

An aerial photograph of the Montreal skyline at sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm orange and yellow glow over the city. Several prominent skyscrapers are visible, including the Bank of Montreal Tower and the 1000 de la Gauchetière building. The sky is a mix of orange, pink, and purple. The city's buildings are densely packed, and some windows are illuminated with lights.

ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DE LA  
**RÉSILIENCE**

FÉVRIER 2017

Montréal 





ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DE LA  
**RÉSILIENCE**  
FÉVRIER 2017

A stylized map of Montreal, Quebec, Canada, in shades of blue and grey. The map shows the city's layout, including the St. Lawrence River and various neighborhoods. A red pin is placed on the West Island area. White lines connect text boxes to specific neighborhoods on the map.

### Petite-Italie

Quartier où les premiers immigrants italiens ont posé leurs valises au 19<sup>e</sup> siècle, la Petite Italie a conservé son charme au fil des ans. Les cours débordent de plants de tomates, le soccer y est un mode de vie et l'arôme des cappuccinos y est omniprésent.

### Parc-Extension

Le quartier de Parc-Extension est animé par des gens provenant de 115 communautés de toutes origines. Ses rues commerciales sont au cœur de véritables villages urbains.

### Côte-des-Neiges

Dans ce quartier situé à proximité du campus de l'Université de Montréal, les nombreux étudiants côtoient des résidents d'origines diverses. On y fait le tour du monde tous les jours.

### Ouest de l'île (West Island)

Ce secteur de l'île, traditionnellement anglophone, regroupe des arrondissements et des villes reconstituées. La région offre de grands espaces verts bordant les rivières et les lacs, un milieu de vie paisible et une densité urbaine moindre que sur le reste du territoire montréalais.

### Quartier international

Le Quartier international est un espace urbain qui vise à mettre en valeur et à favoriser le développement de la vocation internationale de Montréal. Il mise sur un aménagement contemporain et prestigieux qui intègre l'art et le design urbain.



### Mile-End

Le Mile-End est apprécié pour son éclectisme, son énergie créative et son essence bohème. Le paysage urbain reflète bien le multiculturalisme des résidents du quartier, Juifs hassidiques, Grecs, Italiens en particulier, et la prédominance de la langue anglaise.

### Petit Maghreb

La mobilisation récente des commerçants de ce secteur a mené à la création d'un premier quartier maghrébin à Montréal. Il aspire à devenir une destination commerciale et touristique et à faire le pont entre les Montréalais d'origines maghrébines et ceux d'autres origines.

### Hochelaga-Maisonneuve

Ancien quartier ouvrier francophone de Montréal, le secteur est en pleine transformation. Avec ses grands espaces verts et sa mine d'attraits avoisinant le Parc olympique, le quartier tient plusieurs atouts dans son jeu pour faire face au défi de la mixité sociale.

### La Main

Le boulevard Saint-Laurent est la ligne de démarcation entre l'est et l'ouest de la ville. La *Main*, comme les Montréalais l'appellent, demeure un véritable bouillon de culture et représente à elle seule un microcosme de Montréal.

### Centre-Sud / Village gai

Quartier ouvrier très ancien de Montréal, le Centre-Sud vit aujourd'hui un certain renouveau grâce au retour de la construction résidentielle et est reconnu pour son Village gai très animé et coloré.

### Quartier des spectacles

L'ancien quartier Red Light de Montréal est devenu aujourd'hui le Quartier des spectacles, foyer d'un nombre impressionnant d'institutions culturelles ainsi que d'une trentaine de salles de spectacle, offrant près de 28 000 sièges.

### Quartier chinois

Lieu d'arrivée de la communauté chinoise au 19<sup>e</sup> siècle, le Quartier chinois demeure un lieu d'immersion privilégié et favorise le rayonnement de la culture chinoise.

### Quartier de l'innovation

Ce quartier aspire à être un écosystème d'innovation au cœur de la ville. Le territoire englobe la Cité du multimédia, la Cité du commerce électronique et la plus grande concentration d'activités en technologies de l'information et en multimédia au Canada.

### Vieux-Montréal / Vieux-Port

Le nom de ce quartier reflète le riche héritage patrimonial de Montréal. Ses bâtiments ancestraux et ses rues pavées sont jalonnés de galeries d'art, de restaurants et de boutiques. Le Vieux-Port est un lieu historique et touristique qui attire plus de six millions de visiteurs chaque année.



