



PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION

Cette publication a été réalisée par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.
Une version électronique est disponible au www.mamh.gouv.qc.ca.

Dépôt légal – 2023
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-94558-1 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-94557-4 (version électronique)

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.

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2023

MESSAGE DE LA MINISTRE

Madame Nathalie Roy
Présidente de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec)



Madame la Présidente,

Je suis fière de vous remettre le Plan stratégique 2023-2027 du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Il présente les orientations et les objectifs qui permettront à l'organisation d'assurer le leadership gouvernemental en matière d'affaires municipales. Nous agissons aussi en tant que partenaires auprès des municipalités engagées pour des communautés durables et prospères. Les actions qui seront posées viseront à renforcer l'accompagnement et le soutien offerts aux municipalités en misant sur leur autonomie.

Le Ministère souhaite également continuer de mobiliser les acteurs du milieu ainsi que les ministères et organismes gouvernementaux en travaillant en concertation avec eux. De plus, il encouragera davantage la participation active et positive des citoyennes et citoyens au développement de leur communauté, ainsi que la coopération et la collaboration entre les municipalités.

Plusieurs dossiers seront au cœur des priorités du Ministère au cours des prochaines années pour dynamiser davantage les milieux de vie de toutes les régions et favoriser la vitalité de tous les territoires. Pensons au plan de mise en œuvre de la Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire, qui comprend notamment la modernisation de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* et l'adoption de nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire axées sur les résultats. Il y a aussi le renouvellement, en 2024, de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires, qui a pour objectif central d'adapter les interventions des ministères et des organismes gouvernementaux aux besoins et aux priorités de chaque région.

De plus, le Ministère continuera d'être partenaire des organismes municipaux en matière de lutte contre les changements climatiques, incluant l'adaptation à ceux-ci. Il mettra également les outils nécessaires à la disposition des municipalités afin qu'elles puissent gérer de façon plus optimale et durable leurs infrastructures d'eau, grâce, entre autres, à la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable et au déploiement de plans de gestion des actifs dans les municipalités.

Un autre chantier d'importance consiste à mieux outiller les municipalités et à contribuer davantage à instaurer un climat de respect et de civilité en démocratie municipale par le biais des mesures prévues au Plan d'action pour favoriser le respect et la civilité : unis pour la démocratie !

En somme, le Plan stratégique 2023-2027 du Ministère est ambitieux, à la hauteur de l'expertise, du dévouement et de l'agilité de l'organisation. Ses équipes développeront des solutions innovantes qui auront des bénéfices pour l'ensemble des Québécoises et Québécois ainsi que pour les générations futures.

A handwritten signature in black ink, reading 'Andrée Laforest'.

Andrée Laforest
Ministre des Affaires municipales

Québec, le 23 mai 2023

MESSAGE DE LA MINISTRE RESPONSABLE DE L'HABITATION



Madame Nathalie Roy
Présidente de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec)

Madame la Présidente,

Notre gouvernement a la ferme volonté de toujours mieux répondre aux besoins et aux réalités des ménages québécois afin notamment d'augmenter le plus rapidement possible l'offre de logements adéquats, abordables et sociaux. C'est dans cet esprit que nous avons mis sur pied le Programme d'habitation abordable Québec, destiné à des ménages à revenu modeste ou faible. Il s'agit d'une initiative flexible, agile et novatrice qui permet aux partenaires en habitation de faire lever de terre de nouveaux logements locatifs pour ainsi améliorer les conditions de vie de milliers de personnes et de familles. Nous souhaitons par ailleurs que les locataires et les locateurs aient accès à une information et du soutien adéquats ainsi qu'à des recours efficaces quant à leurs droits et à leurs obligations.

Pour atteindre nos objectifs, je sais que je peux compter sur l'expertise des équipes de la Société d'habitation du Québec et du Tribunal administratif du logement, par lesquelles j'exerce mes responsabilités. Ces équipes ont le souci d'offrir des services de qualité, adaptés et accessibles aux ménages dans toutes les régions. Elles continueront également à améliorer leur efficacité et à mettre de l'avant des solutions innovantes en concertation avec l'ensemble des partenaires. Le Ministère joue d'ailleurs un rôle clé à cet effet par les outils et pouvoirs qu'il met à la disposition du milieu municipal.

Au cours des prochaines années, nous irons encore plus loin afin que toujours plus de ménages dans le besoin puissent vivre dans une résidence adéquate et sécuritaire au sein de laquelle ils pourront envisager un avenir meilleur. Déjà pour 2023-2024, notre gouvernement a prévu des investissements de 1 milliard de dollars. Je suis convaincue que nous arriverons à augmenter l'offre de logements en continuant de travailler en collaboration avec tous les acteurs du milieu, dont les municipalités qui sont d'importants catalyseurs dans ce domaine.

A stylized, handwritten signature in blue ink, reading 'France Élane Duranceau'.

France Élane Duranceau
Ministre responsable de l'Habitation

Québec, le 23 mai 2023

MESSAGE DU SOUS-MINISTRE

Madame Andrée Laforest
Ministre des Affaires municipales



Madame France Éline Duranceau
Ministre responsable de l'Habitation

J'ai le plaisir de vous soumettre le Plan stratégique 2023-2027 du Ministère, qui s'appuie sur la consultation de nombreux acteurs du milieu ainsi que sur la synergie de toutes les équipes de l'organisation. Les orientations et les objectifs mis de l'avant sont audacieux et encouragent plus que jamais les équipes à se dépasser sur plusieurs plans afin de cheminer avec les municipalités pour qu'elles puissent rendre leurs collectivités toujours plus attrayantes, conviviales et sécuritaires.

Ce plan permettra de mieux outiller les municipalités face aux défis contemporains qu'elles doivent relever ainsi que de les soutenir davantage de façon à ce qu'elles puissent s'adapter aux changements du futur. C'est dans cette optique que le Ministère priorisera notamment la modernisation du régime d'aménagement du territoire, la coopération intermunicipale et les regroupements de municipalités ainsi que la réalisation de plans de gestion des actifs pour les infrastructures. Dans plusieurs de ces domaines, des projets pour lesquels le Ministère a consacré beaucoup d'efforts au cours des quatre dernières années arriveront à terme d'ici 2027.

Ce plan est en continuité avec les pratiques du Ministère : miser sur une approche d'accompagnement et de soutien pour répondre aux besoins des collectivités, en tenant compte des particularités locales et régionales de chaque territoire, de chaque milieu de vie.

Pour le volet habitation, le Ministère travaille en étroite collaboration, notamment, avec la Société d'habitation du Québec pour la réalisation de cette mission.

En conclusion, je tiens à souligner que je peux compter sur un personnel qualifié qui sait se remettre en question, demeurer à l'affût des changements et de l'évolution des différents dossiers et s'y adapter, et adopter de nouvelles manières de travailler pour relever les enjeux d'aujourd'hui. Il continuera d'être à l'écoute des municipalités et de travailler en concertation avec elles, les partenaires et la population, tout en recherchant des solutions créatives et adaptées aux réalités locales et régionales.



Nicolas Paradis
Sous-ministre des Affaires municipales et de l'Habitation

Québec, le 23 mai 2023

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	1
Mission	1
Vision	1
Valeurs	1
Chiffres clés	1
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	2
Contexte externe	2
L'adéquation entre les capacités municipales, les besoins des collectivités et l'action gouvernementale	2
Les capacités municipales de planification	4
Une réponse aux besoins en habitation	5
Une démocratie municipale à promouvoir	6
Contexte interne	7
Bilan du plan stratégique 2019-2023	8
Outils adéquatement les municipalités	8
Moderniser le cadre de gestion municipale, d'aménagement et de développement du territoire	10
Mobiliser les partenaires dans la résolution d'enjeux importants pour les collectivités	11
CHOIX STRATÉGIQUES	12
Enjeu 1 : Un appui adapté aux besoins des municipalités	12
Orientation 1 : Renforcer le soutien offert aux organismes municipaux	12
Enjeu 2 : Des milieux de vie dynamiques et durables	16
Orientation 2 : Créer des conditions propices à l'essor des communautés	16
Enjeu 3 : Une organisation performante et innovante	20
Orientation 3 : Offrir un environnement stimulant	20
TABLEAU SYNOPTIQUE	22

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Agir aux côtés du milieu municipal pour l'aménagement et le développement de milieux de vie de qualité, dans l'intérêt des citoyennes et citoyens.

