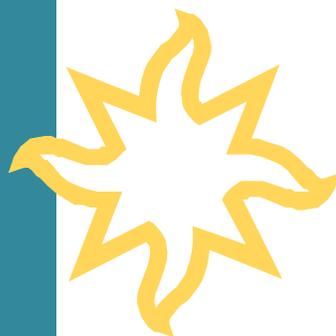


Consultations sur le Plan  
d'urbanisme et de mobilité  
2050 de la Ville de Montréal

**Une vision  
résolument tournée  
vers l'avenir, une  
mise en œuvre à  
peaufiner**

Mémoire de l'Ordre des urbanistes du Québec remis à l'Office de consultation  
publique de Montréal  
Septembre 2024



Ordre des  
Urbanistes du  
Québec

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>PRÉSENTATION DE L'ORDRE DES URBANISTES DU QUÉBEC</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>UN PLAN D'URBANISME ET DE MOBILITÉ Tourné vers l'avenir</b>	<b>6</b>
<b>PISTES DE BONIFICATION TRANSVERSALES</b>	<b>8</b>
UN ÉCART ENTRE LA VISION ET LES MOYENS	8
PRIORISATION DES ACTIONS	10
PRÉCISIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE MONITORAGE	12
<b>PISTES DE BONIFICATION SUR CERTAINES THÉMATIQUES STRATÉGIQUES</b>	<b>14</b>
LA RÉCONCILIATION AVEC LES PEUPLES AUTOCHTONES	14
DU PU AU PUM : UNE APPROCHE À FAIRE ABOUTIR	15
APPROFONDIR LA STRATÉGIE D'INTENSIFICATION URBAINE	17
ENCADREMENT DE LA LOCALISATION DES EMPLOIS	21
PARTICULARITÉS DE MONTRÉAL	21
NOUVEAUX POUVOIRS EN MATIÈRE DE FISCALITÉ	22
<b>CONCLUSION</b>	<b>23</b>
<b>SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>24</b>

## PRÉSENTATION DE L'ORDRE DES URBANISTES DU QUÉBEC

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

Son registre compte plus de 1800 membres, dont les candidats et candidates à la profession. Ses membres interviennent à tous les niveaux de planification et de contrôle de l'aménagement du territoire et auprès de tous les types d'intervenants : ministères, municipalités régionales de comté, communauté métropolitaine, villes et municipalités, entreprises, promoteurs, citoyens et organismes à but non lucratif, etc.

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

## INTRODUCTION

Montréal est à un moment charnière de son développement. D'un côté, la ville traverse une période de prospérité relative, marquée par une croissance économique et démographique notable, un taux de chômage plus bas que la moyenne historique ainsi qu'une effervescence immobilière qui a permis une consolidation urbaine importante, notamment dans le centre-ville et ses abords. Toutefois, cette prospérité s'accompagne de défis significatifs. En effet, la ville fait face à des enjeux majeurs tels que la crise du logement et la montée de l'itinérance, l'augmentation des inégalités sociales et territoriales, des défis de mobilité, des perceptions négatives en regard de la sécurité, ainsi que des questions de cohabitation entre les divers groupes qui composent notre métropole. La crise climatique oblige un changement des façons de faire de manière transversale, tant pour réduire les émissions de gaz à effet de serre que pour adapter la ville aux nouveaux aléas comme les inondations, sécheresses et autres événements climatiques extrêmes.

Le plan d'urbanisme actuel de la Ville de Montréal est en vigueur depuis 2004, alors que le plan de transport date de 2008. C'est donc avec le nouveau Plan d'urbanisme et de mobilité (PUM) que se dessine une réponse à ces enjeux. Ce PUM constitue le deuxième plan post-fusion des municipalités et vise non seulement à actualiser les pratiques déjà établies, par exemple en matière de protection du patrimoine et des territoires emblématiques, mais aussi à répondre aux défis croissants en matière d'habitation et de transport. L'objectif principal est de repenser le modèle de développement urbain pour relever ces défis et améliorer notre qualité de vie pour les 25 prochaines années. Il est heureux que ce PUM cherche à maximiser les bénéfices pour la population et à améliorer sa qualité de vie. Le nouveau paradigme qui consiste à conjuguer mobilité et urbanisme nous apparaît porteur pour un développement du territoire concerté et rationnel.

Le plan d'urbanisme de la Ville de Montréal établit une vision stratégique du développement de ce territoire où réside un Québécois sur cinq. Il s'agit donc d'un des documents d'urbanisme les plus influents du Québec, avec les deux plans métropolitains d'aménagement et de développement (PMAD), les orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT) et la Politique nationale de

l'architecture et de l'aménagement du territoire. De plus, en tant que métropole et municipalité la plus peuplée du Québec, les décisions prises par Montréal ont des répercussions sur l'ensemble de la province, car les pratiques qui y sont développées servent souvent d'inspiration pour d'autres municipalités. Dans ce contexte, l'Ordre des urbanistes du Québec (l'Ordre) manifeste un intérêt marqué pour le PUM comme occasion de promouvoir les bonnes pratiques et les meilleures façons de faire en urbanisme.

Notons d'emblée que l'Ordre adhère globalement à la vision, aux orientations et aux objectifs mis de l'avant dans le PUM. Par conséquent, l'essentiel de notre mémoire portera sur la mise en œuvre des orientations proposées, afin d'assurer leur concrétisation. Bien que l'Ordre soit interpellé par l'ensemble du document, il est aussi nécessaire de souligner qu'il est impossible de commenter chaque aspect des plus de 1000 pages que compte le document, étant donné les délais plutôt courts impartis pour le commenter. De plus, il n'est pas dans le rôle de l'Ordre de se prononcer sur tous les choix d'aménagement de l'administration montréalaise. C'est pourquoi notre mémoire se concentrera sur quelques enjeux clés qui sont particulièrement stratégiques.

## UN PLAN D'URBANISME ET DE MOBILITÉ Tourné vers l'avenir

Dans son ensemble, le projet de PUM constitue un document de qualité qui contribuera à faire progresser non seulement Montréal, mais également, plus largement, l'urbanisme au Québec, en établissant de nouvelles façons de faire et des stratégies pour donner une impulsion à la densification urbaine et à la mobilité durable. Nous tenons aussi à saluer la démarche du Projet de Ville, ayant précédé le dépôt du projet du PUM. Cette initiative a permis de mener une discussion en amont sur les priorités et les valeurs devant sous-tendre le PUM, contribuant ainsi à dégager une vision et des orientations qui sont à la fois complètes et plus consensuelles.