# TABLE DES

## 1

**Introduction**  
– 12

**1.1**  
Programme  
des 100 villes  
résilientes – 12

**1.2**  
Qu'est-ce  
que la PRA – 13

## 2

**Profil sommaire  
de la Ville** – 14

**2.1**  
Défis de  
résilience à  
Montréal – 21

## 3

**Les chocs et  
les stress**  
– 24

## 4

**Organisation et  
responsabilités  
des comités**

**4.1**  
Comité de  
pilottage – 28

**4.2**  
Comités de  
travail – 28

**4.2.1**  
Comité  
Diversité  
et équité  
sociale – 29

**4.2.2**  
Comité  
Infrastructures  
et réseaux  
urbains – 29

**4.2.3**  
Comité  
Prosperité et  
innovation – 29

**4.2.4**  
Comité Qualité  
des milieux  
de vie – 29

## 5

**Engagement  
des parties  
prenantes**  
– 30



# MATIÈRES

## 6

### Résultats de la phase 1 – 32

#### 6.1 Inventaire des actions de la ville – 32

##### 6.1.1 Outils de recensement des actions – 32

##### 6.1.2 Comment Montréal se démarque – 33

#### 6.2 Sondage et outil de perception – 36

##### 6.2.1 Sondage – 36

##### 6.2.2 Perception de la résilience des parties prenantes et des citoyens – 37

##### 6.2.3 Les priorités de résilience soulevées par les citoyens et les parties prenantes – 39

##### 6.2.4 Résultats obtenus lors de rencontres individuelles avec les parties prenantes – 41

##### 6.2.5 Croisement des enjeux – 43

## 7

### Axes de recherche : Vision pour un Montréal plus résilient – 46

#### 7.1 Axe 1 - une communauté montréalaise engagée – 48

#### 7.2 Axe 2 - une Ville flexible qui valorise la collaboration – 50

#### 7.3 Axe 3 - une économie qui anticipe les changements – 52

#### 7.4 Axe 4 - une ville qui se projette dans l'avenir – 54

## 8

### Vers une stratégie de résilience – 56

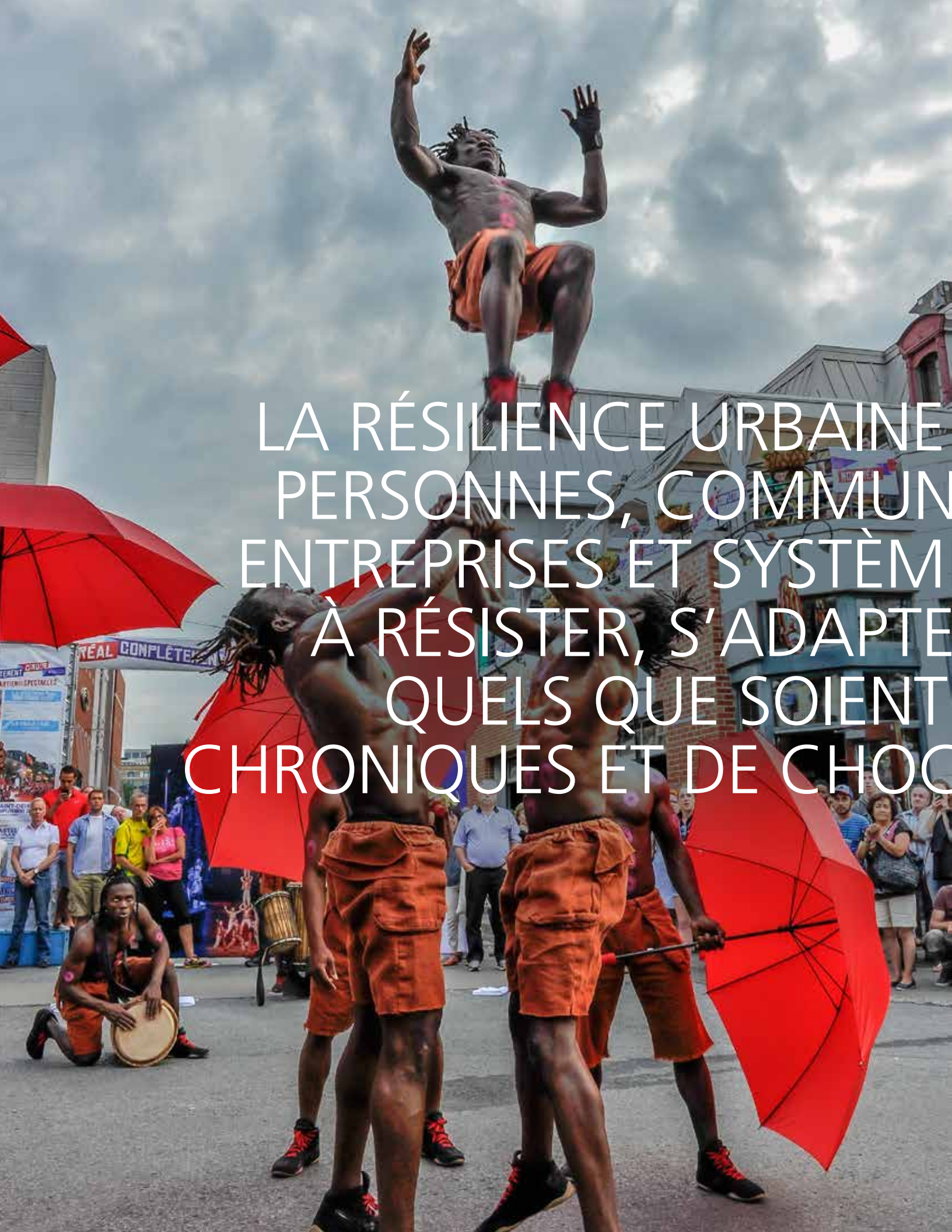
## ANNEXES

### Annexe 1 Membres du comité de pilotage – 58

### Annexe 2 Membres des comités de travail – 59

### Annexe 3 Résultats du sondage de perception à la population – 61





LA RÉSILIENCE URBAINE  
PERSONNES, COMMUNES,  
ENTREPRISES ET SYSTÈMES  
À RÉSISTER, S'ADAPTER  
QUELS QUE SOIENT LES CHOC  
CHRONIQUES ET DE CHOC



EST LA CAPACITÉ DES  
AUTÉS, INSTITUTIONS,  
ES AU SEIN D'UNE VILLE  
R ET SE DÉVELOPPER,  
LES TYPES DE STRESS  
S AIGUS QU'ILS SUBISSENT.

# SIGLES UTILISÉS

- ONG** Organisation non gouvernementale
- PME** Petite et moyenne entreprise
- PRA** Évaluation préliminaire de la résilience (*Preliminary Resilience Assessment*)
- VR** Ville résiliente
- 100 VR** Programme des 100 villes résilientes