Vision

Un partenariat fort avec un milieu municipal engagé pour des communautés durables et prospères.

Valeurs

- **Collaboration** : le personnel travaille de façon unifiée et concertée pour offrir l'écoute et l'appui à tous ses partenaires ainsi qu'aux citoyens et citoyennes.
- **Innovation** : le Ministère mobilise l'intelligence collective de son personnel et l'encourage à prendre des initiatives et à rechercher des solutions créatives, audacieuses et adaptées aux réalités locales.
- **Agilité** : le Ministère mise sur la planification, la remise en question et l'amélioration des manières de travailler pour favoriser l'adaptabilité à un environnement changeant et l'efficacité opérationnelle.
- **Professionalisme** : le Ministère offre ses services en mobilisant toute sa capacité, avec intégrité, respect et rigueur, au bénéfice de l'intérêt public.

Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
589	Effectif du Ministère (31 mars 2023)
2,9 G\$	Dépenses du Ministère, dont 2,6 G\$ en subventions (2021-2022)
7,1 G\$	Investissements du Ministère prévus dans le Plan québécois des infrastructures 2023-2033
68	Lois dont l'application relève en tout ou en partie du Ministère
1 130	Municipalités locales (1 ^{er} janvier 2023)
23,3 G\$	Dépenses des municipalités locales (2021)
8 062	Élues et élus municipaux (2021)
91 776	Employées et employés municipaux (équivalent temps complet, 2021)

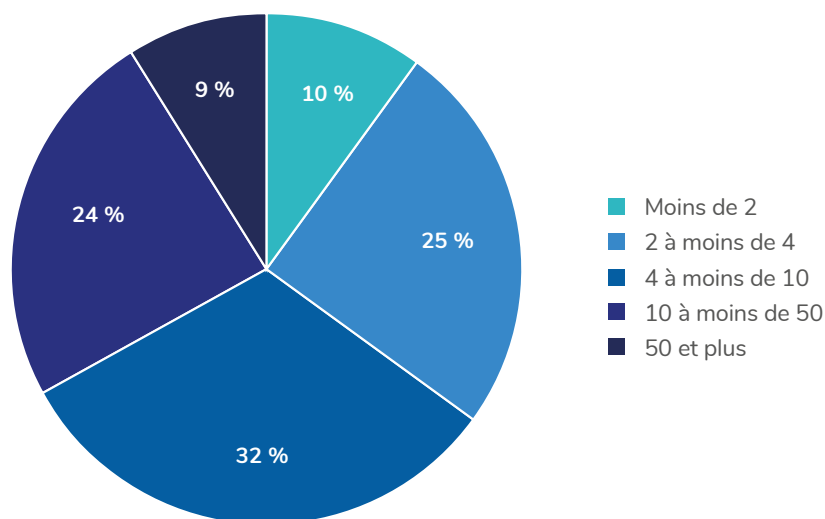
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

L'adéquation entre les capacités municipales, les besoins des collectivités et l'action gouvernementale

Le contexte dans lequel évoluent les municipalités s'est complexifié avec la croissance de leurs responsabilités et des besoins des collectivités. Ces défis sont notamment importants pour les municipalités ayant des moyens limités et pour celles faisant face à davantage d'enjeux en matière de main-d'œuvre. Par exemple, dans le cas des municipalités de plus petite taille, l'administration municipale repose parfois sur les épaules d'une ou de deux personnes.

Répartition des municipalités selon le nombre de cadres, professionnels et cols blancs (en équivalents temps plein en 2021)



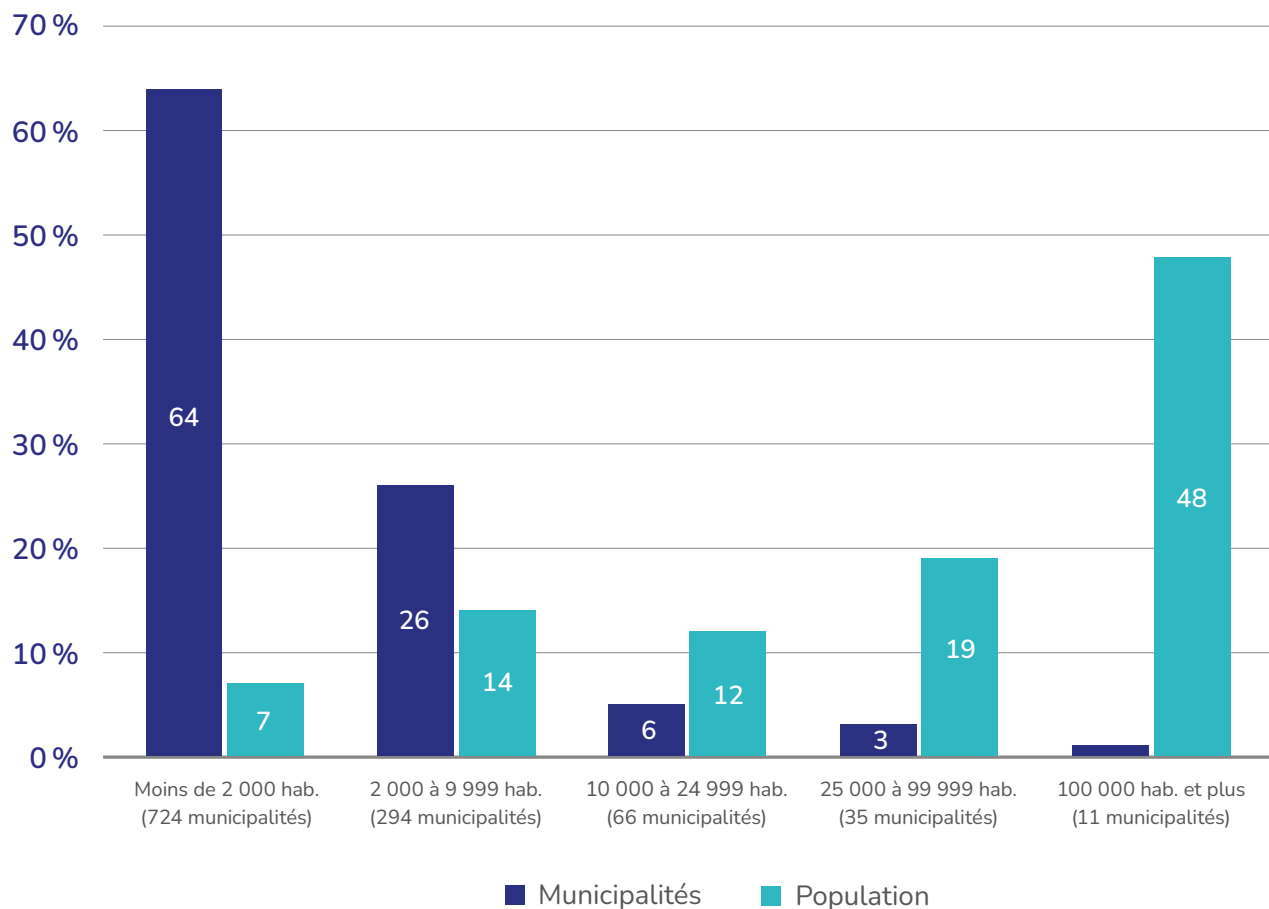
Les facteurs associés à la disponibilité de l'expertise pourraient continuer de s'amplifier puisque, selon l'Institut de la statistique du Québec, « [l]e bassin de main-d'œuvre potentielle [...] pourrait également décliner de manière notable d'ici 2041 dans bien des régions, notamment en Abitibi-Témiscamingue (-10 %), dans le Bas-Saint-Laurent (-11 %), au Saguenay-Lac-Saint-Jean (-12 %), en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (-14 %) et sur la Côte-Nord (-22 %) ¹ ».

La capacité de gestion administrative représente un défi pour un grand nombre de municipalités. Dans les dernières années, le besoin et le volume d'accompagnement des municipalités éprouvant des difficultés ont augmenté. Parmi les facteurs y contribuant se trouve la perte d'expertise due au roulement du personnel à des postes stratégiques de l'administration municipale (notamment la direction générale), ce personnel étant garant du maintien de nombreuses fonctions essentielles. Cela peut notamment réduire leur capacité à bénéficier du soutien technique et des programmes mis à leur disposition par le Ministère et ses partenaires. On constate aussi parfois une méconnaissance des différents leviers disponibles et de l'offre de service des ministères, dont ceux du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

1. Institut de la statistique du Québec, « Mise à jour 2022 des perspectives démographiques du Québec et de ses régions, 2021-2066 », Bulletin sociodémographique, volume 26, numéro 4, juillet 2022.