Bien que des bonifications soient envisageables, nous ne constatons aucun angle mort majeur dans les orientations mentionnées dans le document. De plus, les principes transversaux sous-jacents au PUM, présentés dans le Chapitre 1, méritent d'être soulignés. L'Ordre approuve la notion de la transition écologique comme fil conducteur du plan, ainsi que les autres principes d'équité et de santé urbaine, essentiels pour un développement durable.

En examinant les orientations proposées dans le Chapitre 2, intitulé « La stratégie montréalaise », nous constatons qu'elles répondent bien aux défis actuels de la Ville de Montréal et du Québec urbain. L'Ordre tient à saluer particulièrement les priorités suivantes :

- **Mobilité durable** : Le PUM propose une vision ambitieuse visant à consolider et à développer les réseaux de transport collectif et actif. Il prône une répartition équitable de l'espace de la rue, tout en mettant l'accent sur la sécurité et le confort des piétons. Le virage vers le vélo comme moyen de transport est également affirmé, tout comme le nécessaire changement de paradigme en matière de stationnement. Plusieurs nouvelles stratégies sont proposées en matière de mobilité partagée et logistique.
- **Intensification urbaine** : Face à la crise de l'habitation, le PUM reconnaît la nécessité d'aller au-delà de la stratégie montréalaise historique de reproduction des volumes existants pour les secteurs établis et la requalification plus dense de secteurs ciblés. Il propose des stratégies de densification généralisée, mais arrimée à la desserte en transport collectif, visant à maximiser les cobénéfices de

la densification tout en renforçant l'accès aux lieux de vie collective et l'équité entre les quartiers.

- **Habitation** : Une reconnaissance explicite de l'ampleur de la crise du logement est également présente, avec des cibles ambitieuses tant pour le logement hors marché que pour l'ensemble des mises en chantier, de même que des mesures visant à établir des conditions d'abordabilité durables et la qualité des logements produits.
- **Changements climatiques** : Les engagements clairs en matière de décarbonisation des bâtiments et des transports, de résilience environnementale, ainsi que la protection des écosystèmes urbains sont également au cœur du PUM, témoignant d'une volonté d'adaptation face aux défis contemporains.
- **Qualité des environnements urbains** : Le document met à juste titre l'accent sur la valorisation du patrimoine et des paysages qui contribuent à l'identité de Montréal. Également, il met de l'avant des objectifs pertinents favorisant des milieux de vie inclusifs et complets.
- **Territoires emblématiques** : Enfin, le PUM maintient des éléments éprouvés tels que la protection du Mont-Royal et la valorisation du patrimoine du Vieux-Montréal, tout en y intégrant de nouvelles perspectives, comme l'archipel et l'importance de l'eau.

En outre, il est important de souligner l'évolution notable du style de rédaction et de la structure du PUM. Ce dernier s'apparente désormais davantage à une « politique-cadre » qu'à un plan directeur qui se veut global et exhaustif. Cette approche nous semble justifiée, compte tenu de la complexité administrative de la Ville de Montréal et de la grande hétérogénéité de son territoire. En effet, le PUM servira de guide et de grille d'évaluation pour les projets et pour l'action de la Ville, assurant la cohérence des principes d'aménagement à l'échelle montréalaise tout en laissant une marge pour l'adaptation à l'échelle des arrondissements et une mise en œuvre flexible.

Enfin, le PUM introduit un système de monitoring avec des cibles chiffrées, représentant une avancée significative pour mesurer les progrès et, éventuellement, identifier si des ajustements et des bonifications s'imposent en cours de route afin d'atteindre les objectifs. Nous saluons cet effort de la Ville, qui choisit de dépasser les exigences de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, qui n'impose pas de mécanismes de monitoring à l'échelle des municipalités locales. Ce virage vers une approche davantage axée sur les résultats est essentiel pour garantir l'efficacité des mesures mises en place et, ultimement, la concrétisation des orientations du plan. Une volonté de mise à jour en continu est également à noter.

C'est d'autant plus pertinent étant donné que la vision d'intensification proposée dépendra de la concrétisation de nouvelles infrastructures, rendant crucial l'ajustement du plan pour tenir compte de la réalité évolutive.

En résumé, l'Ordre estime que le projet de PUM soumis à la consultation constitue une base solide sur laquelle travailler et félicite la Ville de Montréal et l'équipe responsable pour le travail accompli jusqu'à maintenant. Nous n'estimons pas nécessaire de revoir les bases du document dans la version finale, mais plutôt d'apporter des ajustements ciblés à certaines thématiques et de mieux préciser et prioriser les éléments de mise œuvre.

➔ **Recommandation 1 : Adopter le Plan d'urbanisme et de mobilité (PUM) en y apportant des bonifications, dans une optique d'assurer une mise en œuvre efficace et assidue.**

## PISTES DE BONIFICATIONS TRANSVERSALES

### UN ÉCART ENTRE LA VISION ÉNONCÉE ET LES MOYENS IDENTIFIÉS

D'emblée, soyons clairs : l'Ordre des urbanistes du Québec approuve sans équivoque le niveau d'ambition exprimé dans le PUM. Les défis auxquels Montréal fait face sont considérables et les réponses qui y seront apportées doivent l'être tout autant. Cependant, il convient de reconnaître qu'un écart important existe entre la vision ambitieuse énoncée dans le PUM et les moyens identifiés pour l'atteindre. En particulier, plusieurs actions au cœur du PUM, notamment en matière de transport et d'habitation, dépendent largement d'un financement provenant du gouvernement du Québec ou de celui du Canada.

L'Ordre estime qu'il est crucial d'aborder cette réalité avec transparence et lucidité. Il ne s'agit pas de remettre en question les ambitions du PUM, mais bien de reconnaître le défi que cette réalité constitue et de développer des contingences advenant une mise en œuvre laborieuse. En réponse à ce constat, nous préconisons deux stratégies générales : premièrement, l'identification de moyens supplémentaires autonomes qui relèvent directement de la Ville; et, deuxièmement, l'adaptation des stratégies pour qu'elles puissent être modulées selon le financement disponible ainsi que des scénarios alternatifs pour

pallier l'absence éventuelle de collaboration des gouvernements supérieurs.