# NOTRE DÉMARCHE

## Identification des parties prenantes



Gouvernement  
fédéral



Gouvernement  
provincial



Secteur  
municipal



Universités



Secteur  
privé



ONG

## Engagement des parties prenantes



Présentation



Rencontre  
de groupe



Rencontre  
individuelle

## Évaluation préliminaire de la résilience



Recherche



Sondage



Ateliers



Comité de pilotage

## Définition des axes de recherche



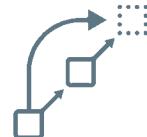
Une communauté  
montréalaise  
engagée



Une Ville flexible  
qui valorise la  
collaboration



Une économie  
qui anticipe les  
changements



Une ville qui se  
projette dans  
l'avenir

# INTRODUCTION

## 1.1 PROGRAMME DES 100 VILLES RÉSILIENTES

Le programme des 100 villes résilientes (100 VR), une initiative de la Fondation Rockefeller, a été créé pour aider des villes à travers le monde à mieux faire face aux défis sociaux, économiques et géophysiques qui sont en forte croissance au 21<sup>e</sup> siècle. Le programme des 100 VR soutient l'adoption et l'intégration d'une définition commune de la résilience urbaine qui comprend non seulement les chocs – tremblement de terre, incendie, inondation, etc. –, mais aussi les stress qui affaiblissent le tissu d'une ville au quotidien ou de façon cyclique. En répondant à la fois aux chocs et aux stress, une ville développe son potentiel de résilience collectif et individuel et se montre mieux outillée pour assurer la sécurité et le bien-être de toute sa population.

Les villes du réseau des 100 VR ont accès à toutes les ressources nécessaires pour développer leur stratégie de résilience, notamment à travers les outils de soutien suivants :

### 100VR PROPOSE AUX VILLES QUATRE TYPES DE SOUTIEN POUR RELEVER LE DÉFI DE LA RÉSILIENCE

1. Le financement de l'embauche d'un CHIEF RESILIENCE OFFICER (CRO)



POUR AIDER LES SYSTÈMES URBAINS COMPLEXES À S'ORGANISER AUTOUR DE LA RÉSILIENCE

2. Du soutien pour développer une STRATÉGIE DE RÉSILIENCE DE LA VILLE



3. Une PLATEFORME DE SERVICES pour soutenir la mise en oeuvre de la stratégie



POUR FOURNIR DES SOLUTIONS ADAPTÉES ET EFFICACES

4. L'adhésion au RÉSEAU 100 VR



Source : 100 resilient cities

Grâce à ces actions, le programme des 100 VR vise non seulement à aider individuellement les villes à devenir plus résilientes, mais aussi à faciliter la construction commune d'une pratique mondiale de la résilience par les gouvernements, les universités, les entreprises, les ONG et les citoyens.