Le Ministère ne peut à lui seul répondre à tous les besoins d'accompagnement de chacune des municipalités de petite taille, qui représentent la majorité des organismes municipaux. Le partage de ressources et la coopération sur des enjeux communs pourraient constituer une piste de viabilité à explorer davantage en respect de l'autonomie locale. De nouveaux regroupements administratifs et partages de services incitant à la coopération intermunicipale pourraient être favorisés.

Distribution de la population et des municipalités (2023)



Les municipalités de toute taille doivent aussi composer avec une prise en compte variable des réalités locales et régionales dans les mesures et programmes des ministères et organismes gouvernementaux ainsi que dans la réglementation. En matière de concertation régionale et de relations avec les municipalités, l'approche transversale qui s'est implantée au Ministère au cours des dernières années demeure à développer davantage à l'échelle gouvernementale. La cohérence interministérielle pourrait être renforcée par la reconnaissance des conférences administratives régionales (CAR) comme des forums privilégiés de concertation régionale et de soutien des ministres responsables des régions. Le rôle et les succès de ces CAR doivent pour cela être davantage communiqués.

Les capacités municipales de planification

La solidité de la gouvernance des municipalités conditionne leur capacité de planification. Les municipalités doivent pouvoir, au-delà des priorités quotidiennes, se projeter dans le futur et élaborer des stratégies à long terme.

En particulier, un des chantiers prioritaires s'avère être l'amélioration de la planification de la gestion des actifs en infrastructures. Au cours des 10 prochaines années, des investissements sont entre autres à prévoir pour le maintien des infrastructures municipales d'eau potable et d'eaux usées. Il est donc essentiel que les interventions à venir soient effectuées selon les besoins prioritaires des collectivités. Pour cela, le milieu municipal sera appelé à renforcer sa connaissance, son expertise et, lorsqu'applicable, la coopération intermunicipale et régionale dans ce domaine ainsi qu'à utiliser les outils disponibles à leur plein potentiel.

Estimation de près de
320 milliards
de litres d'eau potable perdus
dans les réseaux d'eau
municipaux en 2020, soit plus
de 23 % de l'eau distribuée

État des infrastructures municipales d'eau (2022)

INFRASTRUCTURES D'EAU PONCTUELLES²

Installations d'approvisionnement
et de production d'eau potable (en %)



Installations de traitement des eaux usées (en %) 1



Indice d'état

- A (très bon)
- B (bon)
- C (satisfaisant)
- D (mauvais)
- E (très mauvais)

INFRASTRUCTURES LINÉAIRES³

Conduites d'eau potable (en %)



Conduites d'eaux usées (en %)



Conduites d'eaux pluviales (en %) 2



Source : Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures 2023-2024

2. **Infrastructures ponctuelles** : Ensemble d'équipements assurant une fonction spécifique dans un réseau d'eau. Par exemple, une installation de production d'eau potable, un poste de régulation de pression, une installation de traitement des eaux usées, un ouvrage de rétention/traitement, un ouvrage de surverse (source : Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines).

3. **Infrastructures linéaires** : Conduites d'eau potable et d'égouts, incluant les branchements de service et les accessoires ou équipements connexes tels que les regards, les vannes et les poteaux d'incendie, ainsi que la chaussée où on retrouve des conduites d'eau potable ou d'égouts dans l'emprise publique, en chaussée ou hors chaussée (source : Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines).

Près de
20 %

des municipalités ont rapporté avoir
émis au moins deux avis de restriction
d'utilisation de l'eau pendant une
sécheresse entre 2015 et 2020

La résilience des municipalités face aux changements climatiques doit être renforcée et le gouvernement continuera d'être un partenaire. L'adoption de bonnes pratiques, l'innovation et l'amélioration de la planification dans la gestion des actifs municipaux permettront aux municipalités de mieux se prémunir contre les coûts et aux dommages causés par les changements climatiques. Il est également essentiel de mieux s'outiller afin d'anticiper les risques climatiques qui affectent les municipalités.

Enfin, une action forte est nécessaire pour mieux planifier l'aménagement des milieux de vie. En déposant la Politique

nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire (PNAAT), le gouvernement du Québec a constaté que le cadre d'aménagement actuel n'apportait pas de solution aux enjeux d'importance tels que la lutte contre les changements climatiques; l'étalement urbain; la protection du patrimoine culturel, des terres agricoles et des milieux naturels; la mobilité durable; la santé; l'accès au logement; ou l'évolution des paysages. Le Ministère s'est engagé à mettre en œuvre, en collaboration avec le milieu municipal, des solutions adéquates pour répondre à ce constat qui touche le cœur de sa mission.

+299 km²

Superficie de zones urbanisées
ajoutées dans la région
métropolitaine de Montréal
entre 2001 et 2021,
soit +31 %⁴

Une réponse aux besoins en habitation

La livraison et la remise en état de logements sociaux et abordables sont des priorités portées par la ministre responsable de l'Habitation. L'objectif est double : accélérer la livraison de ces logements tout en assurant leur qualité et leur accessibilité, ainsi que répondre à une diversité de besoins, particulièrement pour les ménages à faibles revenus, les jeunes familles de même que les travailleuses et travailleurs et les étudiantes et étudiants en région.

Pour y arriver, il est primordial de favoriser une meilleure abordabilité du marché. Le Ministère travaille ainsi de concert avec la Société d'habitation du Québec, dont la mission est de répondre aux besoins en habitation des citoyennes et citoyens du Québec par une approche intégrée et durable. De plus, il appuie la ministre responsable de l'Habitation dans la modernisation législative en ce domaine.

Finalement, il est important que l'habitation soit intégrée à la planification du territoire en prenant pour assises non seulement les besoins des ménages qui y résident, mais également ceux des Québécoises et Québécois qui y demeureront demain. Le Ministère est responsable d'assurer cette cohérence à travers la mise en œuvre de la PNAAT.

4. Isabelle Bouchard et Naël Shiab, « Analyse de l'étalement urbain et des modes de navettage dans les régions métropolitaines canadiennes », 7 mars 2022, en ligne : <https://ici.radio-canada.ca/info/codesource/code-ouvert/2022/03/etalement-urbain/analysis-fr.nb.html>.

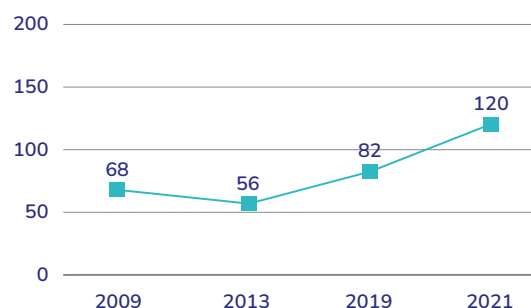
Une démocratie municipale à promouvoir

On observe depuis plusieurs années que le taux de participation aux élections municipales est sensiblement inférieur à celui des élections provinciales, particulièrement dans les plus grandes villes. De même, on observe que les municipalités plus petites font quant à elles face à un défi de relève politique qui se traduit par un taux élevé d'élues et d'élus sans opposition et par l'incapacité croissante chez certaines à pourvoir des postes au sein de leur conseil municipal.

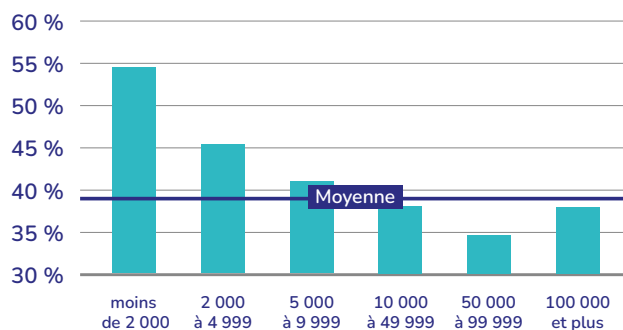
Selon une enquête récente d'Élections Québec, le manque d'information sur les enjeux, sur les candidates et candidats ainsi que sur leurs idées était le premier motif d'abstention aux dernières élections. Lorsqu'on pousse l'analyse plus loin, on constate que le manque d'intérêt et de connaissance du rôle et des responsabilités des élues et élus municipaux explique en partie ce désintérêt envers les affaires municipales. L'incompréhension qui s'ensuit est susceptible de contribuer aux problèmes d'incivilité observés dans le milieu municipal.

