise climatique. Un important travail reste toutefois à faire pour s'assurer que les travaux et les discussions menés depuis janvier dernier ne soient pas vains.

Pour être effective et pérenne, la future Stratégie devra en effet rapidement se traduire par des actions effectives en phase avec les milieux de vie. Ces dernières devront entre autres prendre la forme de révisions législatives et réglementaires afin de mettre à jour le cadre de l'aménagement, mais aussi de programmes de soutien aux différents acteurs déployés sur le terrain. Des mesures de contrôle, incluant des moratoires si besoin, devront également être mises en place afin d'éviter que des incohérences subsistent durant la période de transition.

Dans cette optique, l'Ordre recommande vivement l'adoption d'un plan d'action engageant et concret, et ce, en parallèle de l'adoption de la Stratégie nationale, soit au printemps 2022. Le contexte politique de l'année à venir ne doit pas nous faire perdre de vue l'urgence d'agir imposée par la crise climatique et la nécessité de se doter enfin d'une vision claire pour le territoire. La mise en œuvre de la future Stratégie ne doit pas devenir un enjeu électoral, car nous serions tous perdants. Le gouvernement doit agir en ce sens.

➤ **RECOMMANDATION 1**

**DÉPOSER ET ADOPTER UN PLAN D’ACTION ENGAGEANT ET CONCRET SIMULTANÉMENT  
À L’ADOPTION DE LA STRATÉGIE NATIONALE D’URBANISME ET D’AMÉNAGEMENT DES  
TERRITOIRES AU PRINTEMPS 2022.**

---

## VEILLER AU SUIVI DE LA VISION

Dans un même ordre d’idée, le gouvernement devrait établir dès maintenant, en amont même de son adoption, quels mécanismes et quelles instances veilleront au respect des engagements et des orientations inscrits à la future Stratégie nationale. Le MAMH pourrait, par exemple, décider de prolonger le mandat du comité consultatif mis sur pied au début de la démarche pour l’accompagner dans chacune des étapes de réflexion et de conception de la Stratégie, ou encore de mettre sur pied un nouveau comité dédié au suivi prolongé de la vision et de son plan d’action.

L’instauration d’une mécanique claire de reddition de comptes annuelle et publique figure parmi les bonnes pratiques de gouvernance. À l’image de celle instaurée via le comité consultatif, celle-ci devrait inclure les parties prenantes des milieux associatif et municipal, mais devrait aussi faire une réelle place aux peuples autochtones et, plus largement, aux citoyens et aux citoyennes de tout horizon. Pour être efficace et crédible, cette reddition devrait être sous la responsabilité de la ministre des Affaires municipales et de l’Habitation ; le politique demeurerait ainsi imputable du respect des objectifs et des orientations établis dans la Stratégie, alors que le comité veillerait à sa mise en œuvre d’un point de vue stratégique. Comme nous le mentionnions plus tôt, la future Stratégie doit se poser comme un véritable contrat social en aménagement entre l’échelon politique et la population ; les canaux de communication et d’implication doivent donc être maintenus au-delà de son adoption.

Pour y arriver, le MAMH pourrait ici s’inspirer de ce qui existe déjà en marge d’autres documents de planification, comme le comité de suivi de la Politique de mobilité durable ou encore l’Agora métropolitaine lié au le Plan métropolitain d’aménagement et de développement (PMAD) de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Instaurée au lendemain de l’adoption du PMAD en 2011<sup>6</sup>, cette dernière est complémentaire aux mécanismes plus traditionnels de reddition de compte et offre un espace de rencontre bienvenue et régulier entre les élus et la population.

---

<sup>6</sup> Communauté métropolitaine de Montréal, [Plan métropolitain d’aménagement et de développement \(PMAD\)](#), consulté en septembre 2021.

Chose certaine, pour être efficace, cet organe de suivi devra être doté d'un mandat clair et appuyer ses travaux sur une grille d'analyse cohérente avec les orientations, appuyées sur des données à jour. Des ressources récurrentes et suffisantes à sa mise en place devraient également être prévues pour mener à bien le mandat prescrit. La crédibilité et l'utilité de l'exercice en dépendent.

➤ **RECOMMANDATION 2**

**PÉRENNISER LE COMITÉ CONSULTATIF OU CRÉER UN COMITÉ DE SUIVI INDÉPENDANT PRODUISANT DES AVIS ET DES RAPPORTS PUBLICS AUXQUELS LA MINISTRE EST TENUE DE RÉPONDRE AFIN DE VEILLER À LA MISE EN ŒUVRE DE LA VISION ET DES ORIENTATIONS INSCRITES DANS LA STRATÉGIE.**

➤ **RECOMMANDATION 3**

**OFFRIR DES ESPACES DE DIALOGUE ENTRE LE COMITÉ DE SUIVI DE LA STRATÉGIE, LES AUTRES MINISTÈRES ET LES COMPOSANTES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE, LES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES ET LA POPULATION.**

---

## POUR UNE EXEMPLARITÉ DES POUVOIRS PUBLICS, DU NATIONAL AU LOCAL

Que ce soit à travers ses planifications ou par ses interventions directes sur le territoire, l'État québécois joue un rôle central en aménagement. Acteur de première ligne, il dicte les grandes orientations en la matière et veille à la concordance des outils de planification des autres paliers. Sa responsabilité est indéniable, alors que sa posture devrait être garante d'une vision globale et holistique, au-dessus des intérêts locaux et particuliers.

Le gouvernement n'est toutefois pas toujours bon élève, comme en témoigne l'augmentation du nombre d'interventions par décret observée depuis quelques années. En optant pour ce mode décisionnel, l'État, même s'il ne contrevient techniquement pas à la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU), s'éloigne de son esprit et s'inscrit en porte-à-faux avec ses propres orientations en matière d'aménagement, qu'il discrédite du même coup tout en renforçant les incohérences. Dans plusieurs cas, il est clair qu'une analyse de conformité de ces interventions aux orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT) ne passerait pas la rampe. Cette manière de faire est contradictoire avec les bonnes pratiques urbanistiques, puisqu'elle autorise souvent des interventions territoriales qui contreviennent aux planifications locales, déstructurent des milieux de vie, exacerbent la compétition entre les municipalités ou ne rencontrent pas d'acceptabilité sociale.

Bien sûr, les décrets ministériels<sup>7</sup> s'avèrent parfois utiles, notamment en situation d'urgence comme on a pu le constater avec l'instauration de la zone d'intervention spéciale (ZIS) lors des inondations de 2019. À l'avenir, leur utilisation devrait toutefois être exceptionnelle et encadrée par des balises claires qui ne contreviennent pas aux orientations prescrites par la Stratégie ni aux futures OGAT.

Au-delà des décrets et des interventions directes de l'État, les interventions des organismes publics ou parapublics devraient aussi être exemplaires. La situation a souvent été évoquée, mais nous la réitérons à titre d'exemple : une succursale de la Société des alcools du Québec qui quitte un cœur de village pour

---

<sup>7</sup> Par définition, les décrets sont des décisions réglementaires écrites émanant du pouvoir exécutif. Depuis 1980, elles incluent toutes les décisions du Conseil exécutif qu'on appelait alors des « arrêtés en Conseil » et, au XIXe, des « ordres en Conseil ». (source : [site de l'Assemblée nationale du Québec](#))

s'installer en périphérie est généralement le déclencheur d'une désertion du centre par les autres commerces, nécessitant ensuite d'investir des fonds publics pour revitaliser ledit cœur de village. C'est contre-productif.

Cela dit, il est rassurant de constater, à la lecture du document de consultation soumis par le MAMH, que le gouvernement admette devoir en faire plus afin de respecter ses propres orientations en matière d'aménagement du territoire et, ainsi, faire preuve de davantage d'exemplarité. Reconnaître l'existence d'un problème est la première étape pour le régler. De fait, dans son diagnostic présenté au courant des derniers mois, le ministère a clairement identifié et qualifié certaines interventions par décret de « mauvaises pratiques ».

Entérinées par différents ministères et mandataires de l'État, ces dernières renforcent en effet cette idée que les enjeux d'aménagement sont de moindre importance ou sont de simples outils techniques. Comme nous le répétons depuis plusieurs années, ils sont pourtant au cœur de la réponse à tous les autres enjeux, que l'on parle d'environnement, de sécurité publique, de vitalité économique, de transports, de santé, d'éducation, etc. Penser d'abord le territoire, c'est poser les conditions gagnantes pour un développement collectif soutenable et équitable.

C'est pourquoi l'Ordre estime qu'en plus d'inscrire la volonté d'exemplarité de l'État dans les orientations de la future Stratégie, il est essentiel que le leadership, le rôle et les moyens du MAMH en urbanisme et en aménagement soient renforcés et mieux reconnus au sein du gouvernement, et ce, au-delà des projets d'infrastructure. Concrètement, cela pourrait se traduire par la création d'un poste d'aménagiste en chef, qui travaillerait en collaboration, à titre de coordonnateur, avec l'ensemble des ministères qui interviennent de près ou de loin sur le territoire.

De la même manière, l'Ordre recommande l'instauration d'une « clause aménagement » qui permettrait l'analyse des impacts d'une décision ou d'un projet gouvernemental au regard des principes énoncés dans la Stratégie. À notre avis, son respect devrait être une condition *sine qua non* à l'entérinement de toutes les décisions gouvernementales. Par souci de transparence et d'exemplarité, celle-ci devrait être rendue publique en accompagnement des décisions.

Cela implique toutefois un décloisonnement des différentes stratégies et politiques publiques — de la Politique de mobilité durable au Plan d'économie verte, en passant par le Plan d'action en habitation et la future Stratégie québécoise d'architecture, de même qu'un travail de collaboration important entre les ministères. Les enjeux d'aménagement sont transversaux, les pouvoirs du ministère qui en est responsable devraient l'être tout autant.