## 1.2 QU'EST-CE QUE LA PRA ?

L'évaluation préliminaire de la résilience, ou PRA (pour *Preliminary Resilience Assessment*), est un aperçu de l'état de résilience actuel de la ville. Elle fournit une synthèse et une interprétation des informations recueillies lors de la phase 1 du processus, c'est-à-dire la phase de consultation et de mise sur pied du projet. En plus de fournir des données de référence sur l'état de résilience de la ville, la PRA met en lumière de nouveaux points de vue, des expériences et des questions sur la résilience urbaine ainsi que les risques et les occasions à saisir. Ce processus de développement a permis de déterminer les atouts et les lacunes de la ville ainsi que les problèmes requérant une étude plus poussée.

Cette évaluation préliminaire résume la méthodologie utilisée, jusqu'à présent, dans la conduite des activités réalisées par le Bureau de la résilience de la Ville de Montréal, ainsi que les principaux résultats de ces activités. Dans ce document, vous trouverez le profil de la ville, les principaux chocs et stress à Montréal, la description des actions déjà en place ainsi que les perceptions des parties prenantes et de la population. Les informations présentées dans ce document proviennent de collectes de données, de rencontres individuelles et des résultats d'ateliers de travail regroupant de nombreuses parties prenantes. Ces résultats ont mené à la définition de quatre axes de recherche et d'une série de questions diagnostiques qui seront la base du développement de la stratégie de résilience de Montréal.

La PRA n'est pas exhaustive ou définitive. Il faut plutôt la voir comme un outil aidant l'équipe du Bureau de la résilience à progresser tout en lui donnant les moyens de mettre ses découvertes en évidence, de développer et d'appuyer des projets audacieux et de proposer des solutions innovantes pendant la phase 2, soit la mise en action du projet de résilience.

# PROFIL SOMMAIRE DE LA VILLE



Montréal est la plus grande ville du Québec et la deuxième en importance au Canada. Avec ses 500 kilomètres carrés urbanisés à 90 % et une population de près de 2 millions d'habitants, la métropole québécoise est le moteur économique et culturel de la région. Elle est considérée comme la quatrième ville francophone au monde avec une proportion de personnes ayant le français pour langue d'usage à la maison de 54,3 %. De plus, une grande majorité des Montréalais, soit 57,7 %, disent maîtriser le français et l'anglais, et 24,3 % de la population de l'île de Montréal est trilingue.

**MONTRÉAL, VILLE D'HISTOIRE**, a été un carrefour de populations (notamment Amérindiens, Français et Anglais), d'échanges et de commerce depuis sa fondation en 1642. La ville a été la plaque tournante du commerce des fourrures aux 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècles et la tête de pont économique de l'Empire britannique en Amérique du Nord au 19<sup>e</sup> siècle. Sa riche histoire est encore racontée de nos jours. Montréal a longtemps été reconnu comme la « ville aux cent clochers », expression qu'on attribue à l'écrivain américain Mark Twain, de passage à Montréal en 1881. Le paysage architectural de la ville et la ferveur religieuse de ses résidents, à cette époque principalement catholiques, ont, depuis, beaucoup changé. Des immigrants d'origines et de religions diverses sont venus modifier et enrichir le patrimoine montréalais. Cette réalité explique que Montréal demeure la deuxième ville au Canada pour le nombre de lieux de culte, malgré la fermeture et la transformation de ses nombreuses églises catholiques.

Le boulevard Saint-Laurent est la ligne de démarcation entre l'est et l'ouest de la ville. Historiquement, ce boulevard divisait aussi les communautés francophones (à l'est) et anglophones (à l'ouest). Cette division tend aujourd'hui à se dissiper alors que la mixité culturelle de la métropole québécoise s'accroît.