Il existe donc un besoin important de sensibilisation et d'information au sein de la population en ce qui concerne les obligations et les responsabilités des élues et élus municipaux et des municipalités : répondre à ce besoin est la condition de base d'une meilleure participation et d'une démocratie municipale en bonne santé. Ce faisant, ce sont la vitalité et la pérennité de la vie démocratique municipale et, par ricochet, des municipalités elles-mêmes qui s'en trouveront renforcées.

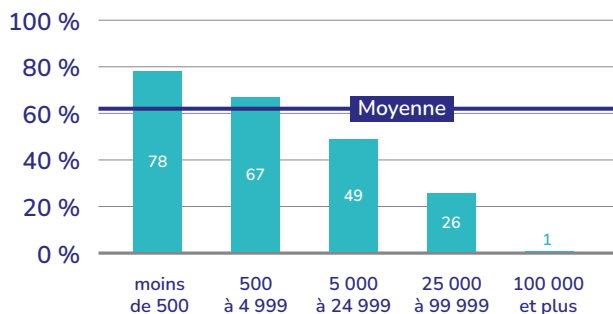
Nombre de postes d'élues et d'élus vacants à l'issue des élections municipales générales



Taux de participation aux élections municipales de 2021 selon la taille de la municipalité



Proportion d'élues et d'élus sans opposition en 2021 selon la taille de la municipalité



Contexte interne

Au cours des prochaines années, le Ministère pilotera des chantiers ambitieux. L'efficacité de ses processus internes et un usage judicieux du numérique sont des conditions essentielles pour les réaliser avec succès. Par exemple, la mise en œuvre des mesures de la PNAAT amènera le Ministère à récolter et à interpréter de nouvelles données essentielles pour opérer les changements au cadre d'aménagement du territoire. La mise en œuvre de la PNAAT entraînera également une demande d'accompagnement significative de la part du milieu municipal. Les directions touchées par cette transition devront être épaulées tant sur le plan des systèmes que sur le plan des processus et de la gestion du personnel.

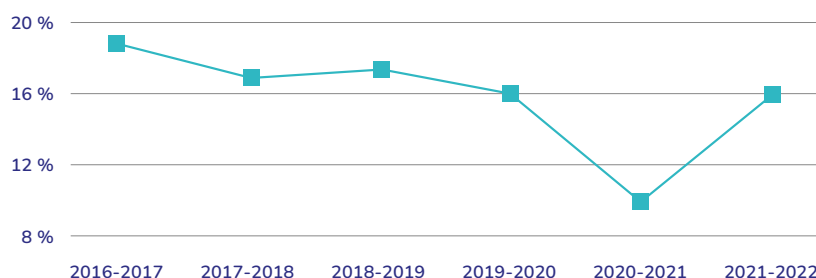
64 %

des membres du personnel
estiment que les processus
de travail sont efficaces
(63 % en 2018)

Le Ministère dispose d'un environnement informatique et technologique de mieux en mieux adapté aux besoins internes et externes. Les progrès enregistrés dans la numérisation des processus ne signifient toutefois pas que le Ministère a systématiquement repensé et optimisé ses processus internes pour tirer le plein potentiel des technologies numériques. Dans la foulée du renouvellement de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale, il sera appelé à prendre des engagements concrets dans cette direction.

Comme de nombreuses organisations, le Ministère est touché par les enjeux de main-d'œuvre. Il est une organisation hautement professionnelle, qui recherche une expertise de pointe dans plusieurs domaines. La réforme du processus de dotation gouvernemental lui a toutefois permis d'accroître sa capacité d'attraction de l'expertise dont il a besoin. Bien qu'il demeure élevé, le taux de roulement de son personnel se compare à ceux du gouvernement.

Taux de départ volontaire du Ministère



En 2020, le Ministère a obtenu une reconnaissance Entreprise en santé. Il continue de renforcer les mesures d'attraction, de fidélisation et de mobilisation. Il a procédé à un exercice de définition de sa marque employeur en cohérence avec sa culture organisationnelle. Il doit, pour mener à bien sa mission et les grands dossiers à venir, miser sur la créativité de son personnel, qui constitue d'ailleurs un facteur de mobilisation appréciable. Il doit aussi continuer de mettre en place des pratiques favorisant l'innovation.

91 %

des membres du personnel
estiment que les défis
à relever sont stimulants
(88 % en 2018)

96 %

des membres
du personnel estiment
que le professionnalisme
caractérise bien
le Ministère (95 % en 2018)

72 %

des membres du personnel
estiment que la créativité
caractérise bien
le Ministère (61 % en 2018)

65 %

des membres
du personnel estiment
que l'innovation
caractérise bien
le Ministère
(52 % en 2018)

Parmi les principales conditions préalables à une culture d'innovation figure la qualité de la communication et de la collaboration dans l'organisation. Dans un contexte de télétravail, accroître la communication et les interactions entre ses employées et employés requiert des efforts supplémentaires et de nouvelles habiletés. Selon la perception des membres du personnel, et bien que des progrès aient été réalisés dans les dernières années, le Ministère doit intensifier le partage d'information, la communication et la collaboration entre les directions qui le composent. Par exemple, l'apport accru de ses directions régionales, en amont de la conception des programmes

et des orientations, pourrait renforcer la cohérence de la mise en œuvre des responsabilités variées du Ministère comme l'aménagement du territoire ainsi que le développement local et régional.

59 %

des membres
du personnel estiment
que la circulation
d'information entre les
directions est adéquate
(52 % en 2018)

Bilan du Plan stratégique 2019-2023

Dans son Plan stratégique 2019-2023, le Ministère s'était principalement donné pour orientations d'outiller les municipalités et de mobiliser les partenaires dans la résolution d'enjeux importants pour les collectivités, dont ceux environnementaux.

Outiller adéquatement les municipalités

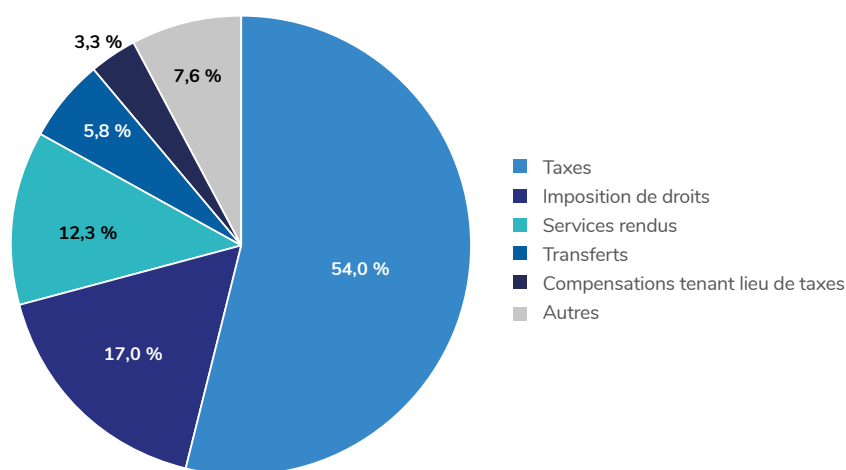
Le Ministère a déployé des chantiers d'importance poursuivant les objectifs stratégiques qu'il s'était fixés. À l'aube du dernier plan, il a conclu le Partenariat 2020-2024 : pour des municipalités et des régions encore plus fortes, une entente fiscale et financière. Les mesures qu'il contient ont été bien accueillies par le milieu municipal, car elles répondent aux besoins et aux défis de l'ensemble des communautés. Le Partenariat représente un transfert prévu à l'intention des municipalités de 7,3 milliards de dollars sur cinq ans.

L'organisation a notamment modernisé ses pratiques afin de donner un nouveau souffle au développement socioéconomique et à l'innovation, tout en répondant à des demandes municipales spécifiques. Pensons au Fonds régions et ruralité, qui a permis la réalisation de nombreux projets porteurs déterminés par les élues et élus municipaux selon les priorités de leur communauté. Ce fonds, composé de quatre volets complémentaires, permet ainsi de bien outiller le milieu municipal pour relever les défis de développement dans les régions et en territoire rural. Le Ministère continue ainsi d'appuyer les projets régionaux ayant un fort rayonnement, les MRC dans leurs efforts de développement local et régional, ainsi que le soutien à la vitalisation des milieux de vie.