➤ **RECOMMANDATION 4**

**CRÉER UN POSTE D'AMÉNAGISTE EN CHEF POUR COORDONNER LES ACTIONS LIÉES AU TERRITOIRE ET INSTAURER UNE « CLAUSE AMÉNAGEMENT » NÉCESSAIRE À L'ENTÉRINEMENT DE CHAQUE DÉCISION GOUVERNEMENTALE AYANT DES IMPACTS SUR LE TERRITOIRE, AFIN DE CONSOLIDER AU SEIN DU GOUVERNEMENT LE LEADERSHIP ET LE RÔLE DU MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION EN MATIÈRE D'URBANISME ET D'AMÉNAGEMENT.**

## VERS UN NÉCESSAIRE RENOUVELLEMENT DU CADRE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Adopté en décembre 1979, le régime d'aménagement du territoire québécois, bien qu'avant-gardiste à son époque, peine aujourd'hui à répondre adéquatement aux défis du 21<sup>e</sup> siècle (crise climatique et sanitaire, crise du logement, maintien du patrimoine bâti et naturel, changements démographiques, conservation de la biodiversité, etc.). Reflet de son époque, ce dernier a en effet peu évolué au cours des dernières décennies, aucune mise à jour en profondeur n'ayant abouti jusqu'à présent.

L'Ordre ne peut donc que se réjouir de l'intention du gouvernement de réviser sérieusement le cadre législatif de l'aménagement du territoire dans l'optique, entre autres, d'y intégrer des principes de développement durable. Cela nous apparaît essentiel, tout particulièrement dans un contexte d'urgence climatique. Selon nous, cette modernisation implique surtout deux chantiers majeurs : celui de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU) et celui des orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT).

### CHANTIER DE LA LOI SUR L'AMÉNAGEMENT ET L'URBANISME

Réclamée depuis longtemps par les acteurs de l'aménagement et de l'urbanisme, la révision de la LAU sera essentielle pour la suite des choses. Bien sûr, ce mémoire n'est pas l'endroit pour lister les écueils et les nécessaires changements à apporter à la loi actuelle : ce chantier, nous l'espérons, viendra en effet bien assez vite. Cela dit, l'Ordre tient tout de même à présenter dès maintenant quelques grands principes sur lesquels la révision devrait s'appuyer.

Avant tout, il faut garder en tête que ce n'est pas la première fois que le gouvernement tente une réforme en profondeur de cette loi. Déjà, un diagnostic de son application<sup>8</sup> avait été réalisé en 2007 et avait permis de cibler les principaux éléments de réflexion pour entreprendre une éventuelle révision. De la même manière, un important travail — dans lequel a été impliqué

---

<sup>8</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION, [La réforme du cadre de planification instauré par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. Diagnostic de l'application de la loi](#), fiche de veille, avril 2007, 25 p.

l'Ordre — avait été fait en 2011 en amont du dépôt du projet de loi n° 47 sur la Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme (LADTU)<sup>9</sup>. Celui-ci est malheureusement mort au feuillet avec le déclenchement des élections en 2012.

Depuis, la LAU a surtout été révisée à la pièce, un projet de loi à la fois, ce qui a eu pour effet d'alourdir le texte de loi initial au fil des ans. Cette manière de faire a également fait perdre la vision d'ensemble indispensable à sa mise en application ; l'Ordre invite donc le gouvernement à éviter de poursuivre dans cette voie et à procéder à une réelle refonte incluant l'utilisation d'un langage clair en droit<sup>10</sup>, le plus compréhensible possible pour toutes et tous, une fois la Stratégie adoptée.

Car, bien sûr, la LAU 2.0 devra refléter la vision de la Stratégie qui sera, nous l'espérons, novatrice et ancrée dans les réalités actuelles. C'est entre autres pour cette raison que l'Ordre a martelé au cours des dernières années que la conversation nationale devait précéder la réforme législative. En procédant dans cet ordre, l'État s'assure de la cohérence de l'ensemble des lois, des outils et des processus, dont la LAU est un des morceaux importants, mais pas le seul.

Dans cette optique, l'Ordre recommande d'ailleurs d'inclure à la future loi un préambule d'intention, comme c'est l'habitude désormais dans plusieurs textes législatifs structurants. Particulièrement utile pour les commentateurs et les juges, ce préambule ajouterait des éléments de clarté et des clés d'interprétation à un texte de loi complexe. Pour être en accord avec notre époque, celui-ci devrait entre autres attester le caractère précieux, fragile et limité du territoire, en plus d'affirmer que la planification territoriale est intrinsèquement liée aux questions environnementales et qu'elle doit participer à l'adaptation à la crise climatique.

---

<sup>9</sup> Assemblée nationale du Québec, [Projet de loi n° 47, Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme](#), consulté en septembre 2021.

<sup>10</sup> Par définition, un langage clair en droit appelle à une écriture du droit claire et compréhensible pour la population ; il s'agit ni plus ni moins de principes de communication efficace dans le but de rendre les textes de loi accessibles au plus grand nombre (source : Éducaloi, [Le langage clair en droit : pour une profession plus humaine, efficace, crédible et prospère !](#), consulté en septembre 2021.)

En ce sens, l'Ordre invite le gouvernement à s'inspirer, tout en veillant à sa mise à jour, du préambule qui avait été élaboré pour la LADTU<sup>11</sup> et qui incluait de nombreux principes de développement durable. Celle-ci affirmait notamment la nécessité de réduire la dépendance à l'automobile et précisait les rôles de chacune des instances impliquées en aménagement du territoire, du gouvernement du Québec aux municipalités.

Toujours dans un objectif de faciliter l'interprétation et la mise en application de la loi, l'Ordre invite le législateur à entreprendre la révision de la LAU dans l'esprit de la refonte des lois municipales, en misant sur une approche évolutive, comme indiqué à l'article 2 de la Loi sur les compétences municipales<sup>12</sup>. Ajouté en 2005, cet article stipule qu'en raison du caractère évolutif et pluriel du territoire et des besoins des populations, les dispositions prévues à la loi « ne doivent pas s'interpréter de façon littérale ou restrictive ». Une telle flexibilité devrait se retrouver dans une nouvelle mouture de la LAU.

Enfin, l'Ordre encourage dès maintenant l'ensemble des parties prenantes à réfléchir aux processus d'information, de consultation et de participation citoyenne qui, malgré le règlement sur la participation publique adopté en 2017, sont toujours aussi complexes et rarement innovants et inclusifs. De la même manière, un travail devra être entrepris, en filigrane de la future refonte de la LAU, afin de préserver et de bien intégrer les modifications apportées au cours des dernières années ; on peut penser ici à celles décrétées par le projet de loi n° 67 instaurant un nouveau régime d'aménagement dans les zones inondables<sup>13</sup> ou par le projet de loi n° 69 sur le patrimoine culturel<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Gouvernement du Québec, [Projet de loi no 47, Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme](#), consulté en septembre 2021.

<sup>12</sup> LégisQuébec, [Loi sur les compétences municipales, article 2](#), consulté en septembre 2021.

<sup>13</sup> Assemblée nationale du Québec, [Projet de loi n° 67, Loi instaurant un nouveau régime d'aménagement dans les zones inondables des lacs et des cours d'eau, octroyant temporairement aux municipalités des pouvoirs visant à répondre à certains besoins et modifiant diverses dispositions](#), consulté en septembre 2021.

<sup>14</sup> Assemblée nationale du Québec, [Projet de loi n° 69, Loi modifiant la Loi sur le patrimoine culturel et d'autres dispositions législatives](#), consulté en septembre 2021.

## ➤ RECOMMANDATION 5

**PROCÉDER À UNE RÉVISION EN PROFONDEUR DE LA LOI SUR L'AMÉNAGEMENT ET L'URBANISME EN INTÉGRANT LES PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET EN VEILLANT À LA CONCORDANCE AVEC LA VISION ET LES ORIENTATIONS NOVATRICES INSCRITES DANS LA FUTURE STRATÉGIE.**

### CHANTIER DES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Dans le cas des OGAT, il est clair qu'une mise à jour en concordance avec la vision, les visées et les objectifs de la future Stratégie et dans l'esprit de la LAU révisée sera nécessaire, notamment parce que ce sont elles qui définissent l'ensemble des critères objectifs qui permettent d'évaluer la conformité des schémas d'aménagement. Jusqu'à preuve du contraire, c'est donc à travers ces documents que la nouvelle vision se déclinera dans les outils de planification régionaux. Or, dans la plupart des cas, les orientations datent des années 1990 et ne tiennent pas compte, elles non plus, des défis imposés par les réalités actuelles, dont la crise climatique.

Bien sûr, l'Ordre est conscient que les OGAT ont généré leur lot de critiques depuis leur implantation, notamment en ce qui concerne les difficultés à prendre en compte les réalités distinctes de chacune des régions du Québec. Rappelons toutefois que ces orientations, à l'instar de la Stratégie, visent à établir des objectifs et des indicateurs à l'échelle nationale et, plus particulièrement dans le cas des OGAT, de manière sectorielle. Procéder à une régionalisation trop rapide apparaît donc peu avisé — d'autant qu'elle se fait déjà lors de l'élaboration des schémas d'aménagement et de développement (SAD) —, en plus de poser un risque en matière de cohérence des interventions. Nous le répétons souvent : certains défis de notre époque font fi des frontières administratives que nous avons tracées et commandent des actions à une échelle plus large.

Cela ne veut pas dire que les OGAT ne peuvent pas être flexibles, mais elles doivent tout de même être précises afin de répondre adéquatement aux crises contemporaines et outiller adéquatement les professionnels. L'Ordre recommande d'ailleurs que chacune des OGAT révisées soit accompagnée d'une liste exhaustive et publique des critères de conformité pour l'analyse des documents de planification, à l'instar de ce qui a été fait lors de l'adoption des plus récentes orientations<sup>15</sup>. Nous pourrions même aller plus loin et tenter de dépolitiser les avis de conformité en confiant leur entérinement à l'aménagiste en chef.

#### ➤ RECOMMANDATION 6

**METTRE À JOUR LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE (OGAT), EN CONCORDANCE AVEC LA VISION DE LA STRATÉGIE, EN TENANT COMPTE DES DÉFIS DU 21E SIÈCLE : CRISE CLIMATIQUE ET SANITAIRE, CRISE DU LOGEMENT, MAINTIEN ET MISE EN VALEUR DU PATRIMOINE BÂTI ET NATUREL, CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES, CONSERVATION ET RESTAURATION DE LA BIODIVERSITÉ, ETC.**

#### ➤ RECOMMANDATION 7

**INTÉGRER AUX OGAT RÉVISÉES UNE LISTE EXHAUSTIVE ET PUBLIQUE DES CRITÈRES DE CONFORMITÉ POUR L'ANALYSE DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION, AFIN QUE LE PUBLIC PUISSE COMPRENDRE ET ÉVALUER LA CONFORMITÉ AU REGARD DES OBJECTIFS COLLECTIFS NATIONAUX.**

---

<sup>15</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION, [Critères de conformité pour l'analyse des documents de planification](#), document d'accompagnement à l'orientation gouvernementale sur l'aménagement du territoire pour assurer une cohabitation harmonieuse de l'activité minière avec les autres utilisations du territoire, 7 p.