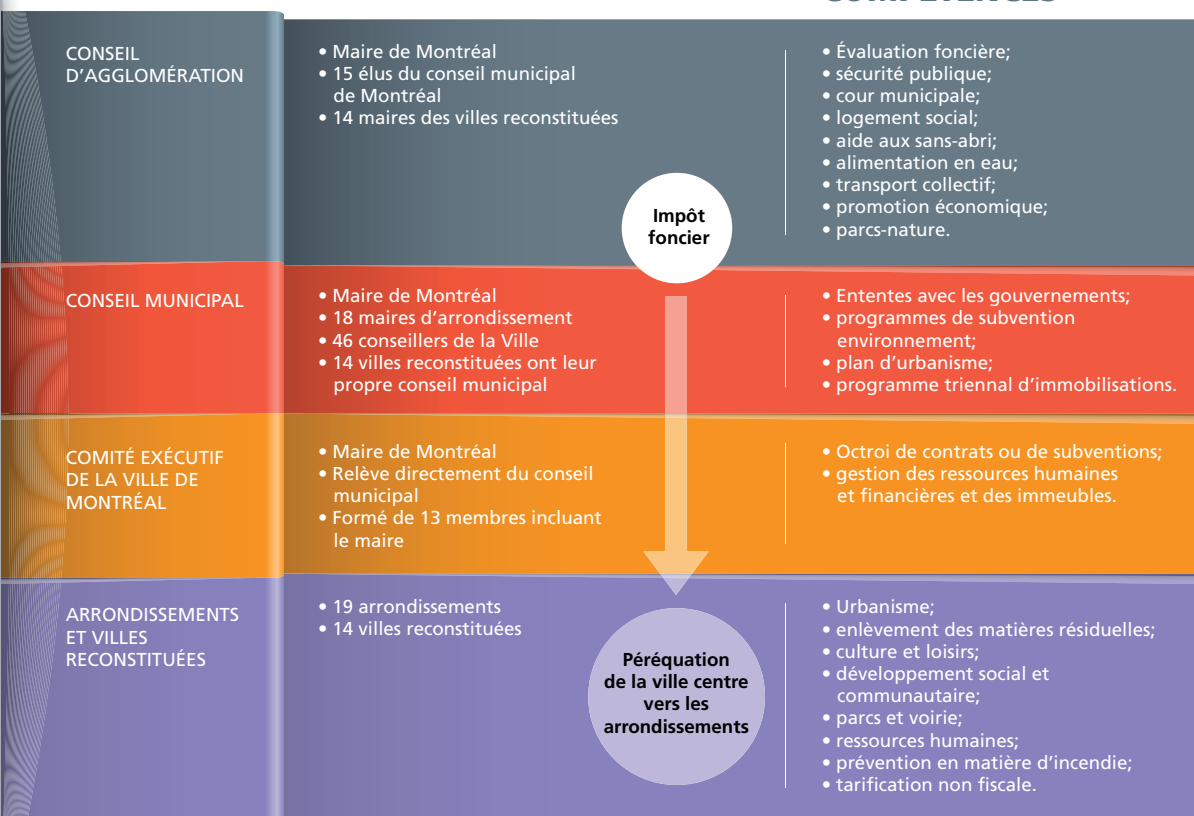
Dans le cadre de son 375<sup>e</sup> anniversaire, la ville célébrera l'audace, la créativité et l'esprit collaboratif des Montréalais avec près de 175 activités. L'histoire, l'art et la culture, la jeunesse et la diversité culturelle seront au cœur de ces activités, offertes dans tous les quartiers montréalais. De grands legs sont également prévus, notamment la promenade urbaine Fleuve-Montagne, un trajet piétonnier qui reliera deux lieux emblématiques de la ville : le fleuve Saint-Laurent et le mont Royal.

**MONTRÉAL, VILLE COMPLEXE**, compte 19 arrondissements et offre des services dans l'ensemble du territoire de l'île de Montréal, incluant les 14 villes reconstituées. L'ensemble des arrondissements et des villes forment l'agglomération de Montréal. Le conseil municipal est la principale instance de la Ville et est composé de 65 élus. Le conseil d'agglomération, présidé par le maire de Montréal, est composé de 31 élus de Montréal et des villes reconstituées. Ces villes ont également chacune leur propre conseil municipal, présidé par un maire.

Cette division des pouvoirs complexifie la prise de décision et alourdit les processus administratifs. Les arrondissements montréalais administrent notamment l'aménagement urbain, la distribution de l'eau potable et la propreté des lieux publics. Les conseils d'arrondissement disposent, à cette fin, d'un budget qui leur est propre. Une révision de la gouvernance qui implique une centralisation de certains pouvoirs au profit de la ville centre serait une solution à cette lourdeur. Le rapatriement de certaines compétences permettrait d'offrir une vision unique et cohérente de la ville sur le plan des services, que ce soit la fiscalité, la stabilité et la prévisibilité du financement ou encore l'équité et la recherche de performance par de meilleures pratiques, de meilleurs coûts et des économies d'échelle.

## ORGANISATION MUNICIPALE

## PRINCIPALES COMPÉTENCES



Par exemple, en 2015, la ville centre a décidé de rapatrier les compétences à l'égard du déneigement du réseau de la voirie locale. La Ville de Montréal a adopté une nouvelle politique de déneigement qui prévoit l'application des normes opérationnelles minimales relatives au déneigement des voies publiques afin que les citoyens de tous les arrondissements puissent profiter d'un service équivalent, ce qui n'était pas le cas avant 2015.

