



2017
2019

PLAN STRATÉGIQUE

du ministère des Affaires municipales
et de l'Occupation du territoire

Ce document est accessible dans le site Web du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire [www.mamot.gouv.qc.ca].

ISBN : 978-2-550-80238-9 (imprimé)
ISBN : 978-2-550-80239-6 (PDF)

Dépôt légal – 2018

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Tous droits réservés. La reproduction de ce document par quelque procédé que ce soit et sa traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec.

© Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2018

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec



Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous transmettre le Plan stratégique 2017-2019 du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire pour son dépôt à l'Assemblée nationale. Ce plan s'inscrit dans une démarche historique sans précédent au Québec de décentralisation de pouvoirs vers les municipalités en tant que gouvernements de proximité.

Ce plan stratégique comprend une mission et une vision renouvelées qui témoignent de la transformation en profondeur des relations entre le gouvernement du Québec et le milieu municipal. Cette vision renouvelée s'est notamment traduite par le dépôt à l'Assemblée nationale, le 7 décembre 2017, de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022 ainsi que par la création du Fonds d'appui au rayonnement des régions.

Cette transformation se poursuivra dans les prochaines années et, à cet effet, le Ministère souhaite bonifier son rôle de partenaire auprès des municipalités et leur offrir les outils nécessaires pour qu'elles puissent exercer pleinement leurs compétences et assurer le développement de leur collectivité. Ensemble, nous pourrions assurer la vitalité de tous les territoires et développer des milieux de vie durables, dynamiques et attrayants pour tous les citoyens.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Martin Coiteux', written in a cursive style.

MARTIN COITEUX

Ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
Ministre de la Sécurité publique
Ministre responsable de la région de Montréal

Québec, mars 2018

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
PRÉSENTATION DU MINISTÈRE	8
Enjeu 1. Des relations renouvelées avec les partenaires, porteuses pour les collectivités	10
Orientation 1.1. Soutenir les collectivités dans leur développement.....	10
Orientation 1.2. Favoriser la convergence et l'efficacité des actions des partenaires gouvernementaux visant le milieu municipal	15
Orientation 1.3. Promouvoir les intérêts et les compétences du Québec sur la scène pancanadienne dans le domaine des affaires municipales.....	17
Enjeu 2. Une organisation performante	18
Orientation 2.1. Miser sur une gestion responsable des ressources.....	18
TABLEAU SYNTHÈSE	20



INTRODUCTION

L'élaboration d'un plan stratégique est un exercice exigeant, car il représente les engagements de l'organisation envers la population quant à la réalisation de sa mission. Divers éléments peuvent complexifier l'établissement des choix stratégiques et des priorités de l'organisation, particulièrement dans un contexte de transformation.

Le plan stratégique 2009-2013 visait à ce que le Ministère soit la référence en matière de politiques et de stratégies municipales et régionales en vue d'assurer une plus grande autonomie et une plus grande responsabilisation de ses partenaires. Depuis 2014, le gouvernement s'est engagé, en continuité des objectifs du plan stratégique précédent, à redéfinir les relations entre le gouvernement du Québec et les municipalités. C'est donc fort de cet engagement que le Ministère a posé plusieurs gestes structurants dont la signature de l'Accord de partenariat avec les municipalités pour la période 2016-2019 ainsi que le dépôt et l'adoption de trois projets de loi : le projet de loi n° 109 : *Loi accordant le statut de capitale nationale à la Ville de Québec et augmentant à ce titre son autonomie et ses pouvoirs*, le projet de loi n° 121 : *Loi augmentant l'autonomie et les pouvoirs de la Ville de Montréal, métropole du Québec* et, enfin, le 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*. Ce dernier a été présenté à l'Assemblée nationale le 6 décembre 2016 en concomitance avec la signature de la Déclaration sur la reconnaissance des municipalités à titre de gouvernements de proximité.

Des changements organisationnels ont également modifié les mandats sous la responsabilité du Ministère, notamment l'intégration du Secrétariat à la région métropolitaine au sein du Ministère et la création du Sous-ministériat à l'urbanisme, à l'aménagement du territoire et à l'habitation.

En somme, ces changements influencent les choix stratégiques du Ministère et l'amènent à déposer ce plan stratégique transitoire couvrant la période de 2017 à 2019. En effet, cette période, coïncidant avec son 100^e anniversaire en 2018, sera cruciale pour que le Ministère réponde aux nouveaux enjeux auxquels il doit faire face et qu'il effectue le virage lui permettant de se repositionner dans ses principaux domaines d'intervention : gouvernance municipale, infrastructures municipales, aménagement du territoire et développement des territoires et des régions métropolitaines.

Ce plan stratégique répond aux exigences de la Loi sur l'administration publique et aux lignes directrices en matière de planification stratégique du Secrétariat du Conseil du trésor. Il s'inscrit également en cohérence avec les recommandations formulées par la Commission de l'administration publique et le Vérificateur général du Québec.

PRÉSENTATION DU MINISTÈRE



NOS PARTENAIRES

- les municipalités locales
- les municipalités régionales de comté (MRC)
- les communautés métropolitaines
- l'Administration régionale Kativik
- l'Administration régionale Baie-James
- le Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James
- le Gouvernement de la nation crie
- les associations municipales ainsi que les milieux associatifs sectoriels du personnel des municipalités

NOS LEVIERS D'INTERVENTION

- l'accompagnement et le soutien aux municipalités et aux MRC, notamment par la publication de guides et de documents d'information, ainsi qu'un appui opérationnel
- la prise de décision relative à l'application de lois et de règlements, notamment en aménagement du territoire et pour les règlements d'emprunt
- l'élaboration de politiques et la préparation de projets de loi et de règlement
- le soutien aux ministères et organismes dans la consultation du milieu municipal et la simplification administrative
- le soutien financier des infrastructures municipales, du développement territorial, de la région métropolitaine et des compensations tenant lieu de taxes ainsi que la mise en œuvre de l'Accord de partenariat avec les municipalités pour la période 2016-2019
- la coordination des conférences administratives régionales et de la Table gouvernementale aux affaires territoriales pour assurer des mesures d'accompagnement et de soutien plus adaptées aux besoins des milieux