### **Transports collectifs**

Le développement des infrastructures de transport collectif représente sans doute l'enjeu le plus pressant, compte tenu de la forte dépendance de la Ville envers les paliers supérieurs pour les immobilisations, ainsi que des difficultés actuelles rencontrées dans la réalisation des projets. La vision proposée dans le PUM est séduisante, alliant mobilité et structuration du développement urbain et proposant plusieurs nouvelles infrastructures, dont le déploiement d'un réseau de tramways. Aussi, sans commenter de façon détaillée les choix de modes et les tracés préconisés, l'Ordre soutient la proposition d'une bonification ambitieuse de ces infrastructures, notamment la création d'un réseau de tramways, qui agirait comme un mode intermédiaire entre le métro et les autobus.

Néanmoins, le chantier envisagé est colossal. Selon plusieurs experts, même dans un scénario optimiste et avec un engagement accru des paliers supérieurs, la réalisation de l'ensemble des axes préconisés ne sera pas possible d'ici 2050. Compte tenu de ce niveau d'ambition et des options limitées de financement autonome pour des immobilisations d'une telle ampleur, il paraît incontournable de prévoir un phasage plus détaillé du déploiement du tramway au-delà des horizons 2040 et 2050.

➔ **Recommandation 2 : Hiérarchiser plus finement les projets de développement du transport collectif en fonction des priorités, en tenant compte de la population desservie, du potentiel de redéveloppement et de la logique de déploiement des réseaux.**

### **Habitation**

Les constats formulés dans le plan concernant l'insuffisance du parc actuel de logements pour répondre à la demande sont d'une grande acuité. Le calcul du manque à gagner en termes d'unités — estimé à 225 000 unités, soit 12 000 annuellement — est particulièrement pertinent et démontre l'ampleur du défi. L'Ordre adhère à la vision de développement du logement hors marché proposé, avec sa cible ambitieuse de 20 %, comme un moyen essentiel pour atteindre une abordabilité pérenne.

Cependant, les budgets requis pour ce chantier colossal de construction de logements sociaux sont également considérables, et les moyens identifiés dans le PUM ne seront pas suffisants pour atteindre cet objectif en raison des politiques de financement des paliers supérieurs. Notamment, le gouvernement du

Québec n'a pas, jusqu'à présent, fait apparaître un quelconque intérêt à vouloir augmenter de façon significative les budgets pour le développement du logement social. Le PUM ne prévoit pas d'autres sources de financement ou de nouvelles actions concrètes, à l'exception du déploiement du zonage incitatif. Une réflexion approfondie est donc nécessaire sur la manière de soutenir le développement du logement hors marché, et ce, indépendamment du financement des paliers supérieurs. De plus, il est crucial d'entamer une réflexion sur la maîtrise foncière, qui est la clé du développement du logement social, dans un contexte de rareté croissante des terrains à développer.

➔ **Recommandation 3 : Identifier des moyens financiers supplémentaires pour atteindre l'objectif de 20 % de logements hors marché, au-delà du modèle traditionnel du logement social qui repose sur le financement des paliers supérieurs.**

Enfin, une stratégie plus poussée est nécessaire pour accélérer la construction de logements en général. Bien que le logement hors marché soit essentiel, la solution passe également par une abondance de logements de tout type, y compris privés. Cette réalité est implicitement reconnue dans la cible 3.1 qui établit un objectif en termes de construction de logements. Or, il n'y a pas d'actions concrètes visant à accélérer et faciliter la construction des logements au-delà de la stratégie d'intensification et de la concordance réglementaire. Une orientation plus explicite en ce sens serait pertinente. Quant aux actions concrètes, il serait intéressant d'analyser le travail de la Cellule facilitatrice pour en dégager des pistes qui pourraient être intégrées dans le PUM; par exemple, des simplifications ciblées de la réglementation, des améliorations de processus administratifs ou bien un accompagnement accru des promoteurs.

➔ **Recommandation 4 : Intégrer une nouvelle orientation sur la facilitation et l'accélération de la construction de logements, au-delà du logement hors marché.**

## PRIORISATION DES ACTIONS

Le PUM prévoit un large éventail d'actions sur un grand nombre de fronts. Cette approche englobante, visant à avoir une vision complète du développement de la ville et à éviter les angles morts, est tout à fait compréhensible. Cependant, il est regrettable que, dans plusieurs sections du document, il soit difficile de cerner les priorités clés et stratégiques. À l'exception du développement des réseaux de transport

collectif, qui prévoit des axes identifiés et une vision du développement aux horizons 2040 et 2050, le déploiement territorial et temporel de la plupart des mesures est souvent peu précis. Cette façon de faire soulève des inquiétudes, car il réduit le potentiel du plan de pouvoir réellement structurer l'action, compte tenu de la multiplication des orientations et des mesures sans hiérarchisation évidente. Avoir trop de priorités revient parfois à ne pas en avoir du tout.

Nous comprenons qu'un plan d'action viendra préciser, dans un deuxième temps, plusieurs éléments et que la Ville souhaite s'accorder une certaine flexibilité dans la mise en œuvre du PUM. Cependant, il est crucial d'avoir une vision claire des priorités. Cela est d'autant plus vrai dans le contexte où aucun plan d'urbanisme ne se réalise à 100 %, même dans les meilleurs scénarios. Ainsi, nous croyons qu'il est essentiel que le PUM priorise davantage, autant entre les différents objectifs que dans le déploiement des actions préconisées découlant de ceux-ci. Une piste à explorer pourrait être de faire ressortir un nombre limité de projets phares, jugés particulièrement stratégiques, porteurs et essentiels pour la réalisation de la vision, et que la Ville s'engage à mettre tout en œuvre pour les réaliser pleinement à l'intérieur des échéances prévues.