D'autre part, le gouvernement du Québec octroie à Montréal le statut officiel de métropole du Québec. Avec la reconnaissance de ce statut, le gouvernement pourrait confier à Montréal plus de pouvoirs et de responsabilités ainsi que des sources de financement accrues qui permettraient à Montréal d'assumer son rôle de métropole du 21<sup>e</sup> siècle. Les attentes de la Ville visent notamment une reconnaissance de l'expertise montréalaise développée sur le terrain en matière de lutte contre l'itinérance, de travail de rue, de soutien psychosocial et en habitation, des domaines qui nécessitent un financement stable et une approche concertée et multisectorielle.

**MONTRÉAL, VILLE COSMOPOLITE**, regroupe la plus grande part des populations issues de l'immigration internationale au Québec et accueille la majorité des nouveaux immigrants internationaux. Historiquement, ces populations immigrantes proviennent principalement de la France, de l'Angleterre, de l'Écosse, de l'Irlande et de l'Italie. Il est aussi à noter qu'en 2011, 10 505 personnes à Montréal avaient une identité autochtone, soit 0,5 % de la population montréalaise. Certains quartiers montréalais demeurent symboliquement liés à des communautés (italienne, portugaise, chinoise, juive hassidique, etc.), mais leur population est de plus en plus diversifiée. L'arrivée de quelque 30 000 nouvelles personnes chaque année à Montréal depuis 2005 amène des transformations en profondeur dans son paysage. La métropole québécoise accueille notamment la plus grande communauté haïtienne au Canada (plus de 90 000 personnes), dont une importante proportion se trouve dans l'arrondissement de Montréal-Nord. De nombreux immigrants proviennent aussi des pays du Maghreb, du Liban et de l'Asie (Vietnam, Philippines). En 2015 et 2016, la Ville de Montréal, en collaboration avec de nombreux groupes sociocommunautaires, joue un rôle crucial dans l'accueil des réfugiés syriens sur son territoire. Cette situation met en lumière les besoins sur le terrain et mène à la création du Bureau d'intégration des nouveaux arrivants de Montréal en 2016.



**MONTRÉAL, VILLE DES EXTRÊMES MÉTÉOROLOGIQUES**, connaît des températures allant de -40 à 45 °C. À travers canicules, verglas, blizzards, tempêtes de neige, la population vit au rythme des quatre saisons, modifiant ses activités et ses modes de déplacement selon les conditions météorologiques. En réponse à ce climat fortement variable, les Montréalais se sont aussi dotés de l'un des plus importants réseaux souterrains au monde. Totalisant 33 kilomètres, la ville intérieure de Montréal comporte des bureaux, des commerces, des services et des stations de métro, ce, en plein cœur du centre-ville.

Les changements climatiques auront un impact certain sur le climat de la ville. Un premier plan d'adaptation aux changements climatiques a d'ailleurs été produit par le Service de l'environnement de la Ville de Montréal en 2015. Ce plan prévoit qu'au-delà des augmentations anticipées des températures moyennes, la hausse des concentrations de gaz à effet de serre (GES) affectera plusieurs autres variables climatiques, dont les précipitations et les vents. L'agglomération de Montréal aura donc à composer avec des changements qui toucheront le milieu naturel, le cadre bâti, la population et les activités socio-économiques. Plusieurs facteurs non climatiques, comme l'âge des infrastructures, l'aménagement du territoire ou les caractéristiques sociodémographiques, auront pour effet d'amplifier ou, au contraire, de limiter les répercussions appréhendées.

**MONTRÉAL, VILLE VIEILLISSANTE**, projette qu'un résident de l'agglomération sur cinq aura 65 ans ou plus d'ici 2036 (par rapport à un sur six en 2011). Alors que la population vieillit, les personnes qui quittent l'agglomération sont des adultes âgés de 25 à 39 ans et des enfants de 14 ans et moins; il s'agit donc souvent de jeunes familles. Le principal défi est de conserver ces familles et d'en attirer de nouvelles afin d'assurer l'équilibre sociodémographique de l'agglomération. Le vieillissement de la population apportera aussi un déséquilibre important dans le financement des services publics (éducation, santé, etc.) puisque ceux-ci sont financés à même les impôts sur le revenu. Cela représentera un lourd fardeau fiscal pour les futures générations.



**MONTRÉAL, VILLE DE TRANSPORT ET DE GRANDES INFRASTRUCTURES**, comporte un important réseau routier en plus d'un aéroport international et d'un port océanique. On peut accéder à l'île par un des 18 ponts ou par un tunnel routier. Il faut noter que cette réalité, à laquelle on ajoute de nombreux travaux d'infrastructures sur le territoire de la ville en 2016 (environ 1 000 chantiers municipaux durant l'été et l'automne), accentue les difficultés de mobilité des Montréalais.