NOS DOMAINES D'ACTIVITÉ

- l'aménagement du territoire et l'urbanisme
- la démocratie municipale
- le développement et le rayonnement de la métropole
- le développement et l'occupation du territoire
- l'éthique, la déontologie et la surveillance de l'application du cadre législatif concernant les municipalités
- la fiscalité et les finances municipales
- les infrastructures municipales
- l'organisation territoriale, les compétences et le cadre de fonctionnement des municipalités

ENJEU 1. DES RELATIONS RENOUVELÉES AVEC LES PARTENAIRES, PORTEUSES POUR LES COLLECTIVITÉS

Par son action, le Ministère souhaite contribuer au développement de milieux de vie durables, dynamiques et attrayants pour l'ensemble des citoyens. Ces milieux permettent d'offrir aux citoyens un cadre de vie de qualité qui favorise leur épanouissement et la satisfaction de leurs besoins. Ils permettent la préservation et la mise en valeur de l'environnement ainsi que la mise en place d'infrastructures performantes et sont propices au développement économique. Enfin, ces milieux favorisent, par leur dynamisme, l'occupation et la vitalité de tous les territoires du Québec.

Au cours des prochaines années, le Ministère actualisera ses relations avec l'ensemble de ses partenaires afin d'atteindre cet objectif. La reconnaissance des municipalités à titre de gouvernements de proximité entraînera une transformation de la relation entre ces dernières et le gouvernement du Québec. Le mandat du Ministère évoluera notamment vers l'accroissement de ses activités d'accompagnement et de soutien des municipalités dans leur développement et dans leurs prises de décision.

De plus, le Ministère jouera un rôle plus important au sein de l'administration gouvernementale en ce qu'il continuera à encourager la consultation des municipalités dans les interventions des ministères et organismes touchant le milieu municipal. Cette prise en compte pourra donner lieu entre autres à la modulation des exigences gouvernementales en fonction des capacités financières, humaines et techniques des municipalités ainsi qu'à la mise en place de mesures d'accompagnement et de soutien adaptées.

Enfin, le Ministère renforcera la coordination de ses actions et de ses interventions auprès des autres provinces et territoires ainsi que du gouvernement fédéral afin de favoriser le respect des compétences du Québec et la prise en compte des préoccupations locales dans la gestion d'activités liées à la compétence fédérale.

ORIENTATION 1.1. SOUTENIR LES COLLECTIVITÉS DANS LEUR DÉVELOPPEMENT

AXE D'INTERVENTION : GOUVERNANCE MUNICIPALE

Contexte

Au cours des dernières années, le rôle des municipalités du Québec a considérablement évolué. Elles sont appelées à jouer un rôle accru et à exercer leurs compétences dans de multiples domaines dont l'aménagement et l'urbanisme, le transport, l'environnement, les infrastructures en eau, les loisirs, la famille, la culture et le développement économique. Compte tenu de l'importance des responsabilités qui leur sont confiées, le gouvernement s'est engagé, en 2014, à l'occasion du discours d'assermentation du Conseil des ministres du gouvernement, à redéfinir les relations entre Québec et les municipalités de manière à accroître l'autonomie de ces dernières, à élargir le champ de leurs compétences de même qu'à les reconnaître comme des gouvernements de proximité.

Cette démarche a notamment donné lieu à l'adoption, le 16 juin 2017, du 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*. La nouvelle loi accorde une plus grande latitude aux municipalités dans les domaines suivants :

- gouvernance et pouvoirs de la municipalité;
- aménagement du territoire;
- fiscalité et finances municipales;
- développement économique;
- transparence et information aux citoyens.

Par ailleurs, lors de la présentation à l'Assemblée nationale le 6 décembre 2016 du projet de loi n° 122, la Déclaration sur la reconnaissance des municipalités à titre de gouvernements de proximité a été signée par le premier ministre, le ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, le président de la Fédération québécoise des municipalités et le président de l'Union des municipalités du Québec. Par cette déclaration, le gouvernement reconnaît que les municipalités sont, dans l'exercice de leurs compétences, des gouvernements de proximité faisant partie intégrante de l'État québécois.

La mise en œuvre de cette vision renouvelée des relations entre le gouvernement du Québec et les municipalités entraînera une multitude de changements, notamment des modifications législatives et réglementaires et la conclusion d'ententes sectorielles avec différents ministères et organismes. L'étendue de ces changements nécessitera le déploiement de différentes mesures d'accompagnement par le Ministère qui devra veiller à ce que le nouveau cadre législatif soit mis en application avec diligence et à ce que les municipalités disposent des outils nécessaires pour exercer pleinement leurs nouveaux pouvoirs.

Dans ce contexte, le Ministère a notamment mis sur pied la Table d'accompagnement des gouvernements de proximité dont le mandat est de déterminer les besoins du milieu municipal quant à la production d'outils aptes à faciliter la mise en œuvre du projet de loi n° 122 et à assurer la complémentarité des interventions ministérielles et de celles des associations municipales. Les membres de cette table ont déjà fixé plusieurs mesures de soutien qui sont réparties selon chacun des thèmes développés dans la nouvelle loi. Ces mesures concernent notamment la production de guides et de bulletins *Muni-Express* de même que la mise à jour de plusieurs outils existants.