Par le truchement du Partenariat, en réponse à une demande de longue date du milieu municipal, le gouvernement a aussi octroyé un nouveau transfert équivalant à la croissance d'un point de TVQ aux municipalités. Dans le contexte de la situation économique des dernières années, il a été possible de constater les effets bénéfiques de cette aide, bonifiée pour les municipalités dont l'indice de vitalité économique est négatif. Sur cinq ans, les municipalités auront obtenu 96 millions de dollars de plus que ce qui avait été estimé au moment de la signature. Finalement, le Partenariat a permis de consolider et de bonifier différents programmes appréciés du milieu municipal, comme ceux de péréquation municipale et de partage des redevances sur les ressources naturelles.

Les discussions à venir sur une nouvelle entente financière et fiscale entre le gouvernement et les municipalités seront l'occasion d'aborder diverses demandes du milieu municipal. De même, elles permettront de déterminer comment le milieu municipal pourrait optimiser davantage le recours à l'ensemble des pouvoirs déjà à sa disposition.

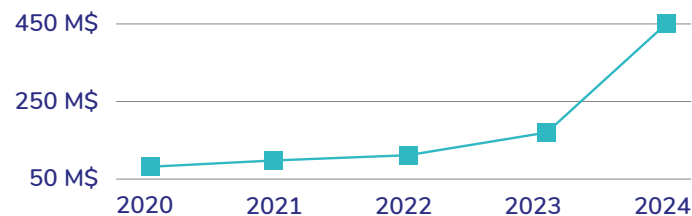
Sources de revenus des municipalités locales (2021)



Le Ministère a été un acteur de première ligne dans le contexte de la pandémie. Ses équipes se sont mobilisées pour élaborer plusieurs mesures afin que les municipalités et les municipalités régionales de comté (MRC) puissent continuer d'offrir des services de qualité et de favoriser la démocratie, tout en protégeant leurs collectivités. Une aide financière d'urgence a également été mise à leur disposition.

Dans un souci d'amélioration continue et en vue de mieux répondre aux besoins des municipalités, le Ministère a modernisé et bonifié des programmes d'infrastructures, dont le Programme de la taxe sur l'essence et de la contribution du Québec. De plus, il a créé le Programme d'aide financière pour les bâtiments municipaux et le Programme d'infrastructures municipales pour les aînés.

Partage de la croissance de la TVQ



Enfin, le Ministère a défini des cadres d'intervention pour mieux soutenir les municipalités, notamment en aménagement du territoire, en développement local et régional ainsi qu'en gestion municipale. Par ailleurs, ses 15 directions régionales répondent en moyenne à près de 12 000 demandes d'information annuellement sur divers sujets.

Moderniser le cadre de gestion municipale, d'aménagement et de développement du territoire

Le Ministère a été au rendez-vous pour accompagner les municipalités afin qu'elles puissent mieux soutenir leurs collectivités face aux inondations, notamment. Dans une optique de précaution et de prévention et afin de permettre la révision du cadre normatif applicable en zones inondables, il a entre autres coordonné les travaux qui ont conduit à la mise en place, par le gouvernement, d'une zone d'intervention spéciale pour assurer la sécurité des personnes et la protection des biens dans des zones à risque d'inondations. Il a déployé des mesures afin de favoriser le rétablissement des personnes sinistrées de Sainte-Marthe-sur-le-Lac. Puis, selon des principes de prévention, de précaution, de santé et de qualité de vie, d'équité et de solidarité sociale, de protection de l'environnement ainsi que de prise en compte des particularités territoriales, le gouvernement a publié le Plan de protection du territoire face aux inondations : des solutions durables pour mieux protéger nos milieux de vie. Le Ministère a coordonné son élaboration et il assure la coordination de sa mise en œuvre. Dans le cadre de ce plan, 10 bureaux de projets pour la planification des interventions en aménagement du territoire relatives aux inondations à l'échelle de certains bassins versants ont été mis en place. Un nouveau régime de gestion des zones inondables, des rives et du littoral a vu le jour, et le Programme de résilience et d'adaptation face aux inondations a été lancé.

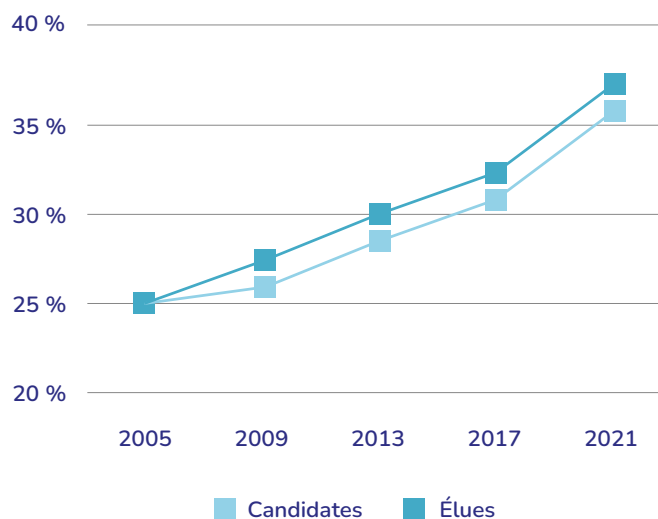
La PNAAT, publiée le 6 juin 2022, propose une vision stratégique qui constitue une étape charnière dans le changement de nos pratiques en architecture et en aménagement du territoire. Elle constitue une base solide qui nous permettra de mieux habiter et bâtir notre territoire et ainsi d'offrir à toutes les collectivités des milieux de vie de qualité, durables, attrayants, favorables à la santé et sécuritaires en plus de favoriser la vitalité socioéconomique dans toutes les régions.

Dans un autre ordre d'idées, l'organisation a réalisé plusieurs actions dans le cadre des élections générales municipales. Certaines visaient à encourager les candidatures féminines et jeunes de façon à atteindre une meilleure représentativité.

Ainsi, la croissance des candidatures féminines s'est accélérée et la cible fixée dans le plan stratégique a été dépassée. D'autres avaient comme objectif de sensibiliser le milieu municipal et les élues et élus à l'intimidation par le biais du Plan d'action pour favoriser le respect et la civilité.

Par ailleurs, plusieurs mesures législatives ont été proposées et adoptées pour rendre possibles les différentes initiatives du Ministère et permettre d'adapter le cadre légal au contexte de la pandémie. Ce sont ainsi six projets de loi qu'il a portés et qui ont été adoptés par l'Assemblée nationale au cours des quatre dernières années.

Proportion de femmes candidates et élues aux élections municipales

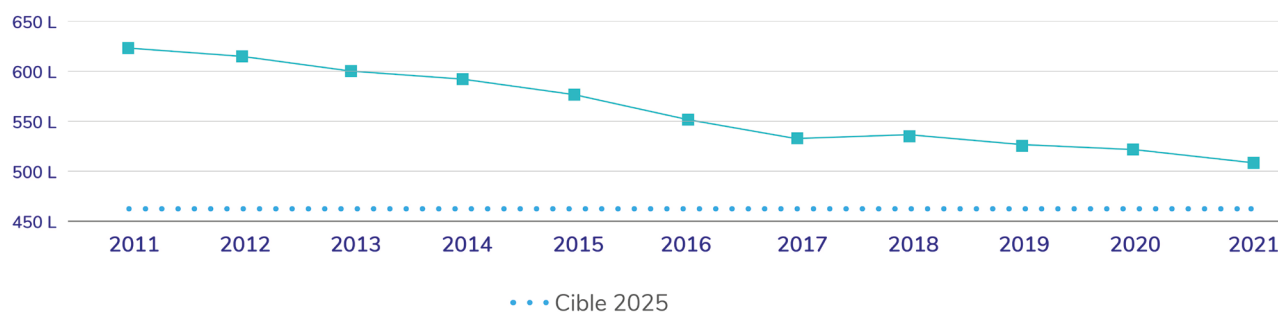


Mobiliser les partenaires dans la résolution d'enjeux importants pour les collectivités

Un autre point important à souligner est le rôle que le Ministère a joué en tant que coordonnateur de l'action publique et de leader au sein de l'État. Cela s'est notamment traduit par l'actualisation et la poursuite de la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires. Le rôle de concertation interministérielle de la Table gouvernementale aux affaires territoriales et des CAR s'est aussi renforcé conformément à l'objectif stratégique fixé à cet effet, bien que les efforts doivent se poursuivre.