**→ Recommandation 5 : Faire ressortir un nombre restreint de projets phares, jugés incontournables pour atteindre les objectifs, qui constitueront des priorités absolues à l'échelle de la ville.**

Au-delà de l'identification de grandes priorités montréalaises, un meilleur niveau de précision serait également bénéfique concernant plusieurs mesures découlant de différentes orientations. Les défis sont grands et la vision affichée par le PUM est ambitieuse; sans prévoir un haut niveau de détail, il nous paraît néanmoins essentiel de donner des indications d'où la Ville compte commencer. Ainsi, l'Ordre estime qu'un travail supplémentaire est nécessaire pour apporter un début de priorisation concernant le déploiement territorial et temporel des mesures afin de démontrer le sérieux et la faisabilité de cette nouvelle vision.

**→ Recommandation 6 : Mieux préciser de manière transversale le déploiement des mesures de mise en œuvre, notamment en identifiant des secteurs prioritaires d'intervention, des projets concrets prioritaires, une stratégie de phasage, etc.**

Voici, à titre indicatif et non exhaustif, certaines actions prévues dans le PUM qui mériteraient des précisions supplémentaires quant à leur déploiement. Ce travail de précision pourrait aussi être effectué en lien avec d'autres actions.

- Orientation 1 : Le confort et la sécurité des piétons sont considérés comme priorité majeure dans l'Objectif 1.1, et on met de l'avant comme cible que toutes les rues offrent un haut niveau de confort. Il sera crucial d'identifier une priorisation des secteurs d'intervention.
- Orientation 2 : Alors que le PUM propose d'encourager une planification détaillée dans les secteurs d'intensification élevée, l'Ordre croit qu'il faudrait plutôt l'exiger et prévoir une priorisation ou un phasage plus fin des planifications à réaliser à court, moyen et long terme.
- Orientation 4 : L'Objectif 4.2, qui vise à augmenter l'accessibilité et améliorer l'environnement urbain des secteurs d'emploi excentrés, est très pertinent. Cependant, la stratégie concrète pour s'y attaquer demeure vague et il n'y a pas de priorisation claire au-delà de la priorisation générale des pôles à consolider mentionnée dans l'Objectif 4.1. C'est donc à préciser.
- Orientation 9 : Bien qu'il y ait une cartographie travaillée des problématiques d'inondation et des secteurs vulnérables lors des pluies abondantes, il n'existe peu de mesures concrètes d'amélioration des infrastructures et, surtout, aucune identification des secteurs où intervenir prioritairement. Ce serait à faire.
- Orientation 10 : L'Ordre salue l'attention portée à la réduction de l'effet de barrière des infrastructures et aux principes mis de l'avant. Cependant, il n'y a aucune priorisation et aucun projet concret n'est prévu, l'orientation s'en tenant à des lignes directrices à mettre en œuvre lorsqu'un chantier aura lieu à proximité d'une barrière. L'Ordre croit qu'il est essentiel d'identifier quelques projets ou secteurs prioritaires.

## **PRÉCISIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE MONITORAGE**

En plus de la nécessité d'apporter des précisions sur le déploiement des mesures individuelles, l'Ordre considère qu'il y aurait lieu de préciser certains éléments de l'organisation structurelle dans la mise en œuvre du PUM. Tout d'abord, les actions mentionnées peuvent relever de différentes entités et instances administratives, dont la ville-centre ou les arrondissements, mais aussi d'autres acteurs paramunicipaux.

La mise en œuvre du PUM comprend certaines actions de type représentation auprès d'autres paliers gouvernementaux ou encore relève de négociations avec des acteurs externes à la Ville. Dans ce contexte, l'Ordre, dans un souci de transparence, croit que le « qui fait quoi » de la mise en œuvre gagnerait à être mis en lumière plus explicitement.

➔ **Recommandation 7 : Préciser plus clairement les responsables des différentes actions de mise en œuvre ainsi que les actions relevant davantage de la représentation auprès des gouvernements du Québec et du Canada.**

Une partie non négligeable de la mise en œuvre du PUM relèvera des arrondissements, qui sont notamment responsables de la réglementation d'urbanisme et de la majorité du domaine public. Par exemple, étant donné qu'une grande partie de la gestion de la voirie relève des arrondissements, la concrétisation de la vision de mobilité durable et de la sécurité des piétons dépendra grandement de l'action des arrondissements.

Dans ce contexte, une simple concordance réglementaire ne nous semble pas suffisante pour garantir la concrétisation de la vision portée par le plan. Le PUM propose aux arrondissements d'élaborer des Plans locaux d'urbanisme et de mobilité (PLUM) afin d'identifier les actions à réaliser à l'échelle locale dans le cadre des compétences d'arrondissement. Beaucoup de questionnements existent concernant leur portée et les attentes quant à leur contenu. Leur caractère facultatif est aussi une source de préoccupation, car il laisse présager une mise en œuvre variable et des disparités importantes entre les arrondissements, tant en raison de divergences de visions que de différences de ressources et d'assiduité. Pour l'Ordre, l'obligation d'adopter des PLUM ainsi qu'un minimum de précisions concernant leur élaboration et leur contenu minimal est essentielle.

➔ **Recommandation 8 : Rendre les PLUM obligatoires pour les arrondissements et apporter des précisions sur ce qui est attendu en termes de leur portée, leur contenu et leurs échéances.**

Le système de monitoring et de cibles prévu au PUM constitue une nouveauté pertinente. L'Ordre ne commentera pas en détail les choix d'indicateurs et de cibles, mais, en général, nous voyons d'un bon œil le système proposé. Il serait cependant intéressant, dans la mesure du possible, d'apporter des précisions

sur les mécanismes et la fréquence de mise à jour des indicateurs compte tenu de la disponibilité des données. Nous reconnaissons qu'il ne sera pas possible de le faire pour l'ensemble des indicateurs, mais nous espérons que le système tendra vers une actualisation en continu des données.

→ **Recommandation 9 : Maintenir un tableau de bord des indicateurs et préciser dans le plan le délai approximatif de mise à jour des données.**

Enfin, l'adhésion et la mobilisation de la population et des différents acteurs sont cruciales pour le succès du PUM. Si la démarche du Projet de Ville était une façon pertinente de consulter la population en amont de l'élaboration du plan en tant que tel, il est difficile d'affirmer que cette troisième génération de plan d'urbanisme est le fruit d'une démarche innovante sur le plan de la participation publique. Ainsi, l'Ordre appréhende certains défis en termes d'acceptation de mesures qui impliqueront des changements dans les habitudes des citoyens. Des démarches intéressantes sont déjà prévues en ce sens, comme l'organisation d'un rendez-vous ponctuel sur le modèle de l'Agora métropolitaine. Cependant, il est primordial d'aller plus loin, surtout dans le contexte des consultations plutôt rapides sur ce projet de PUM et d'un débat public jusqu'à présent limité.