Hormis la LAU et les OGAT, l'Ordre recommande au gouvernement de passer un crible le cadre législatif et réglementaire encadrant l'aménagement du territoire afin de veiller à ce que la vision et les principes édictés dans la Stratégie percolent dans l'ensemble des textes inclus dans ce cadre. Parmi les lois qui devront, selon nous, être révisées, mais sur lesquelles nous ne nous attarderons pas aujourd'hui, notons entre autres la Loi sur qualité de l'environnement, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les cités et les villes et le Code municipal, pour ne nommer que celles-là.

## POUR UN RENFORCEMENT DU RÔLE DES MUNICIPALITÉS RÉGIONALES DE COMTÉ (MRC)

Sans remettre en cause l'autonomie des gouvernements de proximité et le rôle de première ligne des élus municipaux, l'Ordre voit d'un bon œil l'intention du gouvernement de renforcer le rôle et les responsabilités du palier régional en matière d'aménagement. Encore une fois, l'idée n'est pas ici de remettre en cause la pertinence des planifications et des interventions locales. Bien au contraire, nous croyons fermement au rôle des administrations municipales, leur connaissance fine du terrain et des besoins des populations étant inestimables. Nous recommandons également depuis longtemps une plus grande valorisation du plan d'urbanisme, l'outil de planification à l'échelle locale, à titre de contrat social en aménagement du territoire entre les élus municipaux et leurs citoyens.

Cela dit, et comme il a été mentionné déjà à quelques reprises, de nombreux enjeux actuels — à commencer par la crise climatique — commandent des interventions collectives et à une échelle plus large que celle prescrite par les limites administratives des municipalités. On peut penser par exemple à la gestion des inondations, à la protection des territoires agricoles et des espaces naturels ou à la planification des transports collectifs. Dans tous ces cas, l'échelle régionale ou métropolitaine offre une meilleure vue d'ensemble, en plus de permettre des interventions concertées plus efficaces qui tiennent compte des mouvements de population sur le territoire.

Bien sûr, pour demeurer cohérente sur l'ensemble du territoire, une concertation entre les paliers régionaux est également nécessaire. Certains enjeux, comme la gestion des inondations ou la planification des transports interrégionaux, appellent en effet à une collaboration soutenue entre les régions administratives. Dans certains cas, les MRC impliquées devraient même travailler de concert avec d'autres organismes actifs à un palier supérieur ou dans les limites d'un autre découpage ; on peut s'inspirer ici des organismes de bassins versants.

Ce renforcement s'appuie sur le principe de subsidiarité qui implique, selon la Loi sur le développement durable, que « les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité<sup>16</sup> »,

---

<sup>16</sup> Centre québécois du droit de l'environnement, [Le principe de subsidiarité, c'est quoi?](#), 11 août 2021

le tout en considérant le lien de proximité avec l'enjeu et l'efficacité des actions intentées. De cette façon, il consolide la cohérence et l'efficacité des interventions sur le territoire. D'ailleurs, le gouvernement a déjà pris cette tangente au cours des derniers mois, avec les adoptions successives des projets de loi n° 67 (inondations) et n° 69 (patrimoine).

Pour y arriver, le gouvernement devra toutefois clarifier le rôle du schéma d'aménagement et de développement (SAD) par rapport aux autres outils de planification et préciser, voire bonifier, les contenus obligatoires à y inclure — notamment concernant les enjeux associés à la crise climatique, dont l'arrimage entre le transport et l'aménagement — afin d'engager les MRC dans des actions précises et induire des mécanismes de redditions de compte à cette échelle. Une obligation de concordance entre le SAD et les contenus pertinents des documents de planification sectorielle (plan de développement de la zone agricole, plan régional des milieux humides et hydriques, plan directeur de l'eau des bassins versants, inventaires des immeubles présentant une valeur patrimoniale, etc.) devrait également être incluse dans la LAU lors de sa révision.

Enfin, s'il souhaite aller de l'avant dans ce changement de gouvernance, l'État devra inévitablement octroyer des ressources financières et humaines supplémentaires aux MRC. À l'image de plusieurs municipalités, ces dernières disposent en effet de peu de moyens et peinent déjà à mettre en œuvre les tâches qui leur incombent. Parmi les avenues envisagées, l'Ordre invite le MAMH à explorer l'idée de créer une régie intermunicipale afin de mettre à la disposition des MRC et des municipalités un bassin de professionnels multidisciplinaires, incluant des urbanistes, tout en veillant à la mise en place de modalités pour limiter les potentiels conflits d'intérêt ou de rôle. Le but ici est de permettre à toutes les municipalités et au palier régional qui les regroupe d'avoir accès à une banque de professionnels compétents, qui maîtrisent à la fois leur champ d'expertise et leur terrain d'intervention, et avec lesquels les élus peuvent développer une relation de confiance.

➤ **RECOMMANDATION 8**

**RENFORCER LE RÔLE ET LES RESPONSABILITÉS DES MUNICIPALITÉS RÉGIONALES DE COMTÉ (MRC) EN MATIÈRE D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE EN S'APPUYANT SUR LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ.**

➤ **RECOMMANDATION 9**

**CLARIFIER ET RENFORCER LA FONCTION DU SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT AFIN DE MIEUX L'ARRIMER AUX OUTILS DE PLANIFICATION SECTORIELLE, ET BONIFIER LES CONTENUS OBLIGATOIRES À Y INCLURE.**

➤ **RECOMMANDATION 10**

**AMÉLIORER DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES DES MRC À LA HAUTEUR DU RÔLE ET DES RESPONSABILITÉS QUI LEUR INCOMBENT, EN S'APPUYANT SUR LES PROFESSIONNELS RECONNUS.**

## POUR UNE PLUS GRANDE INCLUSION DES CITOYENS ET DES CITOYENNES DANS LES EXERCICES DE PLANIFICATION

Peu importe les échelles de planification, la participation et la consultation citoyennes s'avèrent souvent difficiles en aménagement du territoire, et ce, même s'il s'agit d'obligations enchâssées dans la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. Les mécanismes sont complexes et bureaucratiques, les concepts et le vocabulaire sont peu accessibles, et l'urbanisme est généralement perçu comme une simple affaire de permis de construction.

Devant ces constats, les pouvoirs publics, tous paliers confondus, ont une responsabilité à l'endroit de leurs citoyens de simplifier les processus et de créer des espaces plus accessibles afin de favoriser la participation. D'autant que la qualité en aménagement suppose la prise en compte des besoins et des attentes des populations desservies, et donc une écoute active de leurs vécus du territoire.

Cela passe notamment par la création d'outils d'information et de sensibilisation sur les enjeux d'aménagement. L'Ordre recommande au gouvernement d'encourager et de financer la mise en place de programmes d'accompagnement et d'éducation sur les principes et les défis en aménagement et en urbanisme destinés à la population, et ce, dès l'école primaire. L'Ordre, à travers sa mission de protection du public, estime d'ailleurs avoir un rôle à jouer sur ce plan, mais il n'est pas le seul, de nombreux autres organismes œuvrant déjà dans cette perspective. Ces actions doivent être amplifiées.

Toujours dans une optique de favoriser l'implication citoyenne, l'Ordre invite aussi tous les paliers — du national au municipal — à revoir leurs processus participatifs dans l'esprit de la *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*<sup>17</sup> afin de les rendre le plus inclusifs possible. Actuellement, force est de reconnaître que les citoyens ne sont pas égaux et, selon leur municipalité, font face à des processus de

---

<sup>17</sup> Assemblée nationale du Québec, [Projet de loi n° 122, Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs](#), consulté en septembre 2021.

consultation inégalement matures. Une diversification et une bonification des outils et des modes de participation sont plus que nécessaires.

Dans la mesure où le gouvernement souhaite renforcer le rôle et les responsabilités des MRC, la création d'un organe de consultation indépendant à cette échelle devrait également être envisagée, et ce, pour chacune des régions administratives du Québec. Encore une fois, il en va de la crédibilité et de la légitimité des décisions prises par les pouvoirs publics. Cet organisme pourrait par exemple reprendre les traits de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) qui a réussi, au cours des dernières années, à se renouveler et à faire ses preuves en termes de pertinence, d'efficacité et d'audience.

À l'échelle nationale, rappelons que le Québec a été un pionnier de la concertation quand il a créé en 1978 le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). Le modèle, envié, a d'ailleurs été reproduit ailleurs dans le monde. Ayant peu évolué, le processus aurait bien sûr avantage à être modernisé et renforcé pour être en phase avec son époque. Un accroissement de son financement, à la hauteur du rôle qu'il doit occuper dans la société, est également nécessaire. Cela dit, l'institution est loin d'avoir démerité et la société civile s'est approprié son fonctionnement, ce qui est en soi un gage d'efficacité et de confiance.

Par contre, à plusieurs reprises, le gouvernement n'a pas suffisamment profité des avis des commissaires pour améliorer les projets et leur acceptabilité sociale ; dans certains cas, il a même parfois dénigré ou a cherché à instrumentaliser l'organisation, au risque de susciter le cynisme. Sur cet aspect aussi, l'Ordre recommande que l'État s'engage désormais à être exemplaire, à renforcer sa crédibilité et à tirer le meilleur parti, en toute transparence, des avis émis par le BAPE.

Chose certaine, il est temps qu'une réflexion en profondeur soit faite pour renverser le poids de la responsabilité du suivi des planifications territoriales. À l'heure actuelle, celle-ci repose en effet sur les épaules de la population, à qui il revient de veiller à la mise en œuvre et au respect des principes inscrits dans les outils de planification, ainsi qu'à la conformité des règlements d'urbanisme. Il appartient ainsi aux citoyennes et aux citoyens de comprendre les tenants et les aboutissants des outils de planification

et de se plaindre des retards ou des incohérences via la Commission municipale du Québec<sup>18</sup> s'ils le jugent nécessaire. Créé en 1932, ce tribunal administratif indépendant demeure bien sûr un outil pertinent, mais il gagnerait à simplifier et à raffiner certains de ses processus afin de faciliter l'implication et les recours de la population.