Le besoin en accompagnement se manifestera également en matière de gestion contractuelle puisque les municipalités disposeront de plus de latitude dans le choix des modes de passation de leurs contrats. Cet accompagnement est d'autant plus nécessaire que le rapport de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, déposé en novembre 2015, a notamment souligné la faiblesse de l'expertise interne de plusieurs municipalités pour ce qui touche à la réalisation de leurs projets de construction. Plusieurs mémoires présentés à la Commission ont souligné diverses lacunes en matière d'adjudication de contrats de la part des municipalités. Sans nécessairement mener à des stratagèmes de corruption ou de collusion, ces lacunes ont mis en lumière des problèmes précis qui devront être réglés par les municipalités, par exemple la gestion des avenants dans les contrats de construction, le choix du meilleur mode de sélection des soumissionnaires et la composition des comités de sélection.

Par ailleurs, le gouvernement du Québec a signé deux ententes de reconnaissance des statuts particuliers de la capitale nationale et de la métropole. L'Entente sur les engagements du gouvernement et de la Ville de Québec pour la reconnaissance du statut particulier de la capitale nationale a été signée le 8 juin 2016 avec la Ville de Québec. En obtenant le statut de capitale nationale, la Ville de Québec deviendra ainsi le lieu privilégié et prioritaire pour la tenue de rencontres importantes. De son côté, l'Entente-cadre « Réflexe Montréal » sur les engagements du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal pour la reconnaissance du statut particulier de la métropole a été signée le 8 décembre 2016 avec la Ville de Montréal. Ces deux ententes font état des engagements du gouvernement de déployer les mesures nécessaires pour permettre à la capitale nationale et à la métropole d'assumer les responsabilités uniques liées à leur statut particulier.

Objectifs stratégiques

Au cours des deux prochaines années, en plus de poursuivre son travail d'appui en aménagement du territoire, le Ministère travaillera à la production d'outils d'accompagnement pour les municipalités de façon à faciliter l'application des nouvelles dispositions législatives découlant de la reconnaissance des municipalités comme gouvernements de proximité. Ces outils, adaptés aux besoins des municipalités et fournissant une information utile aux administrations municipales et aux citoyens, seront élaborés en collaboration avec les partenaires municipaux. Ainsi, le Ministère veillera à la complémentarité de ses interventions et de celles des associations municipales quant au soutien offert aux municipalités.

Parmi les outils qui seront produits, on compte notamment un guide d'élaboration d'une politique de participation publique. Ce guide accompagnera le règlement du ministre fixant les exigences auxquelles devraient se conformer les politiques de participation publique des municipalités qui souhaiteront être exemptées de l'approbation référendaire en urbanisme.

Étant donné l'importance d'appuyer les municipalités pour qu'elles se livrent à de saines pratiques en matière d'adjudication de contrats et qu'elles réduisent leur dépendance aux firmes privées, le Ministère mettra sur pied un pôle d'expertise en matière d'adjudication de contrats, en collaboration avec ses partenaires. La mise sur pied d'un tel pôle vise, entre autres, la diffusion des bonnes pratiques par l'entremise de guides et de bulletins *Muni-Express* traitant de la passation des contrats ainsi que la fourniture d'un soutien technique aux municipalités.

Enfin, le Ministère veillera à la réalisation des engagements prévus à l'entente-cadre avec la métropole, notamment en matière de développement économique, et à la conclusion d'ententes sectorielles, en collaboration avec le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation et les autres ministères concernés. Il s'assurera aussi de la réalisation des engagements prévus à l'entente avec la capitale nationale, notamment en matière de développement économique et d'environnement.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
1.1.1. Faciliter l'application par les municipalités du nouveau cadre législatif entourant leur reconnaissance comme gouvernements de proximité	1.1.1.1. Taux de réalisation des mesures proposées ¹ par le Ministère à la Table d'accompagnement des gouvernements de proximité	■ 50 % au 31 mars 2018 ■ 90 % au 31 mars 2019
	1.1.1.2. Proportion des activités du plan d'action 2017-2024 du pôle d'expertise en gestion contractuelle en cours de réalisation	■ 50 % au 31 mars 2019
1.1.2. Soutenir la capitale nationale et la métropole dans l'exercice de leurs responsabilités uniques liées à leur statut particulier	1.1.2.1. Proportion des engagements prévus aux ententes-cadres avec la métropole et la capitale nationale réalisée	■ 70 % des engagements prévus à l'entente-cadre avec la métropole au 31 mars 2019 ■ 70 % des engagements prévus à l'entente avec la capitale nationale au 31 mars 2019

AXE D'INTERVENTION : INFRASTRUCTURES MUNICIPALES

Contexte

Le Ministère met à la disposition des municipalités différents programmes d'aide financière pour soutenir la réalisation de projets d'infrastructures de traitement de l'eau potable, d'assainissement des eaux usées ainsi que des projets d'infrastructures collectives. Les objectifs visés sont, entre autres, le maintien des services à la population et l'amélioration de la qualité de vie des collectivités.

Ces programmes tiennent notamment compte de la réalité des petites municipalités, qui ont souvent une capacité financière limitée pour réaliser des projets prioritaires parfois très coûteux et qui font face à un manque d'expertise technique pour rechercher les solutions optimales et les plus économiques. Ainsi, pour faciliter la concrétisation de ces projets, le Ministère offre un soutien financier adapté à leur réalité et un accompagnement. À cet effet, différentes modifications ont été apportées aux programmes au cours des dernières années, incluant des mesures de bonification de l'aide financière. Toutefois, dans un contexte où les besoins municipaux en matière d'infrastructure sont importants et évoluent, il apparaît pertinent de poursuivre l'optimisation des programmes dans une optique d'amélioration continue.

Comme l'offre de programmes d'aide aux municipalités est tributaire des enveloppes financières disponibles, le Ministère doit planifier et gérer de façon rigoureuse et efficiente ses investissements. Toutefois, le Ministère n'est pas propriétaire des infrastructures qu'il subventionne; celles-ci appartiennent plutôt aux municipalités, qui sont responsables de leur construction, de leur entretien, de leur exploitation et de leur financement. Le Ministère doit donc travailler de concert avec celles-ci pour acquérir l'information à l'égard de l'évolution de l'état des infrastructures. Une attention particulière est portée aux infrastructures d'eau, car elles sont vieillissantes et les besoins en la matière sont importants.