Toutefois, la région métropolitaine et plus particulièrement l'agglomération de Montréal font bonne figure quant à l'achalandage du réseau de transport collectif en comparaison des autres régions métropolitaines de l'Amérique du Nord. En 2013, plus de 516 millions de déplacements ont été effectués par la Société de transport de Montréal, dont 416 millions au sein de l'agglomération. En période de pointe du matin, près de 50 % des résidents de l'agglomération utilisent les transports collectif et actif.



Afin de bonifier cette offre de transport en commun, la région métropolitaine sera bientôt dotée d'un train électrique, qui offrira plusieurs options de déplacement efficaces aux usagers en se connectant aux réseaux existants, soit métro, autobus et trains. Ce projet représente un investissement de 5,9 milliards de dollars et sera réalisé en partenariat public-public selon une toute nouvelle forme de financement, qui vise également à renforcer la vitalité économique de la métropole.

Par contre, Montréal connaît aussi d'importants problèmes de vieillissement de ses infrastructures attribuables à un déficit dans les investissements au cours des 50 dernières années. La Ville tente de rattraper le retard dans l'entretien de ses infrastructures routières et de son réseau d'aqueduc en investissant au cours des prochaines années plus d'un demi-milliard de dollars. À ces travaux s'ajoute la construction du nouveau pont Champlain, un lien important entre l'île et la Rive-Sud emprunté par plus de 50 millions de voitures chaque année. Le nouveau train électrique passera d'ailleurs sur ce pont, ce qui vise à réduire la congestion routière.

Ces nombreux chantiers ont un impact important sur la mobilité urbaine, causant des problèmes de congestion et ralentissant les services d'urgence dans plusieurs secteurs de l'île. Si un événement majeur s'ajoutait à cette situation, les conséquences pourraient être importantes.

**MONTRÉAL, VILLE PORTUAIRE**, est la porte d'entrée du transport maritime via le fleuve Saint-Laurent vers les Grands Lacs. Le Port de Montréal est un port océanique au cœur du continent nord-américain. Il est l'unique port à conteneurs dans le corridor Québec-Ontario, par où transitent les deux tiers du commerce international canadien. En tant que deuxième port en importance au Canada, il agit comme un point de transbordement pour les céréales, les produits pétroliers, la machinerie et les produits manufacturés. Pour cette raison, il fait partie de l'axe principal des chemins de fer canadiens et Montréal demeure une ville ferroviaire importante. En 2012, le Port de Montréal a généré des retombées de 1,5 milliard de dollars pour l'économie canadienne, dont 140 millions au Québec et 14 millions à Montréal. En outre, devant la popularité grandissante des croisières, Montréal veut se tailler une place de choix dans l'itinéraire des navires de plaisance.





**MONTRÉAL, VILLE DYNAMIQUE ET INNOVANTE**, est caractérisée par une vitalité artistique exceptionnelle et par ses créateurs reconnus internationalement. Les retombées économiques annuelles totales (directes) du secteur de la culture à Montréal sont évaluées à 7,8 milliards de dollars, soit environ 6 % du PIB de la grande région de Montréal. De grandes entreprises artistiques d'envergure internationale telle que le Cirque du Soleil et Moment Factory font la fierté de la ville. Montréal a également été désigné Ville UNESCO du design en 2006, intégrant ainsi le réseau des villes créatives de cette organisation internationale. Le dynamisme de Montréal se démarque aussi par la diversité de son économie, qui favorise sa capacité d'adaptation. Avec ses sept grappes industrielles dans des domaines de pointe et son secteur des hautes technologies, Montréal se distingue par ses nombreux établissements axés sur le savoir et la recherche.

**MONTRÉAL, VILLE ÉTUDIANTE**, se classe au premier rang mondial comme destination pour les étudiants étrangers. Avec quatre universités, sept établissements d'enseignement supérieur et douze cégeps dans un rayon de 8 kilomètres, Montréal a la plus importante concentration d'étudiants postsecondaires parmi les grandes villes de l'Amérique du Nord. Le classement mondial des universités QS (QS World University Rankings) octroie au Grand Montréal le titre de métropole universitaire du Canada. Par contre, en 2011, la proportion de la population âgée de 25 à 64 ans titulaire d'un diplôme universitaire dans la région métropolitaine de Montréal n'était que de 29,6 %. De plus, le taux de décrochage scolaire est important à Montréal, même s'il a diminué de façon importante au cours des dernières années, en passant de 24,6 % en 2009 à 20,8 % en 2013.