Le Ministère a également continué, avec ses partenaires, d'accompagner les municipalités pour leur permettre d'améliorer la gestion de l'eau sur l'ensemble de leur territoire par le biais de la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable 2019-2025. Au fil de la mise en œuvre de la Stratégie, les municipalités ont pu acquérir une connaissance plus juste de l'état et de la valeur de l'ensemble de leur parc d'infrastructures d'eau et intégrer des habitudes de saine gestion de leurs actifs.

Quantité d'eau distribuée par personne par jour



D'autres mandats ont occupé le personnel du Ministère. Pensons aux responsabilités en habitation qui ont été exercées en complémentarité avec l'aménagement et le développement du territoire. Un dialogue a été entamé avec les partenaires de la société civile et les organismes publics dans le but de renouveler les pratiques afin qu'elles soient mieux adaptées aux réalités de terrain. L'organisation a notamment été proactive afin que davantage de familles et de personnes puissent se loger adéquatement, selon leur capacité de payer leur loyer. C'est dans cette optique que le Programme d'habitation abordable Québec a été lancé en collaboration avec la Société d'habitation du Québec.

Cela étant dit, plusieurs autres actions ont été posées et ont donné lieu à de belles réussites. En somme, le bilan du Plan stratégique 2019-2023 du Ministère est le résultat du grand dévouement, de l'expertise et du professionnalisme dont fait preuve l'ensemble du personnel. Toutes les équipes ont mis la main à la pâte avec agilité et créativité.

CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu 1 :

Un appui adapté aux besoins des municipalités

Dans les dernières années, le Ministère a déjà amélioré son offre d'accompagnement du milieu municipal. Aujourd'hui, face aux attentes croissantes des citoyennes et des citoyens, le Ministère a pour ambition que son accompagnement permette d'instaurer les meilleures pratiques et qu'il contribue à un développement optimal de l'autonomie des municipalités.

Dans le but de créer de meilleures politiques publiques et d'offrir un accompagnement adapté, il est aussi nécessaire de continuer d'approfondir la consultation et la concertation avec les municipalités pour qu'elles puissent prendre part davantage aux décisions gouvernementales qui les concernent. Le Ministère doit par ailleurs mieux faire comprendre aux municipalités son rôle et clarifier leurs attentes à son endroit, tout en considérant leurs réalités, leurs défis et leurs besoins respectifs.

Orientation 1 :

Renforcer le soutien offert aux organismes municipaux

Un accompagnement bonifié du Ministère s'avère essentiel pour mieux soutenir le milieu municipal. Dans un contexte de ressources limitées, celui-ci ciblera ses efforts afin d'en maximiser les retombées. Il prévoit notamment à cette fin travailler en collaboration avec les autres ministères et organismes gouvernementaux pour favoriser une meilleure cohérence de l'action gouvernementale à l'égard des municipalités. Par exemple, les directions régionales du Ministère organisent diverses activités en marge des rencontres des CAR pour favoriser la coordination et la concertation des acteurs du développement régional. Le Ministère tient aussi des activités de réseautage entre le milieu municipal et les ministères et organismes au sujet des enjeux territoriaux et des services gouvernementaux disponibles.

Le Ministère renforcera son approche en matière d'accompagnement pour améliorer l'adéquation entre les ressources disponibles et les besoins du milieu municipal dans toute leur complexité. Le Ministère continuera d'adapter ses moyens, ses programmes et ses stratégies aux défis des municipalités de toute taille en tenant compte des particularités régionales. Il placera les besoins des citoyennes et citoyens ainsi que des communautés au centre de son accompagnement. Entre autres, dans la nouvelle mouture du Programme d'infrastructures municipales d'eau (PRIMEAU), l'ensemble des municipalités du Québec seront dorénavant admissibles à un soutien financier, et des modulations seront apportées dans l'aide pour tenir compte notamment de la taille de leur population.

À court terme, le Ministère déploiera de nouvelles offres d'accompagnement pour les municipalités, notamment en matière de lutte contre les changements climatiques (objectif 1.1), de planification des infrastructures (objectif 1.2) et de finances municipales (objectif 1.3).

Objectif 1.1 :

Accroître le soutien destiné aux organismes municipaux en matière de lutte contre les changements climatiques, notamment quant à l'adaptation à ceux-ci

Dans le contexte des changements climatiques, le Ministère veut contribuer à accélérer la transition climatique du milieu municipal en l'accompagnant, en collaboration avec le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, dans l'atteinte d'objectifs ambitieux à cet effet. Il considère par ailleurs important de favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques et d'entretenir un dialogue continu avec le monde municipal, dans une vision à long terme.

L'aménagement du territoire étant reconnu comme un levier essentiel dans la transition climatique, une participation active du Ministère apparaît opportune pour contribuer à ce que les interventions du milieu municipal soient cohérentes avec les objectifs gouvernementaux en aménagement du territoire et contribuent à leur mise en œuvre. Le Ministère s'assurera notamment que des programmes sous sa responsabilité prévoient des critères en lien avec l'aménagement durable du territoire et soutiennent davantage les infrastructures vertes.

Le Ministère administrera aussi un programme d'aide financière destiné aux organismes municipaux pour soutenir la mise en œuvre d'interventions découlant de leur plan climat. Ces plans viennent établir un cadre d'action visant à réduire les GES et à mieux s'adapter aux changements climatiques.

Par ailleurs, le Ministère poursuivra la mise en œuvre du Plan de protection du territoire face aux inondations : des solutions durables pour mieux protéger nos milieux de vie. Il appuiera en outre la réalisation de projets municipaux de protection face à l'érosion et à la submersion côtières.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
1 Proportion des MRC dotées d'un plan climat ou d'une programmation afférente qui ont été soutenues pour la réalisation d'actions en matière de changements climatiques	5 %	25 %	40 %	50 %
2 Nombre d'interventions en cours ou réalisées par les municipalités visant à prévenir ou à limiter les impacts des inondations sur les territoires couverts par les bureaux de projets (cumulatif)	2	4	9	17
3 Nombre d'interventions en cours ou réalisées par les municipalités visant à prévenir ou à limiter les impacts de l'érosion et de la submersion côtières sur les territoires couverts par le bureau de projets en érosion et submersion côtières dans l'Est du Québec (cumulatif)	3	4	5	9
4 Taux de satisfaction à l'égard de la formation offerte aux organismes municipaux en matière de transition climatique	–	85 %	–	85 %

Objectif 1.2 :
Contribuer à la gestion optimale et durable des infrastructures

Le gouvernement du Québec souhaite développer, avec le milieu municipal, une vision commune en infrastructures d'eau. Les municipalités sont aujourd'hui à même de tirer profit des acquis que leur a conférés la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable et de franchir une étape déterminante, soit de se doter d'un plan de gestion des actifs en infrastructures d'eau (PGA). Cet outil offre à une municipalité la possibilité de mieux planifier sa gestion d'actifs de manière durable et à long terme, en couplant l'évaluation des besoins en infrastructures d'eau avec celui de leur financement. Chaque municipalité pourra adapter son plan à sa réalité, tout en favorisant la poursuite du développement de sa connaissance de ses besoins et de son expertise à l'interne. La réalisation de PGA à grande échelle permettra également au Ministère de mieux connaître les besoins en infrastructures d'eau à long terme des municipalités et ainsi de mieux orienter son soutien financier et son accompagnement. Les prochaines années seront consacrées au déploiement de cette approche auprès des municipalités, y compris la formation de celles-ci.

D'ici 2027, le Ministère compte aussi mieux connaître l'état des infrastructures municipales de base, comme les hôtels de ville, les centres communautaires et les casernes de pompiers.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
5 Proportion des municipalités qui doivent s'engager dans la démarche de gestion des actifs en infrastructures d'eau ayant adhéré à la démarche	–	25 %	50 %	80 %

Objectif 1.3 :

Mieux outiller les organismes municipaux dans la gestion et la planification de leurs ressources

Le Ministère a développé un accompagnement spécialisé pour les organismes municipaux aux prises avec des enjeux ou des difficultés concernant les finances, la comptabilité et la fiscalité municipales. Il souhaite maintenant accélérer le déploiement de ce service d'accompagnement. Dès 2023, il publiera un cadre d'accompagnement afin de formaliser et de structurer son offre de service. Il en fera la promotion active afin d'augmenter le volume d'accompagnement et d'agir davantage de façon préventive.