Toujours dans l'optique de gérer efficacement ses investissements, le Ministère privilégie la poursuite des efforts en vue de réduire la consommation d'eau et la préservation de cette ressource. Les municipalités doivent être conscientes du coût des services d'eau. Grâce à la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable mise en place en 2011, le Ministère aide les municipalités à se doter d'outils pour poser un diagnostic sur l'usage de l'eau et, subséquentement, pour mettre en œuvre des mesures concrètes visant à réduire la consommation et les pertes d'eau dans les réseaux. Or, le premier horizon 2011-2017 de cette stratégie se termine et il y a lieu de poursuivre les efforts qui contribuent à une gestion intégrée de l'eau dans une perspective de développement durable.

¹ Mesures proposées au 1^{er} décembre 2017.

Objectifs stratégiques

Afin de répondre davantage aux besoins des municipalités dans les programmes d'aide financière en infrastructure, le Ministère entend simplifier l'offre de ces programmes. En effet, l'offre actuelle est diversifiée et peut paraître complexe pour certaines municipalités. Le Ministère procédera donc au cours des deux prochaines années à un réaménagement de ses deux programmes offrant un financement du Québec uniquement, soit le Programme d'infrastructures Québec-Municipalités (PIQM) et le Programme d'infrastructures municipales d'eau (PRIMEAU).

Parallèlement, le ministre a confié au député de Beauce-Sud, monsieur Paul Busque, le mandat de procéder à un examen des programmes d'aide en infrastructure à la lumière des enjeux suivants :

- simplification dans l'offre des programmes du Ministère;
- souplesse accrue octroyée aux municipalités pour l'utilisation des fonds;
- priorités d'investissement;
- modulation de l'aide selon la capacité financière des municipalités;
- partage d'infrastructures et mise en commun de services entre les municipalités;
- futurs investissements fédéraux.

Pour réaliser son mandat, le député a rencontré différentes municipalités de même que la Fédération québécoise des municipalités et l'Union des municipalités du Québec, ce qui lui a permis de prendre connaissance des difficultés auxquelles les municipalités font face lors d'un recours aux programmes d'aide du Ministère et de proposer des pistes d'amélioration. Un rapport a été remis au ministre au début de l'année 2018. Différentes adaptations et modifications aux programmes d'infrastructure seront éventuellement effectuées.

Outre le soutien financier qu'il fournit, le Ministère contribue également à l'amélioration des infrastructures municipales en travaillant avec ses partenaires municipaux au développement des connaissances relatives aux infrastructures ainsi qu'à la préservation de la ressource en eau.

Le Ministère subventionne, conjointement avec le gouvernement fédéral, un projet visant à structurer et à consolider les connaissances relatives à l'état du parc d'infrastructures d'eau municipales ainsi qu'à concevoir des outils d'analyse pour soutenir la planification globale des investissements. Ce projet est réalisé en collaboration avec les principaux acteurs du monde municipal. À l'hiver 2018, le Ministère devrait pouvoir compter sur les données d'environ 65 % des municipalités du Québec, ce qui représente plus de 80 % de la population desservie par un réseau d'eau. Il est à noter que déjà 100 municipalités, ce qui représente environ 44 % de la population desservie par un réseau d'eau, ont fourni leurs données dans le cadre d'un projet-pilote du Ministère.

Par ailleurs, la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable arrive à son terme et les objectifs ne sont pas entièrement atteints; il y a donc lieu de maintenir les efforts pour améliorer la performance du Québec à cet égard. Devant l'intérêt des partenaires municipaux, le Ministère et le milieu municipal travailleront de concert à l'élaboration de nouveaux objectifs afin de poursuivre cette stratégie sur l'horizon 2018-2025. Rappelons que, à terme, les municipalités qui diminuent leur consommation d'eau évitent des dépenses liées à son traitement et sa distribution.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
1.1.3. Optimiser les programmes d'aide financière en infrastructure au bénéfice des municipalités	1.1.3.1. Dépôt au Conseil du trésor des normes révisées des programmes du Ministère offrant un financement du Québec uniquement, soit le PIQM et le PRIMEAU	■ À l'été 2018
1.1.4. Améliorer les connaissances sur l'état des infrastructures municipales en eau aux fins de planification et de suivi des investissements publics	1.1.4.1. Proportion des municipalités disposant d'infrastructures en eau ayant fourni leurs données pour la banque de données	■ 65 % à l'hiver 2018
1.1.5. Favoriser la préservation de la ressource en eau	1.1.5.1. Adoption des nouveaux objectifs de la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable pour l'horizon 2018-2025	■ À l'automne 2018

AXE D'INTERVENTION : AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Contexte

Les orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire sont un élément important de l'aménagement du territoire au Québec. Elles contiennent les objectifs que poursuit le gouvernement en la matière et qui doivent être à ce titre intégrés aux outils de planification du milieu municipal.

Au cours des dernières années, des enjeux majeurs concernant nos façons d'aménager et de développer le territoire ont émergé ou ont pris de l'importance, notamment la lutte contre les changements climatiques, la protection des personnes et des biens, le développement durable, l'occupation et la vitalité des territoires, la mobilité durable, la santé et les saines habitudes de vie ainsi que la gestion intégrée et harmonieuse des ressources naturelles. La plupart des orientations datant de 1994 et n'ayant pas été actualisées depuis, leur renouvellement se révèle nécessaire.