Dans la même veine, l'Ordre invite fortement le gouvernement à entamer un travail afin de rendre les mécaniques de reddition de comptes systématiques et ouvertes, la rétroaction étant, faut-il le rappeler, une pratique essentielle dans les processus de participation afin de favoriser l'adhésion et la confiance. Ce sont les représentants politiques et les professionnels qui, à notre avis, devraient avoir la responsabilité de tenir informée la population de la mise en œuvre des planifications, et ce, dans le respect des principes établis au moment de leur rédaction et de leur adoption. Pas l'inverse ! Car, rappelons-le encore une fois, ces outils ont valeur de contrats sociaux.

➤ **RECOMMANDATION 11**

**ENCOURAGER ET FINANCER LA MISE SUR PIED DE PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ÉDUCATION AUX ENJEUX D'AMÉNAGEMENT ET D'URBANISME DESTINÉS À LA POPULATION.**

➤ **RECOMMANDATION 12**

**CRÉER ET FINANCER DES OFFICES DE CONSULTATION PUBLIQUE POUR CHACUNE DES RÉGIONS ADMINISTRATIVES DU QUÉBEC À L'IMAGE DE L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL.**

---

<sup>18</sup> Site de la [Commission municipale du Québec](#), consulté en septembre 2021.

➤ **RECOMMANDATION 13**

**RENFORCER LES PROCESSUS DE PARTICIPATION DU BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES EN ENVIRONNEMENT (BAPE) ET ACCROÎTRE SON FINANCEMENT POUR LUI PERMETTRE DE BIEN EXERCER SA MISSION À L'ÉCHELLE NATIONALE.**

## POUR UN RENFORCEMENT ET UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE DES PROFESSIONNELS

Ce n'est un secret pour personne : au Québec, l'aménagement du territoire est un geste fondamentalement politique. Il appartient en effet aux personnes élues, à titre de représentants de la population, d'effectuer des choix et de prendre les décisions ayant une incidence sur l'aménagement d'un territoire donné. Décisions qui, à terme, ont des impacts sur les milieux de vie et les collectivités pour des années, voire des décennies, donc bien au-delà des échéances électorales.

Pour cette raison, et comme l'indiquait déjà le ministère en 2007, elles doivent impérativement s'appuyer « sur une analyse et des données techniques qui donnent l'heure juste sur des éléments comme les caractéristiques du territoire, l'évolution possible de la situation, les coûts de l'aménagement, ou encore les règlements et les politiques applicables<sup>19</sup> », une réalité renforcée par l'urgence imposée par la crise climatique et par la nécessaire transition écologique. À l'instar de l'environnement ou de la santé publique, l'aménagement du territoire et l'urbanisme sont en effet des sciences complexes qui reposent sur un cadre théorique et une pratique régie par un ensemble de règles.

Toujours dans l'optique de mener à bien sa mission de protection du public, l'Ordre invite instamment le gouvernement et ses mandataires à reconnaître et à appuyer davantage leurs décisions sur les expertises des professionnels de l'aménagement reconnus. Formés et encadrés par des ordres professionnels, ces derniers agissent en effet comme les « gardiens des bonnes pratiques » et doivent veiller, en accord avec leur code de déontologie<sup>20</sup>, à la préservation et à la protection du territoire.

Bien sûr, la question de l'imputabilité ne doit pas être écartée et les élus, à titre de représentants légitimes des citoyennes et des citoyens, doivent rester les maîtres d'œuvre du projet collectif au cœur de

---

<sup>19</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION, [La réforme du cadre de planification instauré par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. Diagnostic de l'application de la loi](#), fiche de veille, avril 2007, p. 4

<sup>20</sup> À titre d'exemple, les articles 4 et 5 du [Code de déontologie des urbanistes](#) spécifient que « l'urbaniste doit tenir compte de l'équilibre des milieux humains, socio-économiques et physiques concernés; il doit toujours considérer l'environnement naturel et construit comme une ressource d'intérêt public, limitée, fragile et irremplaçable (art. 4) » et que « l'urbaniste doit tenir compte des interventions passées et de leurs conséquences, des projets et travaux en cours et des conséquences prévisibles de ses travaux et recommandations sur le territoire et la population concernés directement ou indirectement (art. 5) ».

l'aménagement du territoire. Mais, pour veiller à l'exemplarité et à la durabilité des planifications et des interventions, l'Ordre appelle toutefois à un meilleur équilibre et une plus grande conciliation entre le rôle et les responsabilités des élus et des professionnels. Les premiers doivent absolument s'appuyer sur les avis d'experts réalisés dans les règles de l'art pour prendre les meilleures décisions. Les rapports d'impacts prévisibles devraient par ailleurs être rendus publics afin que la population puisse connaître les conséquences connues des choix retenus, de même que ceux des choix écartés par les élus. À terme, il faudra sans doute réfléchir à quel moment des processus et pour quels documents il devrait être obligatoire de requérir le travail d'un professionnel !

Pour y arriver et pour assurer un apport continu en données probantes, l'Ordre recommande par ailleurs la création d'un Observatoire de l'aménagement indépendant qui serait responsable de produire et de diffuser des données quantitatives et qualitatives relatives aux enjeux d'aménagement du territoire et d'urbanisme pour l'ensemble des territoires du Québec<sup>21</sup>. Bien sûr, pour être efficace, il devra s'appuyer sur le travail actuel des communautés scientifique et universitaire qui colligent déjà une grande quantité de données sur ces questions. Il devra également établir des ponts avec les communautés autochtones et tenir compte des particularités régionales, ce qui implique idéalement d'avoir des antennes dans la plupart des régions du Québec. Des efforts de vulgarisation et de diffusion auprès du grand public devront aussi être faits.

Concrètement, il pourrait être à l'image de l'Observatoire Grand Montréal<sup>22</sup>, mis sur pied par la Communauté métropolitaine de Montréal et qui fournit des données statistiques et cartographiques sur le développement du Grand Montréal et de ses 82 municipalités. Le modèle d'Ouranos<sup>23</sup>, le consortium sur la climatologie régionale et l'adaptation aux changements climatiques, pourrait également être exploré.

---

<sup>21</sup> Exemples : la gestion de l'urbanisation, de l'habitation, de la protection ou de la perte des milieux naturels sensibles, de l'artificialisation des sols, des îlots de chaleur, de la déforestation, etc.

<sup>22</sup> Site de l'[Observatoire Grand Montréal](#), consulté en septembre 2021.

<sup>23</sup> Site d'[Ouranos](#), consulté en septembre 2021.

➤ **RECOMMANDATION 14**

**METTRE SUR PIED UN GROUPE DE TRAVAIL POUR RÉFLÉCHIR AU RÔLE ET AUX RESPONSABILITÉS DES PROFESSIONNELS DE L'AMÉNAGEMENT ET DE L'URBANISME, ET À LEUR ENCADREMENT, DANS UN CONTEXTE DE CRISE CLIMATIQUE AFIN DE S'ASSURER QUE L'ENSEMBLE DES DÉCISIONS AYANT UN IMPACT SUR LE TERRITOIRE SOIENT APPUYÉES PAR UNE EXPERTISE ET DES DONNÉES PROBANTES.**

➤ **RECOMMANDATION 15**

**CRÉER UN OBSERVATOIRE DE L'AMÉNAGEMENT INDÉPENDANT AYANT DES ANTENNES RÉGIONALES POUR PRODUIRE ET DIFFUSER DES DONNÉES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES RELATIVES AUX ENJEUX D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET D'URBANISME.**

### VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME À LA HAUTEUR DE LA CRISE CLIMATIQUE

Renforcé par le régime fiscal actuel, le développement des municipalités du Québec est axé sur une croissance continue. Dépendantes de l'impôt foncier pour continuer d'offrir des services à leur population et mises en compétition les unes avec les autres, ces dernières sont en effet engagées dans un étalement urbain qui semble parfois sans limites et qui coûte collectivement très cher, tant sur le plan économique qu'environnemental et humain.

Le contexte climatique actuel appelle pourtant à une utilisation plus sobre du territoire. Somme toute, il s'agit d'une ressource limitée et difficilement renouvelable. Par exemple, les basses-terres du Saint-Laurent dézonées et urbanisées ne retrouveront jamais leur potentiel agricole d'autrefois et les probabilités d'être capable de réhabiliter des milieux naturels et humides transformés en route ou en nouveaux développements résidentiels, commerciaux ou industriels sont particulièrement minces. Les choix de développement que nous faisons aujourd'hui sont déterminants, car ils impactent la qualité et la capacité de résilience de nos milieux de vie durant plusieurs décennies, voire des siècles.

À l'heure actuelle, « les territoires non utilisés ou non occupés par un usage anthropique particulier sont considérés comme des territoires en attente <sup>24</sup> », constate le Centre québécois du droit de l'environnement dans son propre mémoire sur les orientations préliminaires de la Stratégie. Or, ce constat induit une pression sur ces espaces qui, sans qu'on le veuille nécessairement, rend acceptables leur destruction et leur transformation à d'autres fins. Ces territoires semblent vides et donc de peu de valeur, alors qu'ils devraient être au cœur de notre résilience collective.

L'urgence imposée par la crise climatique commande un changement de paradigme à la hauteur de ce qui nous attend. C'est pourquoi nous nous interrogeons sur l'utilisation même du vocable « croissance urbaine ». Il nous semble qu'en 2021, on ne peut plus simplement parler de croissance urbaine ; l'heure

---

<sup>24</sup> CENTRE QUÉBÉCOIS DU DROIT DE L'ENVIRONNEMENT, [Mémoire déposé dans le cadre de la consultation sur la Stratégie nationale d'urbanisme et d'aménagement des territoires](#), septembre 2021, 30 p.

est plutôt à la gestion de la croissance, à la consolidation et à la connexion des milieux existants, dans le sens d'ailleurs évoqué par le MAMH dans ses orientations préliminaires. L'Ordre invite toutefois le gouvernement à aller plus loin et à se demander clairement jusqu'où la croissance territoriale doit aller. Si le territoire est une ressource finie, la croissance peut-elle réellement être infinie ? Et, surtout, au 21<sup>e</sup> siècle, alors que l'humanité fait face à la plus grosse crise de son histoire, doit-on nécessairement occuper tous les territoires ?

Bien sûr, l'Ordre est conscient que ces questions ne sont pas simples et ouvrent la porte à plusieurs chantiers, à commencer par celui de la fiscalité municipale (voir Axe Finances et fiscalité). Il estime toutefois qu'un changement de modèle de développement est incontournable pour la suite des choses.