→ **Recommandation 10 : Intégrer des mesures supplémentaires de vulgarisation, de sensibilisation et de mobilisation visant les parties prenantes et le grand public, afin d'encourager l'appropriation du PUM par tous.**

## PISTES DE BONIFICATIONS SUR CERTAINES THÉMATIQUES STRATÉGIQUES

### RÉCONCILIATION AVEC LES PEUPLES AUTOCHTONES

L'Ordre salue le travail de la Ville de Montréal pour engager le dialogue avec les peuples autochtones dans l'élaboration du PUM, ainsi que sa volonté d'intégrer différentes reconnaissances et mesures en lien avec ces communautés. Cependant, il est difficile de considérer que ce plan est résolument tourné vers la

réconciliation. En effet, les actions prévues semblent dispersées et souvent orientées vers le dialogue ou la prise en compte des spécificités autochtones dans le cadre de mesures générales ne visant pas spécifiquement la réconciliation. Il faudrait davantage cibler concrètement la création d'une nouvelle relation avec les peuples autochtones afin de marquer le début d'une nouvelle ère de relations plus respectueuses et harmonieuses. Nous reconnaissons toutefois la complexité des enjeux et le fait que le pouvoir d'action du palier municipal est limité. Il est essentiel de trouver une manière de donner un élan significatif au rapprochement.

➔ **Recommandation 11 : Identifier un projet phare en matière de réconciliation avec les peuples autochtones.**

### **DU PU AU PUM : UNE APPROCHE PERTINENTE À FAIRE ABOUTIR**

L'idée d'un document unifié d'urbanisme et de transport est très pertinente, étant donné le lien étroit entre le développement urbain et les infrastructures de transport. C'est une approche que l'Ordre salue et encourage, surtout dans le contexte de la crise climatique et de la nécessité d'un changement de paradigme en matière de mobilité, notamment dans une perspective de réduction des émissions de gaz à effet de serre. La vision de l'avenir de la mobilité, présente dans les Orientations 1, 5 et 10, est très actuelle et intègre de nombreuses idées prometteuses. En plus de l'objectif ambitieux de développer le transport collectif, nous soulignons la volonté d'un meilleur partage entre l'espace rue dédié à la circulation et la notion de rue comme lieu social et espace potentiel de verdissement. L'Ordre l'apprécie d'autant plus que le PUM prend en compte les inégalités dans la détermination des secteurs d'intervention prioritaire pour l'amélioration de la mobilité, en plus d'afficher un parti pris clair pour la réduction de la dépendance à l'automobile.

Conséquemment, le changement de paradigme en matière de gestion du stationnement est positif : on établit un objectif sans équivoque de réduction de l'emprise au sol des cases de stationnement ainsi que différentes dispositions pour assurer une offre réduite et mieux gérée en éliminant les minimums et en imposant un maximum de cases. Nous saluons cette reconnaissance que le stationnement représente une utilisation du sol déficiente et un gaspillage d'espace dans un contexte de rareté et de cherté foncières.

Au-delà de la vision de la mobilité, l'Ordre estime que la planification en tant que telle des transports doit être bonifiée. Nous avons l'impression que le PUM constitue plutôt un plan d'urbanisme résolument

orienté vers la mobilité durable plutôt qu'un véritable plan de transports. La stratégie d'arrimage de la planification des transports et de l'aménagement du territoire ainsi que la vision d'une mobilité plus durable sont claires, mais plusieurs éléments concernant les transports sont absents ou sommaires. Par exemple, le plan ne comprend aucun diagnostic des besoins et des enjeux de mobilité ni de stratégie de gestion de la circulation. Les différentes actions proposées témoignent d'une réelle volonté de changer de paradigme en termes de mobilité, mais les actions, bien que pertinentes, sont plutôt vagues.

Plusieurs concepts intéressants sont proposés dans les Orientations 1 et 10, par exemple les corridors de mobilité durable et les zones à zéro ou à faibles émissions. Mais la mise en œuvre prévue est résumée en termes très généraux et beaucoup de questionnements subsistent. Par exemple, quels seront le phasage et l'échéancier du déploiement des corridors de mobilité? Combien de zones à faibles émissions y aura-t-il et quelle est la priorisation? Quel sera le niveau de contraintes et les mécanismes de contrôle pour exclure les véhicules émetteurs? Encore une fois, sans souhaiter le niveau de détail d'un plan d'action, nous souhaitons une plus grande précision.

➔ **Recommandation 12 : Préciser le déploiement des mesures stratégiques en matière de mobilité, y compris les corridors de mobilité durable et les zones à zéro ou à faibles émissions.**

Un autre élément manquant est une stratégie et une planification de la gestion de la circulation des véhicules. Nous ne suggérons pas un plan de circulation fonctionnaliste visant uniquement la fluidité, la rapidité de transit et l'accueil des flux, loin de là. Mais, il est essentiel d'avoir une planification de la circulation, de la vocation de différents axes, des parcours préconisés pour atteindre certaines destinations, de la gestion de secteurs problématiques, etc. C'est particulièrement le cas dans le contexte de la réduction de l'espace dédié à l'automobile et la création des corridors de mobilité durable, car cela mettra de la pression sur les autres voies du réseau. Des questions cruciales se posent : comment maintenir l'accès aux différents secteurs, notamment pour les livraisons et le transport de marchandises? Quelle est la vision d'accessibilité véhiculaire pour le cœur de la ville où l'espace dédié à l'automobile sera le plus réduit? Si nous souhaitons que le PUM joue réellement le rôle d'un plan de transports, il est important d'y intégrer une réflexion sur ces questions.

Selon nous, la réduction de la motorisation, soit le nombre de véhicules privés en circulation, en termes absolus et non seulement en part modale dans le transport, doit être un objectif qui sous-tend cette

nouvelle orientation. Cela constitue le corollaire logique de la réduction de l'espace urbain dédié à l'automobile et de l'important transfert modal préconisé. C'est également un préalable pour maintenir la fluidité de la circulation dans un scénario de réduction de l'espace dédié à la voiture, y compris en termes de voies de transit.