Objectif stratégique

Le Ministère finalisera les travaux entrepris avec les ministères et organismes concernés par le renouvellement des orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire. Ce renouvellement se fera en consultation avec le milieu municipal et dans la perspective d'une plus grande autonomie des municipalités et des MRC, de responsabilisation des élus et d'adaptation aux particularités territoriales. Il est prévu que huit nouvelles orientations entrent en vigueur entre le 1^{er} avril 2017 et le 30 juin 2018.

Enfin, dans le contexte d'un véritable partenariat entre le gouvernement et le milieu municipal et de la volonté exprimée de renforcer l'accompagnement offert aux MRC dans leurs démarches de planification en aménagement du territoire, le Ministère poursuivra des démarches d'accompagnement et de formation auprès du milieu municipal. Ces dernières permettront aux ministères et organismes concernés de mener avec le milieu municipal les échanges nécessaires pour que l'intégration des orientations gouvernementales dans les documents de planification des communautés métropolitaines, des MRC et des municipalités locales prenne en compte les réalités des différents territoires.

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
1.1.6. Renouveler le cadre d'aménagement du territoire	1.1.6.1. Adoption des nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire	■ Au 30 juin 2018
	1.1.6.2. Proportion des MRC ayant suivi la formation sur les nouvelles orientations	■ 100 % au 31 mars 2019

ORIENTATION 1.2. FAVORISER LA CONVERGENCE ET L'EFFICACITÉ DES ACTIONS DES PARTENAIRES GOUVERNEMENTAUX VISANT LE MILIEU MUNICIPAL

AXE D'INTERVENTION : RELATIONS QUÉBEC-MUNICIPALITÉS

Contexte

Au cours des dernières années, les municipalités ont signalé que plusieurs initiatives gouvernementales ne prennent pas suffisamment en considération la capacité des municipalités à se conformer à l'imposition de nouvelles exigences. Elles ont également soulevé que, souvent, elles n'avaient pas l'occasion de s'exprimer en amont sur les objectifs des politiques proposées ni de suggérer, si nécessaire, des mesures d'accompagnement et un soutien adaptés à la diversité des milieux. Pour sa part, la Ville de Montréal estime que les défis propres à la métropole doivent être systématiquement pris en considération dans l'élaboration des initiatives gouvernementales et dans l'évaluation de leurs impacts socio-économiques.

La Politique gouvernementale de consultation et de simplification administrative à l'égard des municipalités, adoptée le 11 mai 2016, doit contribuer à changer la culture administrative du gouvernement à l'égard des municipalités en favorisant, au sein des ministères et des organismes gouvernementaux, la consultation du milieu municipal lors de l'élaboration de mesures susceptibles d'avoir un impact sur les municipalités. Cela permettra de limiter le nombre des exigences imposées à ces dernières et de prévoir des mesures pour en atténuer les impacts, le cas échéant.

Par ailleurs, dans l'Entente-cadre «Réflexe Montréal», le gouvernement s'est engagé à instituer le «Réflexe Montréal» qui désigne la prise en compte des spécificités de la Ville de Montréal relativement à son statut particulier de métropole. À cet effet, l'entente prévoit deux mécanismes qui peuvent être utilisés selon les circonstances. Le premier est l'ajout dans les politiques économiques et sociales d'un «Chapitre Montréal» prenant en compte les impacts socio-économiques et financiers sur la métropole des mesures mises de l'avant par le gouvernement du Québec. Le deuxième mécanisme est la consultation de la Ville sur les lois, règlements, programmes, politiques ou directives qui la concernent ou l'affectent directement.

Objectif stratégique

Le Ministère est responsable de la mise en œuvre de la Politique gouvernementale de consultation et de simplification administrative à l'égard des municipalités et de l'Entente-cadre «Réflexe Montréal». Conséquemment, il intensifiera ses interventions auprès des ministères pour les sensibiliser à l'importance d'utiliser les mécanismes prévus à l'Entente-cadre «Réflexe Montréal» ainsi qu'à l'importance de consulter le milieu municipal lorsqu'ils élaborent leurs politiques, plans d'action, stratégies et projets de loi et de règlement ayant une incidence sur le milieu municipal. Il offrira également, le cas échéant, une aide-conseil ou de l'accompagnement aux ministères dans leur démarche de consultation. Ces actions visent à favoriser la consultation du milieu municipal par les ministères lorsque des initiatives gouvernementales sont susceptibles d'avoir un impact sur les municipalités ou sur la Ville de Montréal.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLES
1.2.1. Favoriser la consultation du milieu municipal par les ministères dans le cadre de leurs interventions	1.2.1.1. Nombre d'interventions ² visant à conseiller ou à accompagner les ministères dans leur démarche de consultation du milieu municipal	■ 12 interventions au 31 mars 2018 ■ 12 interventions au 31 mars 2019

² Les interventions concernent notamment les réunions, les guides, les présentations de même que l'aide-conseil et l'accompagnement offerts aux ministères à toute étape de la démarche de consultation.

AXE D'INTERVENTION : OCCUPATION ET VITALITÉ DES TERRITOIRES

Contexte

Adoptée en 2012, la Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires (RLRQ, chapitre O-1.3) contient diverses mesures concourant notamment à renforcer l'efficacité et la cohérence des actions gouvernementales au bénéfice des collectivités en matière d'occupation et de vitalité des territoires (OVT). Le ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire est responsable de son application.

En vertu de cette loi, la contribution de l'administration publique à l'OVT s'appuie sur la stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires. Ainsi, chaque ministère et organisme assujéti à la Loi doit, entre autres, rendre publique une planification pluriannuelle qui présente sa contribution à l'atteinte des objectifs de la stratégie et en rendre compte dans son rapport annuel de gestion.