➤ **RECOMMANDATION 16**

**ADOPTER UNE POSTURE ET UN DISCOURS QUI VALORISENT LA SOBRIÉTÉ TERRITORIALE ET AXENT LE DÉVELOPPEMENT SUR LA CONSOLIDATION DES MILIEUX DE VIE EXISTANTS.**

---

## POUR UNE GESTION DURABLE DE LA CROISSANCE

Une certaine croissance semble néanmoins inévitable dans la mesure où, selon les prévisions démographiques, le Québec devrait accueillir 1,1 million de nouvelles personnes sur son territoire d'ici 2041<sup>25</sup>. Les analystes estiment que plus de 80 % de cette croissance démographique sera concentrée dans la grande région de Montréal. Qu'à cela ne tienne, l'Ordre est convaincu que les milieux actuels ont une capacité d'accueil suffisante, il suffit de bien l'évaluer et, surtout, de bien la planifier.

En ce sens, il voit d'un bon œil les leviers d'actions identifiés par le ministère aux orientations 5 et 6 qui visent à la fois à concentrer la croissance dans les milieux déjà urbanisés, à miser sur la densification et la consolidation des collectivités, tout en protégeant et en mettant en valeur les milieux naturels et agricoles, ainsi que la réutilisation et la revalorisation du patrimoine bâti. Une prise en compte systématique des bénéfices des services écosystémiques rendus par les infrastructures naturelles et par la préservation du cadre bâti patrimonial devrait être faite et intégrée dans les coûts des projets ; ces derniers doivent désormais être considérés comme des actifs.

Pour y arriver, l'Ordre invite notamment le MAMH à se doter de critères objectifs et d'indicateurs précis pour permettre l'évaluation des potentiels de consolidation, en plus de décréter un moratoire sur les nouveaux développements qui n'obtiennent pas un score suffisant lors de cette évaluation. La démonstration du fardeau que représentent ces nouveaux développements est aussi nécessaire.

En parallèle, une Politique de localisation axée sur la consolidation des centralités concernant à la fois les édifices publics gouvernementaux, les commerces de proximité et les espaces de bureau, à l'image de celle proposée depuis déjà quelques années par Vivre en Ville<sup>26</sup>, devrait être adoptée afin de favoriser un développement optimal et durable des collectivités. La collecte de données nécessaires à la mise en

---

<sup>25</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION, [Pour des milieux de vie de qualité, attrayants et en santé. Vers une Stratégie nationale d'urbanisme et d'aménagement des territoires](#), document de consultation, 2021, 61 p.

<sup>26</sup> Vivre en ville. [Bâtir au bon endroit](#), 13 janvier 2014.

œuvre de ces différentes initiatives pourrait être confiée au futur Observatoire de l'aménagement (voir recommandation 14).

Enfin, et sans surprise, le rôle et la portée des décisions de la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ) dans sa mise en application de la LPTAA devraient être renforcés. Bien sûr, l'Ordre s'attend à ce que la pratique trop fréquente qui consiste à changer la vocation des terres agricoles par décret ne perdure pas.

Dans une optique similaire, l'Ordre recommande l'adoption d'un Plan de protection des milieux naturels instituant une zone naturelle permanente couvrant le territoire non urbanisé. Ce mandat pourrait être confié à la CPTAQ en raison de l'expertise et de l'expérience acquises par l'organisation dans un domaine de protection de milieux sensibles depuis sa création en 1978. Là encore, l'État devra toutefois apprendre à faire preuve d'exemplarité et à respecter les recommandations émises par la Commission.

#### ➤ RECOMMANDATION 17

**ÉLABORER ET ADOPTER DES CRITÈRES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS PRÉCIS POUR ÉVALUER LES POTENTIELS DE CONSOLIDATION DES MILIEUX URBANISÉS AFIN D'Y CONCENTRER LA CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE PROJETÉE, EN PLUS DE DÉCRÉTER UN MORATOIRE SUR LES NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS QUI N'OBTIENNENT PAS UN SCORE SUFFISANT LORS DE CETTE ÉVALUATION.**

#### ➤ RECOMMANDATION 18

**ADOPTER UNE POLITIQUE DE LOCALISATION AXÉE SUR LA CONSOLIDATION DES CENTRALITÉS INCLUANT LES ÉDIFICES PUBLICS GOUVERNEMENTAUX, LES COMMERCES DE PROXIMITÉ ET LES ESPACES DE BUREAU.**

➤ **RECOMMANDATION 19**

**RENFORCER LE RÔLE ET LA PORTÉE DES DÉCISIONS DE LA COMMISSION DE PROTECTION DU TERRITOIRE AGRICOLE DU QUÉBEC (CPTAQ) DANS LA MISE EN APPLICATION DE LA LOI SUR LA PROTECTION DES TERRITOIRES ET DES ACTIVITÉS AGRICOLES (LPTAA).**

➤ **RECOMMANDATION 20**

**ADOPTER UN PLAN DE PROTECTION DES MILIEUX NATURELS INSTITUANT UNE ZONE NATURELLE PERMANENTE COUVRANT LE TERRITOIRE NON URBANISÉ ET CONFIER LE MANDAT DE SON APPLICATION À LA CPTAQ.**

### DÉFINIR LA QUALITÉ DES MILIEUX DE VIE DANS UNE PERSPECTIVE DE PROTECTION DU PUBLIC

Il ne faut pas l'oublier : la planification de l'aménagement du territoire est un puissant levier pour maintenir à long terme et améliorer notre qualité de vie collective et individuelle. Bien réalisée, celle-ci a en effet le pouvoir de (re)dynamiser les centres urbains et ruraux, de redonner des espaces de vie et de rencontres aux citoyennes et aux citoyens, de faciliter l'accès aux services essentiels, de rééquilibrer et de faciliter la cohabitation entre les usages, de mettre en valeur notre histoire et notre identité à travers le patrimoine, de rendre nos milieux plus résilients... La liste est longue. Nous ne le répéterons donc jamais assez : la planification, cet outil prospectif, doit être le socle sur lequel doit reposer le développement des collectivités. Il en va de même pour le plan d'urbanisme à l'échelle municipale.

Cela dit, l'Ordre est conscient qu'il n'existe pas une vision unique du concept de « qualité de vie » et il n'a pas la prétention d'en offrir une définition immuable. Car tout bien pesé, entre les aspirations individuelles et les intérêts collectifs, l'écart est parfois frappant. Les aspirations et les besoins eux-mêmes peuvent évoluer avec le temps. Néanmoins, il nous apparaît important de définir, dans le cadre de cette démarche, un point de départ basé sur les bonnes pratiques en aménagement et en urbanisme, toujours dans une perspective de protection du public. D'autant que le titre du document de consultation proposé par le MAMH est intitulé (nos soulignements) « Pour des milieux de vie de qualité, attrayants et en santé ». La perspective est ambitieuse, et c'est tant mieux.

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la crise climatique commande un changement de paradigme à toutes les échelles de planification. Cela concerne bien sûr les modèles de développement prisés sur le territoire — qui ont tendance depuis trop longtemps à être à usage unique —, mais aussi la manière dont on réfléchit et dont on construit nos milieux de vie à une échelle plus fine. Pour que les efforts d'atténuation et d'adaptation face aux bouleversements climatiques soient concluants, ces considérations doivent être, à notre sens, définies à même la Stratégie nationale. Les MRC et les

municipalités devront ensuite se les approprier et veiller à ce qu’elles imprègnent leur planification respective ; elles sont en première ligne et elles sont les expertes de leur territoire !

À l’instar de ce qui est proposé aux orientations 7, 8 et 9 du document de consultation, des milieux de vie de qualité et propices à la santé de celles et de ceux qui y résident se doivent d’être complets. Cela veut dire qu’ils permettent à la fois un accès facile et pour tous à une diversité de services de proximité (alimentation, santé, éducation, culture, etc.) et à des espaces de travail variés, tout en favorisant l’abordabilité, la pluralité et la qualité des logements disponibles. Ces milieux sont connectés entre eux et développés autour de services de transport collectif et actif, réfléchis pour répondre, encore une fois, aux besoins de l’ensemble des usagers, peu importe leurs conditions physiques et sociales (application des principes d’accessibilité universelle). Ils s’inscrivent dans une trame de rues et d’espaces publics et verts conviviaux et sécuritaires, pensés pour offrir une expérience à échelle humaine. Enfin, ils s’appuient et s’inscrivent dans l’existant : à notre sens, rien ne sert de développer de nouveaux milieux de vie, il vaut mieux miser, consolider et rebâtir ceux qui existent déjà.

Cette définition qui, on le rappelle, est perfectible et méritera d’être mise à jour au fil du temps, devra non seulement se retrouver dans la vision et les orientations définies dans la Stratégie nationale, mais devra aussi être gardée en tête lors des différents chantiers qui s’ouvriront une fois la conversation nationale terminée. Elle devra ainsi teinter la future réforme de la LAU — idéalement, on la retrouverait même en filigrane du préambule de la loi révisée —, de même que les nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire. La notion de qualité exhorte à poser un regard holistique, tant au moment de la planification que lors de sa mise en application sur le terrain, il faudra donc qu’elle colore l’ensemble des lois, des règlements et des outils qui touchent de près ou de loin à l’aménagement du territoire.

De la même manière, et comme il en a déjà été question plus tôt, il faudra veiller à ce qu’elle s’arrime aux politiques publiques déjà en vigueur, comme le Plan d’économie verte et la Politique de mobilité durable, de même qu’à celles qui seront adoptées à l’avenir. On peut penser ici à la future Stratégie québécoise

d'architecture ou au Plan en habitation sur lequel travaille le MAMH. Elle devra être prise en compte au moment d'autres révisions législatives d'importance, comme celle attendue de la Loi sur l'expropriation.