→ **Recommandation 13 : Intégrer une nouvelle orientation pour la planification de la circulation des véhicules privés comprenant des objectifs visant la réduction de la motorisation, la réduction et l'apaisement des flux, la sécurité des points problématiques et le maintien de l'accessibilité pour le transport des biens et les autres déplacements ne se prêtant pas à un transfert modal.**

## APPROFONDIR LA STRATÉGIE D'INTENSIFICATION URBAINE

Depuis le premier plan d'urbanisme, Montréal mise sur une consolidation fondée sur la requalification des anciens secteurs industriels et le remplissage des dents creuses urbaines. Cependant, nous arrivons à un tournant où une réflexion sur l'évolution de milieux matures devient nécessaire. L'approche d'intensification urbaine proposée dans le PUM est intéressante; elle privilégie une évolution généralisée de la forme urbaine dans les milieux résidentiels et mixtes et met en place des seuils de densité résidentielle qui reconnaissent que tout le territoire doit évoluer, mais à des niveaux variables. La grande nouveauté en matière de gestion des densités est le remplacement de la carte des hauteurs par une série de lignes directrices sur l'intensification déclinées en trois niveaux, ainsi qu'une carte des seuils de densité. La densification est ainsi régie par la conjugaison de ces deux outils. Cette approche établit un principe général, mais laisse une marge d'adaptation aux différents contextes locaux.

Cette stratégie semble bien réfléchi, mais un travail important de caractérisation devra être réalisé à l'échelle des arrondissements afin de déterminer les séquences urbaines et le zonage qui en découlent. Son déploiement nécessitera des ressources et de la finesse pour aboutir à un cadre réglementaire cohérent avec la vision du PUM et facilitateur de la densification. Nous notons également que cette nouvelle approche soulève de nombreuses questions techniques de la part de la société civile, des promoteurs immobiliers et des professionnels en urbanisme. Ainsi, le déploiement de cette nouvelle façon de faire sera à surveiller et la Ville devra être proactive afin d'accompagner les différents intervenants et,

si nécessaire, rester à l'affût des dispositions à ajuster.

→ **Recommandation 14 : Accompagner le PUM d'outils supplémentaires tels que des explications, des illustrations et la vulgarisation du concept d'intensification, tout en offrant un accompagnement aux arrondissements.**

Concernant la carte des seuils de densité, l'approche semble adéquate. L'accent est mis sur la densification sans ruptures d'échelles marquées, favorisant une progression graduelle des hauteurs et volumes dans la majorité des secteurs. Quant au découpage du territoire en niveaux de densification, la stratégie générale est aussi pertinente, mais certaines délimitations soulèvent des questionnements. Par exemple, nous avons remarqué :

- Des secteurs d'intensification douce à proximité rapprochée de stations de métro existantes ou en réalisation, notamment le long de la ligne bleue, la partie ouest de la ligne orange et à l'extrémité est de la ligne verte.
- L'absence de zones de transition de niveau d'intensification intermédiaire autour de certains secteurs d'intensification élevée (ex. secteur du Village olympique, secteur d'un éventuel prolongement de la ligne orange, Lachine, Île-des-Sœurs, etc.).
- Un niveau de précision de délimitation variable. Dans certains arrondissements des sites précis sont ciblés pour un niveau d'intensification différencié tandis que des pans entiers de certains quartiers sont mis en intensification intermédiaire sans distinction fine (Sud-Ouest, Rosemont).
- Un nombre relativement élevé de secteurs d'intensification douce. Le PUM créera des possibilités de consolidation même dans ces secteurs, toutefois, il faut reconnaître que l'essentiel de la production de nouveaux logements se concentrera dans les secteurs d'intensification intermédiaire et élevée.

Ainsi, l'Ordre approuve l'approche générale proposée, mais estime qu'un travail de peaufinage des délimitations est nécessaire. De plus, il est crucial que l'approche d'intensification soit étroitement liée au réseau de transport collectif existant ou en réalisation, fondement même du PUM. C'est fondamental pour concentrer les efforts où les infrastructures sont confirmées et ensuite progressivement ajouter de nouveaux territoires au fur et à mesure que le réseau projeté se concrétise. D'autres critères sont bien

sûr à prendre en compte, mais la desserte en transport collectif doit être prépondérante.

→ **Recommandation 15 : Peaufiner la délimitation des niveaux d'intensification dans l'Orientation 2, afin d'assujettir une part plus importante du territoire à l'intensification intermédiaire, tout en assurant un meilleur arrimage avec le réseau de transport existant.**

L'Ordre constate aussi une certaine timidité concernant la révision du zonage et la fin des secteurs réservés aux résidences unifamiliales. C'est particulièrement le cas à proximité des points d'accès au transport collectif; le PUM laissant la porte ouverte au maintien de certaines zones de faible densité, ce qui est contradictoire avec l'approche d'intensification proposée. Le zonage de secteurs à des fins d'habitation strictement unifamiliale n'est plus privilégié.

Dans un même ordre d'idées, il y a aussi une réflexion à mener sur la possibilité d'établir des normes plancher via le document complémentaire. Il est raisonnable qu'une marge importante soit laissée aux arrondissements pour moduler l'intensification, mais une telle disposition marquerait clairement un nouveau paradigme. Les seuils minimaux de densité résidentielle feront en sorte que des typologies relativement denses seront la norme. Cependant, selon notre lecture, la porte serait toujours ouverte dans les arrondissements périphériques à une réglementation d'urbanisme permettant des résidences unifamiliales détachées, du moins dans certaines zones. Selon nous, tout le territoire montréalais où l'usage résidentiel est permis devrait accueillir au minimum des typologies telles des maisons jumelées et des duplex. Enfin, il va de soi que le caractère patrimonial, ou l'homogénéité d'un secteur, doit être pris en compte dans la stratégie d'intégration urbaine des projets de densification. Il ne justifie toutefois pas le maintien d'un cadre normatif très restrictif.