La stratégie 2011-2016 a été reconduite par décret du gouvernement jusqu'au 31 décembre 2017, le temps de mener à terme les consultations nécessaires auprès de l'ensemble des partenaires en vue de sa révision. La stratégie révisée, couvrant la période de 2018 à 2022, a été déposée à l'Assemblée nationale le 7 décembre 2017. Avec la reconnaissance des municipalités comme gouvernements de proximité et à la suite des consultations menées, il a été décidé d'élaborer la nouvelle stratégie sur la base des priorités de développement déterminées par chacune des régions.

Objectif stratégique

Au cours des deux prochaines années, le Ministère coordonnera les travaux entourant la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022. Ces travaux consisteront notamment à mobiliser les ministères et les organismes gouvernementaux concernés pour qu'ils rendent publique leur planification respective en la matière, axée sur les suivis à donner aux priorités régionales. En 2018, outre qu'il assurera le suivi de cette planification, le Ministère, à partir de celle-ci, publiera à l'été un premier plan gouvernemental de contribution à l'OVT. Il devra de ce fait revoir les indicateurs en OVT. Enfin, chaque année, le Ministère publie un bilan annuel de la mise en œuvre de la Stratégie.

Par ailleurs, le Ministère aura lui-même à rendre public son plan d'action en occupation et vitalité des territoires, puis à rendre compte de ses avancées dans son rapport annuel de gestion.

Enfin, le décret encadrant le travail des conférences administratives régionales date de l'année 2000. Comme la stratégie révisée vient bonifier le rôle des conférences, le Ministère entend proposer un nouveau décret au gouvernement pour juillet 2018.

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
1.2.2. Promouvoir l'occupation et la vitalité des territoires par les ministères et les organismes gouvernementaux	1.2.2.1. Publication de la stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires révisée	■ Au 31 décembre 2017 ³
	1.2.2.2. Proportion des ministères et des organismes gouvernementaux visés par la Loi qui ont publié leur planification annuelle en occupation et vitalité des territoires	■ 100 % au 31 mars 2018

³ La cible a été atteinte le 7 décembre 2017 avec le dépôt à l'Assemblée nationale de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022.

ORIENTATION 1.3. PROMOUVOIR LES INTÉRÊTS ET LES COMPÉTENCES DU QUÉBEC SUR LA SCÈNE PANCANADIENNE DANS LE DOMAINE DES AFFAIRES MUNICIPALES

AXE D'INTERVENTION : AFFIRMATION DU QUÉBEC

Contexte

Au cours des dernières années, des difficultés dans la prise en compte des préoccupations locales dans la gestion d'activités également soumises à la compétence fédérale ont été rencontrées, notamment en matière d'infrastructure, d'aménagement du territoire et d'affaires autochtones. Certaines initiatives récentes en matière d'aménagement du territoire se sont retrouvées à l'avant-plan de l'actualité au Québec et ont mis en exergue ces difficultés. Celles-ci sont apparues lorsque les municipalités ont voulu donner suite aux préoccupations locales relatives à l'érection de tours et à l'installation d'antennes de radiocommunication, à l'aménagement et à l'exploitation des aérodomes, à la gestion de la navigation de plaisance, à l'aménagement et à l'agrandissement en zone portuaire, à la protection des espèces en péril ainsi qu'à l'implantation de boîtes postales par la Société canadienne des postes.

Les activités par ailleurs soumises à la compétence fédérale ont un impact majeur, sinon significatif, sur la population locale et affectent notamment les domaines de compétence provinciale relatifs à l'aménagement du territoire, à la protection du territoire agricole, à la sécurité publique, à la santé et à l'environnement. Elles interfèrent également avec les pouvoirs dévolus aux municipalités, notamment en matière d'aménagement du territoire et d'urbanisme.

Ce contexte met en évidence la pertinence de la mise en œuvre par le gouvernement de la politique d'affirmation du Québec et de relations canadiennes visant la défense des intérêts et compétences du Québec. C'est en conformité avec cette politique et dans la volonté d'adopter un rôle de leader sur la scène pancanadienne en ce qui a trait aux affaires municipales que le Ministère a mis sur pied son unité des relations canadiennes, des affaires autochtones et internationales.

Objectif stratégique

Un des mandats de la nouvelle unité consiste à assurer la coordination des travaux ministériels dans le domaine municipal auprès des différents ministères et organismes québécois concernés ainsi qu'auprès des homologues des gouvernements provinciaux et territoriaux. L'unité jouera un rôle accru auprès du gouvernement fédéral afin de faire respecter des compétences et priorités du Québec dans le domaine municipal. Elle a aussi comme objectif d'entreprendre, notamment grâce à une présence proactive aux rencontres et conférences téléphoniques du Comité des fonctionnaires des provinces et territoires pour les administrations locales, une démarche de concertation avec les autres provinces et les territoires. Cette démarche permettra notamment de répertorier les enjeux stratégiques communs aux provinces et territoires, ce qui favorisera un dialogue avec le gouvernement fédéral dans les dossiers touchant les affaires municipales.

En ce qui concerne plus particulièrement l'aménagement du territoire, le Ministère souhaite mettre en place des solutions aux inconvénients entraînés par le chevauchement des compétences du Québec et du gouvernement fédéral en regard de certaines activités.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.3.1. Renforcer la coordination des actions et des interventions du Ministère auprès du gouvernement fédéral de façon bilatérale ou de façon multilatérale avec les autres provinces et les territoires	1.3.1.1. Proportion des rencontres et conférences téléphoniques avec les provinces et territoires auxquelles le Ministère a participé de façon active ⁴	■ 100 % au 31 mars 2019

⁴ La participation active au cours des rencontres et conférences téléphoniques, dont le nombre sera déterminé en fonction des besoins, pourra être constatée par les prises de parole des représentants du Ministère et leur mention aux procès-verbaux.

ENJEU 2. UNE ORGANISATION PERFORMANTE

Le Ministère mise sur la saine gestion de ses ressources pour favoriser l'efficacité de ses interventions et l'atteinte de ses objectifs. En effet, il doit pouvoir compter sur des systèmes informatiques performants ainsi que sur l'engagement et la compétence de son personnel pour réaliser sa mission et offrir des services de qualité à ses partenaires.