➤ **RECOMMANDATION 21**

**DÉVELOPPER UNE DÉFINITION DE LA « QUALITÉ » DES MILIEUX DE VIE FONDÉE SUR LES MEILLEURES PRATIQUES URBANISTIQUES, DANS UNE PERSPECTIVE DE PROTECTION DU PUBLIC, ET VEILLER À CE QU'ELLE PERCOLE DANS TOUS LES OUTILS DE PLANIFICATION ET DANS L'ENSEMBLE DES CHANTIERS QUI SUIVRONT L'ADOPTION DE LA STRATÉGIE : RÉVISION DE LA LAU, RÉFORME DU RÉGIME FISCAL, ETC.**

## S'APPUYER SUR LES OUTILS EXISTANTS ET SUR L'INNOVATION

Au-delà de la définition, des mécanismes devront être mis en place dès la planification afin de veiller à la pérennité des critères de qualité évoqués plus tôt, tout en s'assurant que ces derniers ne participent pas à un accroissement des inégalités sociales. De fait, les améliorations qualitatives des milieux de vie ont parfois des effets pervers inattendus, il faut donc tout mettre en œuvre pour éviter ces revers de la médaille pernicieux. Cela veut dire, par exemple, qu'il faut non seulement construire suffisamment de logements de qualité qui répondent aux besoins diversifiés de la population, mais qu'il faut également s'assurer qu'ils demeurent abordables, et ce, malgré les pressions du marché. Le maintien des acquis est aussi important que le renouvellement des actifs.

Dans certains cas, tel le logement, des outils urbanistiques pour maintenir les acquis tout en accroissant le parc immobilier abordable existent déjà. Méconnus et peu utilisés par les professionnels et les personnes élues, surtout au sein des plus petites municipalités, ces derniers gagneraient à être valorisés et davantage mis à profit. Ce sont parfois les clés manquantes. On peut penser ici aux règlements sur l'offre de logement social, abordable et familial comme celui adopté par la Ville de Montréal en 2021<sup>27</sup> ou au recours à la réserve foncière dans le but de bonifier l'offre en logements abordables. À cet égard, l'Ordre invite donc le MAMH à accompagner et à outiller davantage les MRC et les municipalités, peu importe leur taille, afin qu'elles puissent utiliser ces leviers à leur plein potentiel. Des ressources adéquates devront bien évidemment suivre ; celles-ci pourraient prendre, par exemple, la forme d'un Fonds en aménagement et en urbanisme durable<sup>28</sup> renouvelé sur une base annuelle afin de soutenir les MRC et les municipalités dans ce virage.

Bien sûr, pour donner vie à des milieux de qualité répondant à l'ensemble des critères cités, il faudra aussi que les MRC et les municipalités fassent preuve de vision et d'innovation. Que ce soit pour favoriser une diversification de l'offre de logements abordables ou pour mettre en valeur et réhabiliter le patrimoine

<sup>27</sup> Ville de Montréal, [Métropole mixte : les grandes lignes du Règlement](#), 4 octobre 2021.

<sup>28</sup> SAVARD, Christian. Vivre en ville. [Un Fonds en aménagement et urbanisme durable \(FAUD\) de 100 millions par année pour aider nos municipalités à prendre le virage](#), 15 mai 2018.

bâti, des solutions innovantes existent, ici comme à l'étranger. À cet égard, le rôle du gouvernement en est surtout un de valorisation, de sensibilisation et de mise en réseau. Une diffusion efficace des expériences innovantes pourrait en effet bénéficier à plusieurs, certaines réalités se retrouvant dans divers milieux. À notre sens, il pourrait toutefois aller plus loin en adoptant une Politique nationale d'inclusion de logements abordables, le gouvernement ayant aussi la responsabilité d'édicter des règles du jeu communes.

➤ **RECOMMANDATION 22**

**ACCOMPAGNER ET OUTILLER ADÉQUATEMENT LES MRC ET LES MUNICIPALITÉS AFIN QU'ELLES UTILISENT LES OUTILS URBANISTIQUES EXISTANTS À LEUR PLEIN POTENTIEL, EN S'ASSURANT QU'ELLES AIENT LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES POUR LE FAIRE.**

➤ **RECOMMANDATION 23**

**CRÉER UN GUICHET DE DIFFUSION DES PRATIQUES AVANT-GARDISTES ET DES INNOVATIONS URBANISTIQUES AFIN D'INFORMER TOUS LES MILIEUX DES EXPÉRIENCES POSITIVES DÉVELOPPÉES AU QUÉBEC.**

### NÉCESSAIRE ÉQUILIBRE ENTRE SPÉCIFICITÉS RÉGIONALES ET CRITÈRES COMMUNS

Comme en fait état le document de consultation, les milieux ruraux du Québec sont constitués d'une grande variété de territoires et d'activités. Cette diversité est une richesse qui doit être mise en valeur dans le but d'assurer l'attractivité et la vitalité des régions québécoises. Sans contredit, elle commande une approche plurielle et flexible, tant dans l'élaboration des planifications que dans la mise en application des orientations.

Cela dit, à cette étape de la démarche gouvernementale, il demeure important de garder en tête que ces spécificités ne doivent pas nous faire perdre de vue la portée transrégionale et transversale de la Stratégie nationale. L'objectif après tout, rappelons-le, est de doter le Québec d'une vision cohérente et globale en aménagement du territoire pour limiter au maximum les interventions à la pièce. Sans tomber dans un mur à mur dogmatique, l'Ordre met en garde le gouvernement, une fois de plus, de ne pas céder à la tentation de procéder à une régionalisation trop rapide des orientations incluses dans la Stratégie, d'autant que les schémas d'aménagement et les plans d'urbanisme, de même que leur processus d'élaboration en collaboration avec les ministères, sont une manière très territorialisée de mettre en œuvre les orientations du gouvernement. Comme nous l'avons déjà dit, plusieurs défis de notre époque appellent à des interventions concertées à l'échelle nationale ; la future vision doit le refléter.

Nous l'avons vu ces dernières années dans plusieurs domaines, les grands principes érigés à l'échelle nationale — protection des terres agricoles, sauvegarde des milieux humides, création d'aires naturelles protégées — sont parfois contrecarrés par des exigences locales qui, si elles peuvent se comprendre à petite échelle, empêchent l'atteinte de nos objectifs collectifs.

D'autant qu'à l'instar des centres urbains, les milieux ruraux doivent composer avec de nombreux changements structuraux, tant sur les plans démographique qu'environnemental et économique. Ces transformations, qui ont un impact sur les modèles de développement privilégiés en région, illustrent,

chacune à leur façon, le nécessaire équilibre à trouver entre la prise en compte des spécificités régionales et la mise en place de critères communs, particulièrement dans un contexte de crise climatique.

En ce sens, il sera important de clarifier et de bonifier les critères d'analyse utilisés pour veiller à la conformité des outils de planification en regard de la vision et des objectifs de la Stratégie. Comme énoncé plus tôt, l'Ordre recommande donc l'ajout d'une grille objective et publique à la nouvelle mouture des orientations gouvernementales (recommandation 6), à l'image de celles en vigueur depuis 2017.

## PRÉVENIR LES FRICTIONS EN MILIEU RURAL

Au sein même des municipalités rurales, des antagonismes existent entre différents types de population et d'activités. Cela induit une cohabitation parfois difficile entre les différents usages du territoire.

On peut penser ici aux usages résidentiels, qui côtoient des activités agricoles et industrielles lourdes, comme l'extraction des ressources naturelles, entre autres exemples. Le défi de faire cohabiter les usages, s'il n'est pas le même qu'en milieu urbain, est tout aussi prégnant, et d'autant plus sensible socialement dans les petites communautés.

S'y ajoutent des enjeux de cohabitation et d'arrimage parmi le résidentiel lui-même, entre les résidences principales et celles dédiées à la villégiature. Dans certaines zones, ces tensions peuvent être d'autant plus aiguës que les frontières deviennent souvent plus floues avec le temps ou en période de pandémie, comme nous pouvons le constater ces derniers mois.

Les réponses ne sont pas simples et demanderont, comme sur d'autres thèmes, une analyse complète, à partir d'un état des lieux précis, avant d'être formulées avec doigté, en proposant des solutions complètes. L'Ordre invite donc le gouvernement à lancer une réflexion — à laquelle nous nous engageons à participer activement — sur les moyens à mettre en branle pour faciliter ces cohabitations, dans une perspective où le simple zonage peine parfois à bien répondre aux besoins de l'ensemble des parties concernées.

### ➤ RECOMMANDATION 24

**LANCER RAPIDEMENT UN CHANTIER DE RÉFLEXION SUR LA COHABITATION DES USAGES EN MILIEU RURAL, DANS UNE PERSPECTIVE DE RÉVISION DES OUTILS DISPONIBLES OU ENVISAGEABLES, EN PLUS DU ZONAGE.**

## AXE FINANCES ET FISCALITÉ (ORIENTATIONS 11)

### VERS UNE RÉVISION DU CADRE FISCAL MUNICIPAL

À l’instar des axes précédents, celui sur les finances et la fiscalité jette les bases d’un important et essentiel chantier : celui de la révision du cadre fiscal municipal. Bien sûr, le régime a été bonifié en 2019 lors de la signature du Partenariat 2020-2024<sup>29</sup>, mais une réforme en profondeur est toujours attendue pour réduire l’actuelle dépendance à l’impôt foncier qui persiste malgré l’octroi des nouveaux leviers financiers.

Le système actuel, presque exclusivement basé sur les revenus issus de la taxe foncière, place les municipalités en compétition les unes avec les autres, en plus de les encourager à poursuivre leur développement dans une perspective de croissance constante. Cette croissance se fait malheureusement bien souvent au détriment des milieux fragiles (milieux naturels et humides, terres agricoles, etc.) et de la consolidation des collectivités, ce qui a pour effet d’engendrer d’autres types de coûts à moyen et à long terme, généralement sous-estimés. Il s’agit là d’un important paradoxe environnemental auquel la société québécoise devra s’attaquer rapidement si elle veut participer adéquatement à la lutte et à l’adaptation à la crise climatique.

Qui plus est, une révision sérieuse du cadre fiscal municipal et une diversification des sources de revenus des municipalités, incluant celles issues de l’écofiscalité, seront nécessaires pour mettre en œuvre la vision et les objectifs de la Stratégie nationale. Les questions relatives à l’aménagement du territoire et à l’urbanisme ne peuvent en effet être abordées sans que soient considérées les répercussions économiques et financières des choix qui sont faits.

Dans cette optique, l’Ordre salue l’intention du gouvernement explicitée à l’orientation 11 de faire désormais « des choix éclairés en matière de planification et de fiscalité » qui contribueront « à des

---

<sup>29</sup> Ministère des Affaires municipales et de l’Habitation. [Partenariat 2020-2024 : Pour des municipalités et des régions encore plus fortes](#), consulté en septembre 2021.

finances publiques saines et à un aménagement durable du territoire au bénéfice de tous<sup>30</sup> ». En ce sens, il encourage le gouvernement à entamer une réflexion en profondeur afin de réviser la Loi sur l'expropriation, notamment pour étendre les pouvoirs municipaux de protection des milieux naturels et de localisation optimale des équipements publics, en plus de permettre une réalisation plus efficace des projets de transport collectif.