→ **Recommandation 16 : Mettre fin au zonage unifamilial exclusif en exigeant la révision de telles normes à proximité des points d'accès au transport collectif structurant et intégrant dans le document complémentaire une obligation de permettre un minimum de deux logements par parcelle dans toute zone où l'usage résidentiel est autorisé.**

La requalification des grands ensembles commerciaux est une piste particulièrement prometteuse pour l'intensification et l'atteinte des cibles de mise en chantier de nouvelles unités de logement. Surtout que

ce sont habituellement des secteurs déjà bien desservis en infrastructures et dont le foncier est détenu par un nombre restreint de propriétaires souvent motivés à mettre en valeur leur propriété. Aussi, il est possible d'y construire un nombre important de logements dans un laps de temps relativement court, avec pour effet de structurer et de changer complètement un secteur. La vision de l'Orientation 4.4 est complète, mais sa mise en œuvre est peu précise. Elle doit aller au-delà d'un encouragement à prévoir des plans d'aménagement d'ensemble ou des plans particuliers d'urbanisme ainsi que des lignes directrices générales. Selon nous, cette piste de densification mérite de faire l'objet d'une action plus volontaire.

➔ **Recommandation 17 : Développer une stratégie proactive de redéveloppement des grands ensembles commerciaux, incluant une priorisation des sites, une stratégie de maîtrise foncière et une réflexion sur l'intégration des nouveaux développements aux quartiers environnants.**

L'Ordre croit aussi qu'il faut faire aboutir la réflexion concernant la stratégie de préservation des secteurs patrimoniaux dans le contexte de l'intensification. Dans l'Orientation 7, on identifie les principes généraux et les critères qui doivent être respectés dans les secteurs et dans les ensembles patrimoniaux, mais on ne met pas de l'avant une approche claire pour favoriser la densification de ces milieux à l'identité forte. Bien sûr, dans ces milieux sensibles, la densification doit se faire avec délicatesse, et cela demande parfois du temps. Mais, dans le contexte de la crise de l'habitation, il est aussi important de mettre en place un cadre favorable à la densification pour tous les secteurs bien localisés et bien desservis en transport collectif.

➔ **Recommandation 18 : Établir des lignes directrices pour l'application de l'intensification aux secteurs patrimoniaux, en précisant que l'intégration architecturale et urbanistique doit y être soucieuse du patrimoine tout en permettant la densification.**

## ENCADREMENT DE LA LOCALISATION DES EMPLOIS

Le projet de PUM introduit des nouveautés encourageantes concernant les espaces économiques comme

la densification des espaces commerciaux, la mobilité durable et l'accessibilité des pôles d'emploi, une plus grande mixité des secteurs industriels, puis une ouverture aux activités de production à petite échelle dans les secteurs mixtes ainsi que la qualité de l'environnement des secteurs industriels. Toutefois, il manque un encadrement explicite de la localisation des emplois. Par exemple, les bureaux sont permis dans la plupart des affectations urbaines et il n'est prévu aucun dispositif contraignant pour diriger les nouveaux emplois vers les pôles économiques à consolider de manière prioritaire.

C'est pourtant un enjeu majeur qui représente actuellement une faiblesse de l'approche TOD dans le Grand Montréal, axé principalement sur la localisation des résidences. Pour que le TOD fonctionne, il est essentiel que le plus grand nombre possible d'emplois soit localisé dans les secteurs bien desservis par le transport collectif et que les territoires économiques plus excentrés soient réservés aux usages plus consommateurs d'espace ou générateur de nuisances.

➔ **Recommandation 19 : Prévoir un encadrement plus rigoureux de la localisation des emplois, afin de concentrer la croissance dans les secteurs accessibles en transport collectif et réserver les territoires économiques plus excentrés aux usages consommateurs d'espace.**

## **PARTICULARITÉS DE MONTRÉAL**

Lors des différentes activités de consultation, l'Ordre a noté différents commentaires formulés par diverses organisations et experts concernant leur perception que le PUM présente un caractère parfois générique. En effet, certains ont remarqué qu'il constitue en quelque sorte un recueil bien réfléchi de bonnes pratiques en urbanisme durable au 21<sup>e</sup> siècle, mais qu'il pourrait être transposé à n'importe quelle autre ville comparable en apportant quelques ajustements, par exemple sur les territoires emblématiques.

L'Ordre est sensible à cette préoccupation et invite à une réflexion sur le sujet. Selon nous, il est effectivement important de valoriser les particularités de Montréal et de renforcer le sentiment d'appartenance des Montréalais et des Montréalaises. Bien que nous n'ayons pas de mesures concrètes à proposer à cet égard, nous souhaitons encourager l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) à être attentif aux suggestions dans le cadre de la consultation, notamment celles des organisations en

culture et en patrimoine.

- ➔ **Recommandation 20 : Réfléchir à des moyens de mettre en valeur les particularités montréalaises, de protéger le caractère unique de la ville malgré les transformations à venir et de renforcer le sentiment d'appartenance des Montréalais et des Montréalaises à leur ville.**

## **NOUVEAUX POUVOIRS EN MATIÈRE DE FISCALITÉ**

Adopté en décembre 2023, le projet de loi numéro 39, qui modifie la Loi sur la fiscalité municipale, accorde aux municipalités de nouveaux pouvoirs pour moduler la taxe foncière selon les secteurs, ainsi qu'une catégorisation plus fine des immeubles. Étant donné que ces nouveaux pouvoirs sont récents, il est compréhensible que le PUM ne propose pas de stratégie aboutie de leur utilisation pour atteindre les objectifs du plan, mais l'Ordre croit nécessaire d'avoir une réflexion sur ce sujet comme partie de la mise en œuvre du plan. À titre d'exemple, les nouveaux pouvoirs ouvrent la porte à un taux de taxation plus élevé pour les terrains sous-utilisés dans les secteurs d'intensification élevée afin d'encourager un redéveloppement plus rapide.

- ➔ **Recommandation 21 : Intégrer des orientations générales sur l'utilisation des nouveaux pouvoirs en matière de fiscalité, ainsi qu'une action pour réfléchir à ce sujet dans le cadre de la mise en œuvre du plan.**

## CONCLUSION

Le Plan d'urbanisme et de mobilité (PUM) de la Ville de Montréal est un document de qualité qui propose une vision d'avenir phasée inspirée des meilleures pratiques, en plus d'apporter des solutions aux principaux défis de notre époque. Bien que certaines orientations puissent être peaufinées, l'Ordre considère que le document soumis à la consultation publique constitue une base solide pour guider l'action de la Ville pour les 25 prochaines années. Ce PUM représente un intéressant exemple de plan d'urbanisme de nouvelle génération. Nous espérons que plusieurs des stratégies développées, ainsi que l'expérience de mise en œuvre à venir, inspireront d'autres villes qui doivent également faire évoluer leur territoire à la lumière de la crise du climat et de l'habitation.