Au cours des prochaines années, le Ministère concentrera ses efforts sur le renouvellement de son cadre de gouvernance en ressources informationnelles et celui de ses systèmes informatiques ainsi que sur le développement de sa main-d'œuvre et la pérennité de l'expertise.

ORIENTATION 2.1. MISER SUR UNE GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES

AXE D'INTERVENTION : RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Contexte

Les systèmes informatiques du Ministère reposent sur une grande variété de technologies et plusieurs d'entre elles présentent une désuétude marquée. L'actualisation des infrastructures technologiques et des systèmes en soutien à la mission est donc nécessaire pour remédier à leur désuétude, réduire le nombre de technologies permettant d'assurer la disponibilité de l'expertise requise pour leur entretien, garantir leur sécurité et maintenir les services destinés aux unités administratives du Ministère ainsi qu'aux organismes municipaux.

Le cadre de gouvernance en ressources informationnelles (RI) du Ministère est constitué notamment des principes de gouvernance, de la politique de gestion des RI, de la politique de sécurité de l'information ainsi que du cadre de gestion des projets et des demandes de changement incluant le cadre de développement des projets. À l'instar de plusieurs organismes publics, le Ministère utilise un cadre de développement informatique dit classique où un résultat précis est convenu avant d'amorcer une séquence fixe d'activités déterminées. Cette méthode de travail n'est pas optimale et laisse peu de place à la collaboration ainsi qu'à l'évolution des exigences d'affaires en cours de projet. Considérant les travaux de modernisation en cours et à venir, le Ministère doit assurer l'évolution de son cadre de gouvernance, principalement en ce qui a trait à son cadre de gestion des projets. C'est dans cette optique que le Ministère entame un virage vers les méthodes agiles, ce qui lui permettra d'exercer une saine gestion de ses ressources humaines et financières.

Objectif stratégique

Au cours des deux prochaines années, le Ministère mettra ainsi en action sa stratégie de déploiement de l'approche agile. Cette approche, basée sur un cycle d'approbation itératif et sur la participation constante des utilisateurs, a permis la réussite de projets dans plusieurs ministères et organismes. L'implantation de l'« agilité » présente de nombreux avantages pour le Ministère, dont une hausse de la satisfaction des unités administratives par rapport aux produits développés, un meilleur contrôle des budgets alloués au développement des systèmes et du calendrier de réalisation ainsi qu'une diminution des délais d'approbation et des tâches sans valeur ajoutée qui se traduit par des livraisons plus rapides.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLES
2.1.1. Moderniser les façons de faire dans la gestion des ressources informationnelles	2.1.1.1. Proportion d'unités administratives appliquant les méthodes agiles dans des travaux de développement, d'entretien ou d'évolution de systèmes informatiques	■ 50 % au 31 mars 2018 ■ 100 % au 31 mars 2019

AXE D'INTERVENTION : PÉRENNITÉ DE L'EXPERTISE

Contexte

Dans un proche avenir, le Ministère fera face à un défi important quant à la gestion de sa main-d'œuvre. En effet, près de 15 % de l'effectif ministériel est admissible à la retraite dans les deux prochaines années. Les employés du Ministère ont des connaissances uniques et très spécialisées dans des domaines d'activité complexes. Pour assurer la pérennité de cette expertise, le Ministère doit disposer d'une connaissance fine de l'effectif en place et des enjeux liés à sa main-d'œuvre pour cibler les zones et les facteurs pouvant rendre l'organisation vulnérable et trouver des moyens de réduire le risque. Cette planification garantira à l'organisation de disposer au bon moment de l'effectif nécessaire pour réussir à atteindre ses objectifs.

Dans le même esprit, l'exercice d'évaluation et d'attentes signifiées encourage le développement professionnel des membres de l'équipe et permet de miser sur leur expertise. Le développement des compétences fait donc partie intégrante du processus de gestion du rendement. En ce sens, le manque de régularité ou d'assiduité dans la définition des attentes et l'évaluation du rendement constitue un risque en matière de gestion de l'expertise. Une méconnaissance des compétences individuelles vient limiter la capacité organisationnelle à en assurer le maintien et le développement.

Dans cette perspective, les gestionnaires doivent évaluer, au moins une fois par année, le rendement de leurs employés et signifier des attentes individuelles. Les résultats présentés dans le *Rapport de vérification sur l'évaluation du rendement et l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel* publié par le Secrétariat du Conseil du trésor en mai 2013 ont démontré que le Ministère a eu, au cours des dernières années, des taux de réalisation comparables ou même supérieurs à ceux tirés de l'échantillonnage ayant eu lieu en 2013.

Objectif stratégique

Au cours des deux prochaines années, le Ministère réalisera un exercice de planification de la main-d'œuvre qui lui permettra de savoir où se situent les zones de vulnérabilité, de déterminer les besoins en main-d'œuvre à court, moyen et long termes ainsi que de définir les mesures de recrutement et de développement à mettre en place.

Étant donné les impacts positifs sur la performance de l'organisation, le Ministère se fera une priorité d'augmenter la proportion des employés qui reçoivent des attentes signifiées et une évaluation du rendement pour favoriser une gestion orientée vers les résultats et miser sur le développement du personnel.