Par ailleurs, le Ministère entend développer une relation partenariale moderne, durable et, surtout, prévisible et pérenne avec le milieu municipal. Cette relation devra mener à l'élaboration de solutions ingénieuses, tenant compte d'engagements réciproques et permettant de répondre aux besoins des citoyennes et citoyens.

Le Ministère souhaite aussi que les outils qu'il met à la disposition du milieu municipal soient plus cohérents et faciles d'accès, et qu'ils stimulent une expertise durable.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
6 Taux de satisfaction des municipalités qui demandent un accompagnement spécialisé en finances municipales	70 %	75 %	80 %	85 %
7 Taux de satisfaction des municipalités à l'égard des outils fournis par le Ministère	+1 pt par rapport à la valeur de départ	+1 pt par rapport à 2023-2024	+1 pt par rapport à 2024-2025	+1 pt par rapport à 2025-2026

Enjeu 2 :

Des milieux de vie dynamiques et durables

L'aménagement du territoire est un déterminant fort de la vitalité des communautés. Arrimer l'aménagement du territoire et le développement économique permet la création de milieux de vie de qualité et durables. Le Ministère dispose d'ailleurs à la fois du rôle de leader gouvernemental en aménagement du territoire et du mandat de concerter les acteurs en développement régional.

Cependant, mettre en œuvre des orientations nationales et locales pour le développement des collectivités est possible grâce à des administrations municipales solides. Celles-ci font face à la raréfaction de l'expertise et aux coûts associés à la multiplication des services et des équipements municipaux. Il existe un potentiel d'intensification du partage de ressources et de savoir-faire ainsi que de pérennisation de l'expertise locale. Enfin, le dynamisme et la vitalité dépendent aussi d'une participation citoyenne active et positive au développement de leur milieu.

Orientation 2 :

Créer des conditions propices à l'essor des communautés

En complément à l'accompagnement direct, le Ministère travaillera à mettre en place des conditions propices à l'aménagement et au développement de milieux de vie dynamiques et durables. Pour ce faire, il agira prioritairement sur la coopération intermunicipale, sur l'aménagement du territoire et sur la promotion d'une saine démocratie municipale. Il poursuivra également ses efforts de concertation interministérielle à l'égard du développement des territoires et son soutien direct à la vitalisation des milieux.

Objectif 2.1 :

Favoriser la coopération et la collaboration entre les municipalités

Le Ministère priorisera la coopération intermunicipale, le partage de ressources entre les municipalités et le soutien aux municipalités pour la réalisation d'études sur les occasions de regroupement. Son accompagnement par une assistance technique ou financière dans ces domaines est de plus en plus sollicité par celles-ci. Les ressources consacrées à accroître la coopération et la collaboration rendent les municipalités locales plus résilientes et autonomes.

Le Ministère a aussi l'intention de moderniser la gouvernance supralocale avec notamment l'objectif d'accroître la collaboration entre les municipalités. De plus, à l'instar du Programme d'amélioration et de construction d'infrastructures municipales, des programmes comme le PRIMEAU seront modifiés pour favoriser les projets réalisés conjointement par plusieurs municipalités.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
8 Nombre de démarches d'accompagnement amorcées en matière de coopération intermunicipale et de regroupement de municipalités	10	12	15	18
9 Proportion de projets financés en coopération intermunicipale qui sont liés à des services essentiels	40 %	42 %	45 %	50 %

Objectif 2.2 : Favoriser un aménagement durable du territoire

Dans sa PNAAT, le gouvernement, au terme de consultations étendues, a énoncé des constats et formulé une vision stratégique en aménagement du territoire pour l'ensemble du Québec. Le Ministère entend déposer au printemps 2023 le plan de mise en œuvre prévu pour la PNAAT. Le 21 mars 2023, la ministre des Affaires municipales a déposé le projet de loi 16, *Loi modifiant la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et d'autres dispositions*. Des mesures proposent notamment de moderniser le régime d'aménagement actuel et de mettre en œuvre de façon accélérée des orientations gouvernementales en aménagement du territoire. Ces orientations seront modulées en fonction des particularités territoriales et soutiendront notamment la création de milieux de vie de qualité, complets et durables, la préservation des milieux naturels et du territoire agricole ainsi que la lutte contre les changements climatiques, en plus de favoriser le dynamisme, la vitalité économique et l'authenticité des collectivités. Le Ministère prévoit également mettre en place un système de suivi muni d'indicateurs et de cibles aux niveaux national, régional et métropolitain. Afin de soutenir les instances municipales dans la mise à jour de leurs planifications, rendue nécessaire par la modernisation du cadre d'aménagement du territoire, le Ministère déploiera différents mécanismes.

Le Ministère s'assurera aussi que les effets des projets gouvernementaux structurants sont pris en compte afin que ceux-ci contribuent pleinement à la qualité et au dynamisme des milieux de vie.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
10 Proportion des mesures stratégiques du plan de mise en œuvre de la Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire sous la responsabilité du Ministère réalisées	40 %	60 %	80 %	100 %

Objectif 2.3 :
Soutenir l'occupation et la vitalité des territoires

En 2024, le Ministère révisera la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires. Cette stratégie a pour objectif central de mieux arrimer les interventions gouvernementales aux besoins et aux priorités de chaque région. La prochaine stratégie devra mobiliser efficacement les ministères et organismes dans la mise en œuvre de priorités claires et concertées. Ainsi, elle entend associer de façon plus structurée les représentants des organismes municipaux, comme les MRC et les membres des CAR, à l'identification des priorités régionales. Le Fonds régions et ruralité continuera d'appuyer la mise en œuvre de la Stratégie.

Les directions régionales du Ministère appuient les MRC et les municipalités dans l'exercice de leur compétence en développement local et régional. Les CAR ont le mandat de favoriser la concertation entre les ministères et les organismes ou entreprises du gouvernement et la cohérence de leurs actions à l'échelle de la région, particulièrement en matière d'occupation et de vitalité des territoires. En augmentant la proportion de rencontres de la CAR où sont abordés des projets en lien avec la vitalité des territoires, nous améliorerons la compréhension des enjeux, la cohérence des interventions gouvernementales et l'implication des parties prenantes. Conséquemment, les projets réalisés seront davantage structurants et contribueront à mieux soutenir la vitalité des territoires.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
11 Taux de satisfaction de l'accompagnement offert en matière de vitalisation	70 %	70 %	70 %	70 %
12 Proportion des rencontres de la CAR abordant des projets liés à la vitalité des territoires	75 %	75 %	75 %	75 %

Objectif 2.4 :

Accroître l'intérêt des citoyennes et citoyens à l'égard du développement de leur municipalité

La vitalité démocratique est une caractéristique essentielle pour créer des collectivités dynamiques. Fort du mandat de promouvoir l'exercice de la démocratie municipale et la participation citoyenne à la vie municipale que lui confère sa loi constitutive, le Ministère mettra en œuvre une série de mesures visant à améliorer la connaissance des citoyennes et citoyens envers les affaires municipales, à accroître leur intérêt dans ce domaine et à favoriser leur participation active.

Le Ministère souhaite ainsi mesurer et renforcer la connaissance qu'ont les citoyennes et citoyens des rôles et des responsabilités des municipalités, des MRC ainsi que de leurs élus et élues, de même que leur compréhension de processus importants comme la période électorale, les budgets municipaux et la consultation publique en urbanisme. Par exemple, le Ministère déploiera plusieurs mesures en collaboration avec le milieu municipal pour permettre aux citoyennes et citoyens de mieux connaître les affaires municipales et ainsi de mieux comprendre comment ils peuvent contribuer à une vie municipale dynamique.

Cet objectif est une suite logique aux efforts déployés par le Ministère au cours des dernières années en vue d'autonomiser davantage les municipalités et d'orienter leur reddition de comptes vers leur population. Pour que la transparence des municipalités envers les citoyennes et citoyens atteigne ses objectifs, ces derniers doivent être pleinement outillés pour mieux comprendre les choix de leur administration municipale.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
13 Indice de l'intérêt et des connaissances des citoyennes et citoyens à l'égard des affaires municipales	+1 pt par rapport à la valeur de départ*	+1 pt par rapport à 2023-2024*	+1 pt par rapport à 2024-2025*	+1 pt par rapport à 2025-2026*

*La marge d'erreur est de 2,5 %, 19 fois sur 20.