Plus largement, l'Ordre recommande vivement le lancement rapide du chantier de la fiscalité une fois la Stratégie adoptée afin d'assurer que le régime fiscal soutienne des aménagements durables et pérennes.

#### ➤ RECOMMANDATION 25

**LANCER LE CHANTIER DE RÉVISION DE LA LOI SUR L'EXPROPRIATION DANS UNE PERSPECTIVE D'EXTENSION DES POUVOIRS MUNICIPAUX EN MATIÈRE DE PROTECTION DES MILIEUX NATURELS ET DE LOCALISATION OPTIMALE DES ÉQUIPEMENTS PUBLICS EN PLUS DE PERMETTRE UNE RÉALISATION PLUS EFFICACE DES PROJETS DE TRANSPORT COLLECTIF.**

#### ➤ RECOMMANDATION 26

**LANCER RAPIDEMENT LE CHANTIER DE RÉVISION DU CADRE FISCAL AFIN DE DIVERSIFIER LES SOURCES DE REVENUS DES MUNICIPALITÉS ET METTRE UN TERME À LEUR DÉPENDANCE À L'IMPÔT FONCIER.**

---

<sup>30</sup> MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION, [Pour des milieux de vie de qualité, attrayants et en santé. Vers une Stratégie nationale d'urbanisme et d'aménagement des territoires](#), document de consultation, 2021, 61 p.

## DE L'IMPORTANCE DE DOCUMENTER ET D'INTERNALISER LES COÛTS DE DÉVELOPPEMENT

Sans retirer la responsabilité à l'urbanisme de mobiliser les outils qui optimisent l'aménagement du territoire, l'Ordre estime important de rapprocher les considérations fiscales de la planification urbanistique, de manière à outiller les praticiens quant au calcul des sources de revenus, mais aussi des coûts et des investissements à long terme associés aux choix d'aménagement. Un tel rapprochement serait en effet utile pour les professionnels, mais aussi bien sûr pour appuyer les personnes élues dans leur prise de décision.

En effet, il existe peu de données et d'études exhaustives au sujet des coûts et des bénéfices reliés aux décisions en aménagement du territoire, ce qui rend difficile la prise en compte des impacts financiers des choix de planification. À cela s'ajoute le fait qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, d'obligation d'internaliser les coûts du développement en aménagement du territoire. Peu de municipalités décident donc de mettre en place des mécanismes allant en ce sens, notamment en raison de la concurrence qui existe entre les villes et les villages du Québec. Une telle internalisation est pourtant nécessaire, surtout dans un contexte de crise climatique, pour faire des choix éclairés et durables. À l'heure actuelle, les municipalités se développent sans tenir compte des coûts afférents à leurs choix, ce qui a des impacts collectifs considérables puisque c'est l'État, à travers les impôts et autres taxes, qui subventionnent ces choix de développement coûteux. On peut entre autres penser à la construction de routes nationales et d'autoroutes, au transport scolaire, aux réseaux d'électricité, aux programmes de financement des infrastructures municipales (routes, aqueducs, égouts, etc.), etc.

L'Ordre croit, encore une fois, qu'il serait judicieux de mettre sur pied un Observatoire de l'aménagement indépendant afin d'évaluer et de documenter les coûts associés aux différents modèles d'aménagement. Ces données probantes et statistiques permettraient ensuite d'explorer et de mettre sur pied des mécanismes d'internalisation des coûts liés au développement efficace et équitable à long terme, en plus d'outiller adéquatement les pouvoirs publics dans leurs exercices de planification.

➤ **RECOMMANDATION 27**

**COLLECTER, À TRAVERS L'OBSERVATOIRE SUR L'AMÉNAGEMENT, DES DONNÉES PROBANTES ET EXHAUSTIVES SUR LES COÛTS DU DÉVELOPPEMENT EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE AFIN D'ÉLABORER DES MÉCANISMES D'INTERNALISATION DE CEUX-CI À L'ÉCHELLE MUNICIPALE.**

## POUR UN MEILLEUR PARTAGE ET UNE REDISTRIBUTION ADÉQUATE DES RESSOURCES À L'ÉCHELLE RÉGIONALE

Parmi les avenues à explorer, l'Ordre invite le gouvernement à s'intéresser de plus près à la possibilité de mettre en place un système de partage et de redistribution des ressources dans une perspective de protéger, à l'échelle régionale, les milieux sensibles présents sur le territoire. L'idée, bien qu'encore embryonnaire, serait d'accorder une valeur financière aux zones non-urbanisées à préserver et de déterminer les coûts associés à cette protection. Un système de collecte et de redistribution fiscale pourrait être mis en place pour que les municipalités avec plus de moyens — parce que plus développées ou urbanisées — participent financièrement à la protection de ces espaces fragiles et, par le fait même, à la résilience des collectivités situées à proximité.

Ce système de « mutualisation » pourrait s'inspirer du Programme de compensation aux municipalités rurales pour la protection du territoire agricole<sup>31</sup> instauré par la Communauté métropolitaine de Montréal en 2019. Pour faire court, ce programme fiscal permet à 19 municipalités situées sur le territoire de la CMM d'obtenir une compensation pour les revenus qu'elles auraient obtenus si elles avaient continué à augmenter leur croissance foncière. Cette mesure financière soutient leurs efforts et protège 42 % des terres agricoles de la région métropolitaine.

L'Ordre est bien sûr conscient qu'accorder une telle valeur financière à la préservation et à la mise en valeur des milieux fragiles représente toutefois un changement de paradigme. Il implique en effet de mettre le frein à la course au développement et à la croissance dans laquelle sont engagées les municipalités, qui encouragent l'étalement plutôt que la consolidation, sans pour autant entraîner la disparition ou la stagnation de celles qui cessent de croître.

---

<sup>31</sup> Communauté métropolitaine de Montréal. [Programme de compensation aux municipalités rurales pour la protection du territoire agricole](#), consulté en septembre 2021.

➤ **RECOMMANDATION 28**

**METTRE SUR PIED UN GROUPE DE TRAVAIL POUR ÉVALUER L'IMPLANTATION D'UN SYSTÈME DE PARTAGE ET DE REDISTRIBUTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES À L'ÉCHELLE RÉGIONALE AFIN D'ENCOURAGER LA PRÉSERVATION ET LA MISE EN VALEUR DES MILIEUX FRAGILES : NATURELS, AGRICOLES, HUMIDES, ETC.**

## CONCLUSION

L'Ordre tient à saluer le travail de diagnostic, qu'il estime riche et lucide, ainsi que la réflexion et les efforts de concertation des parties prenantes réalisés dans le cadre de la démarche mise en œuvre jusqu'ici par le MAMH. Il appuie avec enthousiasme les orientations préliminaires qui en découlent. Elles sont à la fois ambitieuses et réalistes. Dans ce mémoire, nous avons cherché à les étayer et à les enrichir ou à les préciser afin qu'elles puissent se réaliser pleinement.

Désormais, l'écueil — voire le risque — serait de s'en éloigner, de les affaiblir, de les édulcorer ou de les détourner de leurs objectifs premiers au fil des étapes subséquentes qui mèneront à l'adoption de la Stratégie au printemps prochain, ou lors de la mise en œuvre de celle-ci. Entre les chantiers législatifs et les chantiers structurels, le travail à faire est encore important ! La vision globale et holistique, qui arrime entre eux les différents sujets, devra aussi perdurer. Chacun des acteurs impliqués devra être vigilant ; l'Ordre s'y engage de son côté.

Certaines de nos recommandations impliquent des financements additionnels, l'Ordre en est conscient. Oui, bien aménager le territoire à long terme implique parfois des coûts et de renoncer à des développements rentables à court terme. À long terme toutefois, il serait bien plus coûteux et dangereux — environnementalement, socialement et financièrement — de poursuivre l'aménagement de notre territoire sans vision d'ensemble, sans principes établis et partagés et sans mettre en œuvre les meilleures pratiques, partout et à toutes les échelles. Nous n'avons d'ailleurs qu'à penser aux coûteux programmes post-inondations pour s'en convaincre.

Comme nous le disons souvent, l'environnement naturel et construit est une ressource d'intérêt public, précieuse, limitée, fragile et irremplaçable. La société québécoise doit en tenir compte et l'État doit en être le garant. Nous accueillerons donc avec un immense intérêt l'adoption de la Stratégie nationale de l'urbanisme et de l'aménagement des territoires, que nous espérons à la hauteur des ambitions et des attentes.

Bien entendu, l'Ordre des urbanistes du Québec continuera de collaborer avec le gouvernement sur ce sujet essentiel et reste à sa disposition pour toute précision en lien avec ce mémoire et avec toutes les prises de position afférentes.

## SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

### ➤ RECOMMANDATION 1

DÉPOSER ET ADOPTER UN PLAN D' ACTIONS ENGAGEANT ET CONCRET SIMULTANÉMENT À L' ADOPTION DE LA STRATÉGIE NATIONALE D' URBANISME ET D' AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES AU PRINTEMPS 2022.

### ➤ RECOMMANDATION 2

PÉRENNISER LE COMITÉ CONSULTATIF OU CRÉER UN COMITÉ DE SUIVI INDÉPENDANT PRODUISANT DES AVIS ET DES RAPPORTS PUBLICS AUXQUELS LA MINISTRE EST TENUE DE RÉPONDRE AFIN DE VEILLER À LA MISE EN ŒUVRE DE LA VISION ET DES ORIENTATIONS INSCRITES DANS LA STRATÉGIE.

### ➤ RECOMMANDATION 3

OFFRIR DES ESPACES DE DIALOGUE ENTRE LE COMITÉ DE SUIVI DE LA STRATÉGIE, LES AUTRES MINISTÈRES ET LES COMPOSANTES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE, LES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES ET LA POPULATION.

### ➤ RECOMMANDATION 4

CRÉER UN POSTE D' AMÉNAGISTE EN CHEF POUR COORDONNER LES ACTIONS LIÉES AU TERRITOIRE ET INSTAURER UNE « CLAUSE AMÉNAGEMENT » NÉCESSAIRE À L' ENTÉRINEMENT DE CHAQUE DÉCISION GOUVERNEMENTALE AYANT DES IMPACTS SUR LE TERRITOIRE, AFIN DE CONSOLIDER AU SEIN DU GOUVERNEMENT LE LEADERSHIP ET LE RÔLE DU MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L' HABITATION EN MATIÈRE D' URBANISME ET D' AMÉNAGEMENT.