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
2.1.2. Favoriser le développement de la main-d'œuvre et la pérennité de l'expertise	2.1.2.1. Proportion des unités de l'organisation disposant d'un plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre	■ 50 % au 31 mars 2018 ■ 100 % au 31 mars 2019
	2.1.2.2. Pourcentage des employés ayant reçu des attentes signifiées et une évaluation du rendement	■ 85 % au 31 mars 2018 ■ 100 % au 31 mars 2019

SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2019

MISSION : Soutenir l'administration municipale ainsi que l'aménagement, le développement et l'occupation durables du territoire au bénéfice des citoyens

	ORIENTATIONS	AXES
ENJEU 1. DES RELATIONS RENOUVELÉES AVEC LES PARTENAIRES, PORTEUSES POUR LES COLLECTIVITÉS	1.1. SOUTENIR LES COLLECTIVITÉS DANS LEUR DÉVELOPPEMENT	GOUVERNANCE MUNICIPALE
		INFRASTRUCTURES MUNICIPALES
		AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
	1.2. FAVORISER LA CONVERGENCE ET L'EFFICACITÉ DES ACTIONS DES PARTENAIRES GOUVERNEMENTAUX VISANT LE MILIEU MUNICIPAL	RELATIONS QUÉBEC-MUNICIPALITÉS
		OCCUPATION ET VITALITÉ DES TERRITOIRES
	1.3. PROMOUVOIR LES INTÉRÊTS ET LES COMPÉTENCES DU QUÉBEC SUR LA SCÈNE PANCANADIENNE DANS LE DOMAINE DES AFFAIRES MUNICIPALES	AFFIRMATION DU QUÉBEC
ENJEU 2. UNE ORGANISATION PERFORMANTE	2.1. MISER SUR UNE GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES	RESSOURCES INFORMATIONNELLES
		PÉRENNITÉ DE L'EXPERTISE

¹ La cible a été atteinte le 7 décembre 2017 avec le dépôt à l'Assemblée nationale de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022.

² La participation active au cours des rencontres et conférences téléphoniques, dont le nombre sera déterminé en fonction des besoins, pourra être constatée par les prises de parole des représentants du Ministère et leur mention aux procès-verbaux.

du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

VISION : Partenaire déterminant des municipalités dans le développement de milieux de vie durables, dynamiques et attrayants pour l'ensemble des citoyens

OBJECTIFS	INDICATEURS et CIBLES
1.1.1. Faciliter l'application par les municipalités du nouveau cadre législatif entourant leur reconnaissance comme gouvernements de proximité	1.1.1.1. Taux de réalisation des mesures proposées par le Ministère à la Table d'accompagnement des gouvernements de proximité ■ 50 % au 31 mars 2018 ■ 90 % au 31 mars 2019 1.1.1.2. Proportion des activités du plan d'action 2017-2024 du pôle d'expertise en gestion contractuelle en cours de réalisation ■ 50 % au 31 mars 2019
1.1.2. Soutenir la capitale nationale et la métropole dans l'exercice de leurs responsabilités uniques liées à leur statut particulier	1.1.2.1. Proportion des engagements prévus aux ententes-cadres avec la métropole et la capitale nationale réalisée ■ 70 % des engagements prévus à l'entente-cadre avec la métropole au 31 mars 2019 ■ 70 % des engagements prévus à l'entente avec la capitale nationale au 31 mars 2019
1.1.3. Optimiser les programmes d'aide financière en infrastructure au bénéfice des municipalités	1.1.3.1. Dépôt au Conseil du trésor des normes révisées des programmes du Ministère offrant un financement du Québec uniquement, soit le PIQM et le PRIMEAU ■ À l'été 2018
1.1.4. Améliorer les connaissances sur l'état des infrastructures municipales en eau aux fins de planification et de suivi des investissements publics	1.1.4.1. Proportion des municipalités disposant d'infrastructures en eau ayant fourni leurs données pour la banque de données ■ 65 % à l'hiver 2018
1.1.5. Favoriser la préservation de la ressource en eau	1.1.5.1. Adoption des nouveaux objectifs de la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable pour l'horizon 2018-2025 ■ À l'automne 2018
1.1.6. Renouveler le cadre d'aménagement du territoire	1.1.6.1. Adoption des nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire ■ Au 30 juin 2018 1.1.6.2. Proportion des MRC ayant suivi la formation sur les nouvelles orientations ■ 100 % au 31 mars 2019
1.2.1. Favoriser la consultation du milieu municipal par les ministères dans le cadre de leurs interventions	1.2.1.1. Nombre d'interventions visant à conseiller ou à accompagner les ministères dans leur démarche de consultation du milieu municipal ■ 12 interventions au 31 mars 2018 ■ 12 interventions au 31 mars 2019
1.2.2. Promouvoir l'occupation et la vitalité des territoires par les ministères et les organismes gouvernementaux	1.2.2.1. Publication de la stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires révisée ■ Au 31 décembre 2017¹ 1.2.2.2. Proportion des ministères et des organismes gouvernementaux visés par la Loi qui ont publié leur planification annuelle en occupation et vitalité des territoires ■ 100 % au 31 mars 2018
1.3.1. Renforcer la coordination des actions et des interventions du Ministère auprès du gouvernement fédéral de façon bilatérale ou de façon multilatérale avec les autres provinces et les territoires	1.3.1.1. Proportion des rencontres et conférences téléphoniques avec les provinces et territoires auxquelles le Ministère a participé de façon active² ■ 100 % au 31 mars 2019
2.1.1. Moderniser les façons de faire dans la gestion des ressources informationnelles	2.1.1.1. Proportion d'unités administratives appliquant les méthodes agiles dans des travaux de développement, d'entretien ou d'évolution de systèmes informatiques ■ 50 % au 31 mars 2018 ■ 100 % au 31 mars 2019
2.1.2. Favoriser le développement de la main-d'œuvre et la pérennité de l'expertise	2.1.2.1. Proportion des unités de l'organisation disposant d'un plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ■ 50 % au 31 mars 2018 ■ 100 % au 31 mars 2019 2.1.2.2. Pourcentage des employés ayant reçu des attentes signifiées et une évaluation du rendement ■ 85 % au 31 mars 2018 ■ 100 % au 31 mars 2019



**Affaires municipales
et Occupation
du territoire**

Québec