Cependant, la mise en œuvre du PUM soulève plusieurs questions qui méritent d'obtenir des réponses. Nous avons noté une déficience de priorisation, tant pour les orientations que pour les différentes actions qui en découlent. Ainsi, des ajustements et des précisions s'imposent compte tenu de l'ampleur de la transition écologique et de la nature incertaine du financement par les paliers supérieurs. Nous nous préoccupons également de la déclinaison dans les arrondissements de la vision exprimée dans le PUM et du caractère facultatif des Plans locaux d'urbanisme et de mobilité. Enfin, de nombreuses orientations gagneraient à être enrichies par une plus grande précision concernant le déploiement des actions de mise en œuvre.

Étant donné la vaste portée du PUM et les délais relativement courts pour la consultation publique, l'Ordre n'a pas pu commenter l'ensemble du document. Nous encourageons donc l'OCPM à prêter une attention particulière aux bonifications proposées par les experts, la société civile et d'autres intervenants, notamment en matière de patrimoine, d'architecture, d'environnement et de biodiversité, ainsi que de développement économique et commercial. Cela ne peut qu'enrichir cet important document.

## SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

- **Recommandation 1** : Adopter le Plan d'urbanisme et de mobilité (PUM) en y apportant des bonifications, dans une optique d'assurer une mise en œuvre efficace et assidue.
- **Recommandation 2** : Hiérarchiser plus finement les projets de développement du transport collectif en fonction des priorités, en tenant compte de la population desservie, du potentiel de redéveloppement et de la logique de déploiement des réseaux.
- **Recommandation 3** : Identifier des moyens financiers supplémentaires pour atteindre l'objectif de 20 % de logements hors marché, au-delà du modèle traditionnel du logement social qui repose sur le financement des paliers supérieurs.
- **Recommandation 4** : Intégrer une nouvelle orientation sur la facilitation et l'accélération de la construction de logements, au-delà du logement hors marché.
- **Recommandation 5** : Faire ressortir un nombre restreint de projets phares, jugés incontournables pour atteindre les objectifs, qui constitueront des priorités absolues à l'échelle de la ville.
- **Recommandation 6** : Mieux préciser de manière transversale le déploiement des mesures de mise en œuvre, notamment en identifiant des secteurs prioritaires d'intervention, des projets concrets prioritaires, une stratégie de phasage, etc.
- **Recommandation 7** : Préciser plus clairement les responsables des différentes actions de mise en œuvre ainsi que les actions relevant davantage de la représentation auprès des gouvernements du Québec et du Canada.
- **Recommandation 8** : Rendre les PLUM obligatoires pour les arrondissements et apporter des précisions sur ce qui est attendu en termes de leur portée, leur contenu et leurs échéances.
- **Recommandation 9** : Maintenir un tableau de bord des indicateurs et préciser dans le plan le délai approximatif de mise à jour des données.

- **Recommandation 10** : Intégrer des mesures supplémentaires de vulgarisation, de sensibilisation et de mobilisation visant les parties prenantes et le grand public, afin d'encourager l'appropriation du PUM par tous.
- **Recommandation 11** : Identifier un projet phare en matière de réconciliation avec les peuples autochtones.
- **Recommandation 12** : Préciser le déploiement des mesures stratégiques en matière de mobilité, y compris les corridors de mobilité durable et les zones à zéro ou à faibles émissions.
- **Recommandation 13** : Intégrer une nouvelle orientation pour la planification de la circulation des véhicules privés comprenant des objectifs visant la réduction de la motorisation, la réduction et l'apaisement des flux, la sécurité des points problématiques et le maintien de l'accessibilité pour le transport des biens et les autres déplacements ne se prêtant pas à un transfert modal.
- **Recommandation 14** : Accompagner le PUM d'outils supplémentaires tels que des explications, des illustrations et la vulgarisation du concept d'intensification, tout en offrant un accompagnement aux arrondissements.
- **Recommandation 15** : Peaufiner la délimitation des niveaux d'intensification dans l'Orientation 2, afin d'assujettir une part plus importante du territoire à l'intensification intermédiaire, tout en assurant un meilleur arrimage avec le réseau de transport existant.
- **Recommandation 16** : Mettre fin au zonage unifamilial exclusif en exigeant la révision de telles normes à proximité des points d'accès au transport collectif structurant et intégrant dans le document complémentaire une obligation de permettre un minimum de deux logements par parcelle dans toute zone où l'usage résidentiel est autorisé.
- **Recommandation 17** : Développer une stratégie proactive de redéveloppement des grands ensembles commerciaux, incluant une priorisation des sites, une stratégie de maîtrise foncière et une réflexion sur l'intégration des nouveaux développements aux quartiers environnants.
- **Recommandation 18** : Établir des lignes directrices pour l'application de l'intensification aux secteurs patrimoniaux, en précisant que l'intégration architecturale et urbanistique doit y être soucieuse du patrimoine tout en permettant la densification.

- **Recommandation 19** : Prévoir un encadrement plus rigoureux de la localisation des emplois, afin de concentrer la croissance dans les secteurs accessibles en transport collectif et réserver les territoires économiques plus excentrés aux usages consommateurs d'espace.
- **Recommandation 20** : Réfléchir à des moyens de mettre en valeur les particularités montréalaises, de protéger le caractère unique de la ville malgré les transformations à venir et de renforcer le sentiment d'appartenance des Montréalais et des Montréalaises à leur ville.
- **Recommandation 21** : Intégrer des orientations générales sur l'utilisation des nouveaux pouvoirs en matière de fiscalité, ainsi qu'une action pour réfléchir à ce sujet dans le cadre de la mise en œuvre du plan.

**RÉDACTION**

*David Alfaro Clark, urbaniste  
Conseiller aux affaires publiques et gouvernementales*