➤ **RECOMMANDATION 5**

**PROCÉDER À UNE RÉVISION EN PROFONDEUR DE LA LOI SUR L'AMÉNAGEMENT ET L'URBANISME EN INTÉGRANT LES PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET EN VEILLANT À LA CONCORDANCE AVEC LA VISION ET LES ORIENTATIONS NOVATRICES INSCRITES DANS LA FUTURE STRATÉGIE.**

➤ **RECOMMANDATION 6**

**METTRE À JOUR LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE (OGAT), EN CONCORDANCE AVEC LA VISION DE LA STRATÉGIE, EN TENANT COMPTE DES DÉFIS DU 21E SIÈCLE : CRISE CLIMATIQUE ET SANITAIRE, CRISE DU LOGEMENT, MAINTIEN ET MISE EN VALEUR DU PATRIMOINE BÂTI ET NATUREL, CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES, CONSERVATION ET RESTAURATION DE LA BIODIVERSITÉ, ETC.**

➤ **RECOMMANDATION 7**

**INTÉGRER AUX OGAT RÉVISÉES UNE LISTE EXHAUSTIVE ET PUBLIQUE DES CRITÈRES DE CONFORMITÉ POUR L'ANALYSE DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION, AFIN QUE LE PUBLIC PUISSE COMPRENDRE ET ÉVALUER LA CONFORMITÉ AU REGARD DES OBJECTIFS COLLECTIFS NATIONAUX.**

➤ **RECOMMANDATION 8**

**RENFORCER LE RÔLE ET LES RESPONSABILITÉS DES MUNICIPALITÉS RÉGIONALES DE COMTÉ (MRC) EN MATIÈRE D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE EN S'APPUYANT SUR LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ.**

➤ **RECOMMANDATION 9**

**CLARIFIER ET RENFORCER LA FONCTION DU SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT AFIN DE MIEUX L'ARRIMER AUX OUTILS DE PLANIFICATION SECTORIELLE, ET BONIFIER LES CONTENUS OBLIGATOIRES À Y INCLURE.**

➤ **RECOMMANDATION 10**

**AMÉLIORER DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES DES MRC À LA HAUTEUR DU RÔLE ET DES RESPONSABILITÉS QUI LEUR INCOMBENT, EN S'APPUYANT SUR LES PROFESSIONNELS RECONNUS.**

➤ **RECOMMANDATION 11**

**ENCOURAGER ET FINANCER LA MISE SUR PIED DE PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ÉDUCATION AUX ENJEUX D'AMÉNAGEMENT ET D'URBANISME DESTINÉS À LA POPULATION.**

➤ **RECOMMANDATION 12**

**CRÉER ET FINANCER DES OFFICES DE CONSULTATION PUBLIQUE POUR CHACUNE DES RÉGIONS ADMINISTRATIVES DU QUÉBEC À L'IMAGE DE L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL.**

➤ **RECOMMANDATION 13**

**RENFORCER LES PROCESSUS DE PARTICIPATION DU BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES EN ENVIRONNEMENT (BAPE) ET ACCROÎTRE SON FINANCEMENT POUR LUI PERMETTRE DE BIEN EXERCER SA MISSION À L'ÉCHELLE NATIONALE.**

➤ **RECOMMANDATION 14**

**METTRE SUR PIED UN GROUPE DE TRAVAIL POUR RÉFLÉCHIR AU RÔLE ET AUX RESPONSABILITÉS DES PROFESSIONNELS DE L'AMÉNAGEMENT ET DE L'URBANISME, ET À LEUR ENCADREMENT, DANS UN CONTEXTE DE CRISE CLIMATIQUE AFIN DE S'ASSURER QUE L'ENSEMBLE DES DÉCISIONS AYANT UN IMPACT SUR LE TERRITOIRE SOIENT APPUYÉES PAR UNE EXPERTISE ET DES DONNÉES PROBANTES.**

➤ **RECOMMANDATION 15**

**CRÉER UN OBSERVATOIRE DE L'AMÉNAGEMENT INDÉPENDANT AYANT DES ANTENNES RÉGIONALES POUR PRODUIRE ET DIFFUSER DES DONNÉES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES RELATIVES AUX ENJEUX D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET D'URBANISME.**

➤ **RECOMMANDATION 16**

**ADOPTER UNE POSTURE ET UN DISCOURS QUI VALORISENT LA SOBRIÉTÉ TERRITORIALE ET AXENT LE DÉVELOPPEMENT SUR LA CONSOLIDATION DES MILIEUX DE VIE EXISTANTS.**

➤ **RECOMMANDATION 17**

**ÉLABORER ET ADOPTER DES CRITÈRES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS PRÉCIS POUR ÉVALUER LES POTENTIELS DE CONSOLIDATION DES MILIEUX URBANISÉS AFIN D'Y CONCENTRER LA CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE PROJETÉE, EN PLUS DE DÉCRÉTER UN MORATOIRE SUR LES NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS QUI N'OBTIENNENT PAS UN SCORE SUFFISANT LORS DE CETTE ÉVALUATION.**

➤ **RECOMMANDATION 18**

**ADOPTER UNE POLITIQUE DE LOCALISATION AXÉE SUR LA CONSOLIDATION DES CENTRALITÉS INCLUANT LES ÉDIFICES PUBLICS GOUVERNEMENTAUX, LES COMMERCES DE PROXIMITÉ ET LES ESPACES DE BUREAU.**

➤ **RECOMMANDATION 19**

**RENFORCER LE RÔLE ET LA PORTÉE DES DÉCISIONS DE LA COMMISSION DE PROTECTION DU TERRITOIRE AGRICOLE DU QUÉBEC (CPTAQ) DANS LA MISE EN APPLICATION DE LA LOI SUR LA PROTECTION DES TERRITOIRES ET DES ACTIVITÉS AGRICOLES (LPTAA).**

➤ **RECOMMANDATION 20**

**ADOPTER UN PLAN DE PROTECTION DES MILIEUX NATURELS INSTITUANT UNE ZONE NATURELLE PERMANENTE COUVRANT LE TERRITOIRE NON URBANISÉ ET CONFIER LE MANDAT DE SON APPLICATION À LA CPTAQ.**

➤ **RECOMMANDATION 21**

**DÉVELOPPER UNE DÉFINITION DE LA « QUALITÉ » DES MILIEUX DE VIE FONDÉE SUR LES MEILLEURES PRATIQUES URBANISTIQUES, DANS UNE PERSPECTIVE DE PROTECTION DU PUBLIC, ET VEILLER À CE QU'ELLE PERCOLE DANS TOUS LES OUTILS DE PLANIFICATION ET DANS L'ENSEMBLE DES CHANTIERS QUI SUIVRONT L'ADOPTION DE LA STRATÉGIE : RÉVISION DE LA LAU, RÉFORME DU RÉGIME FISCAL, ETC.**

➤ **RECOMMANDATION 22**

**ACCOMPAGNER ET OUTILLER ADÉQUATEMENT LES MRC ET LES MUNICIPALITÉS AFIN QU'ELLES UTILISENT LES OUTILS URBANISTIQUES EXISTANTS À LEUR PLEIN POTENTIEL, EN S'ASSURANT QU'ELLES AIENT LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES POUR LE FAIRE.**

➤ **RECOMMANDATION 23**

**CRÉER UN GUICHET DE DIFFUSION DES PRATIQUES AVANT-GARDISTES ET DES INNOVATIONS URBANISTIQUES AFIN D'INFORMER TOUS LES MILIEUX DES EXPÉRIENCES POSITIVES DÉVELOPPÉES AU QUÉBEC.**

➤ **RECOMMANDATION 24**

**LANCER RAPIDEMENT UN CHANTIER DE RÉFLEXION SUR LA COHABITATION DES USAGES EN MILIEU RURAL, DANS UNE PERSPECTIVE DE RÉVISION DES OUTILS DISPONIBLES OU ENVISAGEABLES, EN PLUS DU ZONAGE.**

➤ **RECOMMANDATION 25**

**LANCER LE CHANTIER DE RÉVISION DE LA LOI SUR L'EXPROPRIATION DANS UNE PERSPECTIVE D'EXTENSION DES POUVOIRS MUNICIPAUX EN MATIÈRE DE PROTECTION DES MILIEUX NATURELS ET DE LOCALISATION OPTIMALE DES ÉQUIPEMENTS PUBLICS EN PLUS DE PERMETTRE UNE RÉALISATION PLUS EFFICACE DES PROJETS DE TRANSPORT COLLECTIF.**

➤ **RECOMMANDATION 26**

**LANCER RAPIDEMENT LE CHANTIER DE RÉVISION DU CADRE FISCAL AFIN DE DIVERSIFIER LES SOURCES DE REVENUS DES MUNICIPALITÉS ET METTRE UN TERME À LEUR DÉPENDANCE À L'IMPÔT FONCIER.**

➤ **RECOMMANDATION 27**

**COLLECTER, À TRAVERS L'OBSERVATOIRE SUR L'AMÉNAGEMENT, DES DONNÉES PROBANTES ET EXHAUSTIVES SUR LES COÛTS DU DÉVELOPPEMENT EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE AFIN D'ÉLABORER DES MÉCANISMES D'INTERNALISATION DE CEUX-CI À L'ÉCHELLE MUNICIPALE.**

➤ **RECOMMANDATION 28**

**METTRE SUR PIED UN GROUPE DE TRAVAIL POUR ÉVALUER L'IMPLANTATION D'UN SYSTÈME DE PARTAGE ET DE REDISTRIBUTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES À L'ÉCHELLE RÉGIONALE AFIN D'ENCOURAGER LA PRÉSERVATION ET LA MISE EN VALEUR DES MILIEUX FRAGILES : NATURELS, AGRICOLES, HUMIDES, ETC.**

## REMERCIEMENTS

*L'Ordre tient à remercier ses membres qui ont participé aux midis-causeries de réflexion sur la SNUAT et qui sont intervenu·es sur la plateforme de consultation Cocoriko, ainsi que l'Institut du Nouveau Monde, ses partenaires et les membres du conseil d'administration, sans qui la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible.*

## RÉDACTION

*Florence Sara G. Ferraris  
Coordonnatrice aux affaires publiques et gouvernementales*