Objectif 2.5 :

Améliorer la civilité des relations entre les différents acteurs de la vie démocratique municipale

À travers le [Plan d'action pour favoriser le respect et la civilité : unis pour la démocratie!](#), dévoilé le 6 octobre 2021, le gouvernement souhaite mieux outiller les municipalités et participer à instaurer un climat de respect et de civilité en démocratie municipale. Ce plan d'action continuera d'évoluer. Il repose sur trois thèmes : la sensibilisation, la formation et la veille des bonnes pratiques. Dans les prochaines années, le Ministère s'adressera directement à la population à l'occasion d'actions de communication portant sur le respect et la civilité en démocratie municipale.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
14 Taux de satisfaction des élues et élus participant à la formation abordant le thème de la civilité	70 %	75 %	75 %	80 %

Enjeu 3 : Une organisation performante et innovante

Dans le contexte de rareté de main-d'œuvre, les organisations se doivent d'être innovantes pour demeurer performantes. Ces innovations doivent toucher à la fois la fidélisation du personnel pour maintenir l'expertise ainsi que l'amélioration des processus pour soutenir l'efficacité interne.

Au regard de la fidélisation, les pratiques de gestion constituent un des principaux déterminants de la mobilisation et de l'expérience employé.

La mobilisation des équipes repose aussi sur celle de leurs gestionnaires, qui occupent un rôle en évolution constante. Outiller ces acteurs est au cœur de la capacité du Ministère de se démarquer comme employeur de choix.

Le développement des compétences et la qualité du climat de travail sont aussi des éléments importants pour assurer une expérience employé stimulante et une organisation performante et innovante. Ainsi, le Ministère doit continuer d'offrir au personnel les moyens permettant le développement d'expertises, dont certaines de pointe, pour mener à bien sa mission. Il doit aussi poursuivre ses interventions afin de maintenir un climat de travail favorable à la santé physique et psychologique. Enfin, il doit renforcer la communication interne.

L'efficacité des processus de travail a également été identifiée comme un enjeu important à considérer. Optimiser davantage les processus en tirant pleinement profit des technologies numériques pourrait offrir non seulement des gains de performance au Ministère, mais également un environnement stimulant pour le personnel en le rendant davantage centré sur des tâches à haute valeur ajoutée.

Orientation 3 : Offrir un environnement stimulant

Pour maintenir et accroître sa performance, le Ministère veut offrir un environnement stimulant à son personnel. Dans cette optique, d'ici 2027, il travaillera prioritairement sur l'expérience employé et la transformation numérique.

Objectif 3.1 : Renforcer l'expérience employé

Afin de fidéliser son personnel et de préserver la performance organisationnelle, le Ministère veut s'assurer que les conditions nécessaires pour une expérience employé positive, tels un climat qui favorise la santé physique et psychologique ainsi que la possibilité de se développer professionnellement, sont présentes dans l'environnement de travail. Cette approche s'étendra également à l'expérience candidat et à l'expérience gestionnaire.

Pour ce faire, des mesures à mettre en place pour soutenir l'engagement et la mobilisation du personnel seront identifiées. Le Ministère outillera aussi les gestionnaires dans leur rôle à cet égard.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
15 Nombre de mesures contribuant à l'expérience employé mises en place	2	3	3	4

Objectif 3.2 : Accélérer la transformation numérique

Le Ministère déposera en juin 2023 son plan de transformation numérique 2023-2027, qui générera de nouvelles initiatives numériques de valeur et optimisera les modèles d'affaires, les processus et les services actuels afin d'accroître de façon importante leur niveau de maturité numérique.

Il perfectionnera la planification des besoins en systèmes d'information pour opérer ses programmes, afin que ceux-ci évoluent selon les besoins de sa clientèle.

Le Ministère intensifiera aussi la révision et l'optimisation de ses processus internes en cohérence avec leur transformation numérique pour atteindre des gains d'efficacité durables.

Enfin, il renforcera sa culture des données en concevant la production de données de gestion comme une fonction incontournable de ses processus numériques.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
16 Nombre d'initiatives ayant fait progresser la transformation numérique	2	2	3	3
17 Nombre de municipalités utilisatrices de la nouvelle prestation électronique de service pour les règlements d'emprunt	-	-	-	200

PLAN STRATÉGIQUE
2023-2027

Ministère des
Affaires municipales
et de l'Habitation

MISSION

Agir aux côtés du milieu municipal pour l'aménagement et le développement de milieux de vie de qualité, dans l'intérêt des citoyennes et citoyens.

VISION

Un partenariat fort avec un milieu municipal engagé pour des communautés durables et prospères.

VALEURS

Collaboration, innovation, agilité, professionnalisme.

Enjeu 1 : Un appui adapté aux besoins des municipalités

Orientation 1 : Renforcer le soutien offert aux organismes municipaux

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
1.1	Accroître le soutien destiné aux organismes municipaux en matière de lutte contre les changements climatiques, notamment quant à l'adaptation à ceux-ci	1 Proportion des MRC dotées d'un plan climat ou d'une programmation afférente qui ont été soutenues pour la réalisation d'actions en matière de changements climatiques	5 %	25 %	40 %	50 %
		2 Nombre d'interventions en cours ou réalisées par les municipalités visant à prévenir ou à limiter les impacts des inondations sur les territoires couverts par les bureaux de projets (cumulatif)	2	4	9	17
		3 Nombre d'interventions en cours ou réalisées par les municipalités visant à prévenir ou à limiter les impacts de l'érosion et de la submersion côtières sur les territoires couverts par le bureau de projets en érosion et submersion côtières dans l'Est du Québec (cumulatif)	3	4	5	9
		4 Taux de satisfaction à l'égard de la formation offerte aux organismes municipaux en matière de transition climatique	-	85 %	-	85 %
1.2	Contribuer à la gestion optimale et durable des infrastructures	5 Proportion des municipalités qui doivent s'engager dans la démarche de gestion des actifs en infrastructures d'eau ayant adhéré à la démarche	-	25 %	50 %	80 %
1.3	Mieux outiller les organismes municipaux dans la gestion et la planification de leurs ressources	6 Taux de satisfaction des municipalités qui demandent un accompagnement spécialisé en finances municipales	70 %	75 %	80 %	85 %
		7 Taux de satisfaction des municipalités à l'égard des outils fournis par le Ministère	+1 pt par rapport à la valeur de départ	+1 pt par rapport à 2023-2024	+1 pt par rapport à 2024-2025	+1 pt par rapport à 2025-2026

Enjeu 2 : Des milieux de vie dynamiques et durables

Orientation 2 : Créer des conditions propices à l'essor des communautés

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
2.1	Favoriser la coopération et la collaboration entre les municipalités	8 Nombre de démarches d'accompagnement amorcées en matière de coopération intermunicipale et de regroupement de municipalités	10	12	15	18
		9 Proportion de projets financés en coopération intermunicipale qui sont liés à des services essentiels	40 %	42 %	45 %	50 %
2.2	Favoriser un aménagement durable du territoire	10 Proportion des mesures stratégiques du plan de mise en œuvre de la Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire sous la responsabilité du Ministère réalisées	40 %	60 %	80 %	100 %
2.3	Soutenir l'occupation et la vitalité des territoires	11 Taux de satisfaction de l'accompagnement offert en matière de vitalisation	70 %	70 %	70 %	70 %
		12 Proportion des rencontres de la CAR abordant des projets liés à la vitalité des territoires	75 %	75 %	75 %	75 %
2.4	Accroître l'intérêt des citoyennes et citoyens à l'égard du développement de leur municipalité	13 Indice de l'intérêt et des connaissances des citoyennes et citoyens à l'égard des affaires municipales	+1 pt par rapport à la valeur de départ	+1 pt par rapport à 2023-2024	+1 pt par rapport à 2024-2025	+1 pt par rapport à 2025-2026
2.5	Améliorer la civilité des relations entre les différents acteurs de la vie démocratique municipale	14 Taux de satisfaction des élu·es et élus participant à la formation abordant le thème de la civilité	70 %	75 %	75 %	80 %

Enjeu 3 : Une organisation performante et innovante

Orientation 3 : Offrir un environnement stimulant

OBJECTIF		INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
3.1	Renforcer l'expérience employé	15 Nombre de mesures contribuant à l'expérience employé mises en place	2	3	3	4
3.2	Accélérer la transformation numérique	16 Nombre d'initiatives ayant fait progresser la transformation numérique	2	2	3	3
		17 Nombre de municipalités utilisatrices de la nouvelle prestation électronique de service pour les règlements d'emprunt	-	-	-	200