**MONTRÉAL, VILLE VERTE ET BLEUE**, possède un système énergétique qui se distingue de celui des autres régions du monde par sa part importante en sources d'énergie renouvelable; il s'agit de l'hydroélectricité. Pour l'approvisionnement en eau, les deux usines de traitement d'eau potable s'alimentent à partir des cours d'eau ceinturant l'île et détiennent à elles seules 88 % de la capacité de production de l'eau à Montréal. La station d'épuration des eaux usées de Montréal est la troisième au monde en importance.

D'autre part, Montréal compte 4 000 ruelles vertes sur son territoire et 97 jardins communautaires. De plus, 19 grands parcs totalisant près de 2 000 hectares d'espaces verts sont accessibles aux Montréalais, dont le parc du Mont-Royal. Ces espaces verts contribuent grandement à la qualité de vie des Montréalais en réduisant les îlots de chaleur et en devenant des lieux de rencontre et de loisirs. Notons que la protection et la mise en valeur de la trame verte et bleue du Grand Montréal font partie intégrante du Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal.



**MONTRÉAL, VILLE SPORTIVE ET ACTIVE**, est reconnue pour son savoir-faire en matière d'organisation d'événements sportifs d'envergure internationale et pour la qualité de ses installations. Montréal est d'abord une grande ville de hockey. Les Montréalais sont non seulement fiers de leur équipe nationale, mais ils ont aussi développé un fort sentiment d'appartenance à leur ville à travers la riche histoire et les victoires passées du Canadien de Montréal. Toutes les communautés montréalaises se rassemblent autour d'un point commun : la performance de l'équipe. Montréal est aussi reconnu comme la capitale nord-américaine du vélo. Plus de 350 kilomètres de pistes cyclables sont à la disposition des Montréalais sur l'île et dans ses environs. Cet acquis, toujours en développement, participe au maintien d'une vie active et en santé pour de nombreux citoyens de tous les âges. Un système de vélopartage est aussi offert sur le territoire montréalais depuis 2014. Le réseau BIXI comprend 5 200 vélos et 460 stations et est le premier système de vélopartage avoir été déployé en Amérique du Nord. Cependant, Montréal est aussi la ville canadienne où les cyclistes sont victimes du plus grand nombre d'accidents : en 2015, 7 déplacements à vélo sur 100 000 se sont terminés en accident.

## 2.1 DÉFIS DE RÉSILIENCE À MONTRÉAL

Le grand verglas de 1998 est probablement le choc des temps modernes le plus important que Montréal ait connu. Ce sinistre, à l'origine naturel, s'est rapidement transformé en sinistre technologique lorsque sont tombées les grandes lignes de transport d'électricité provoquant des pannes de courant majeures dans la plupart des régions du sud du Québec. Par la suite, les événements se sont précipités, causant des perturbations dans les infrastructures essentielles au fonctionnement de la société, telles que les télécommunications et le transport. Environ 900 000 foyers ont été privés d'électricité au Québec, en plein hiver, de quelques heures à plusieurs jours.

Ce sinistre majeur à Montréal a fait prendre conscience aux autorités de lacunes importantes dans la coordination et l'organisation de l'intervention d'urgence. Elles ont réalisé qu'une défaillance dans un réseau essentiel peut provoquer un effet domino aux conséquences multiples.

Depuis cet événement, plusieurs mécanismes ont été mis en place pour assurer la sécurité des citoyens et pour prévenir les conséquences d'un tel sinistre. Notons la création du Centre de sécurité civile à la Ville de Montréal et le bouclage du réseau de distribution d'énergie d'Hydro-Québec.

Nonobstant cet événement, Montréal a été relativement épargné par les sinistres majeurs. Cela ne signifie pas que nous sommes à l'abri d'une perturbation. Nous devons donc nous préparer en conséquence. L'accident ferroviaire de Lac-Mégantic (Québec) nous l'a rappelé en juillet 2013. Cet accident, qui a eu lieu à 250 kilomètres de Montréal, a suscité de nombreuses préoccupations sur les risques liés aux installations ferroviaires et au transport de matières dangereuses dans les milieux urbains. L'accident a entraîné le déraillement d'un convoi de 72 wagons-citernes contenant du pétrole, provoquant des explosions et un incendie qui a détruit le centre-ville de la petite municipalité, tuant 47 personnes. En plus d'interpeller les autorités et les spécialistes de la gestion des risques, l'accident de Lac-Mégantic a changé la perception du risque ferroviaire et industriel auprès de la population.

Ces événements ont également mené à l'adoption d'une première Politique québécoise de sécurité civile. Cette politique provinciale prescrit aux municipalités de développer une meilleure connaissance des aléas et des vulnérabilités auxquels elles sont exposées, d'améliorer les programmes de prévention et la mise sur pied de systèmes de prévision et d'alertes précoces. À Montréal, le *Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal* intègre désormais des dispositions réglementant le développement de nouveaux aménagements en bordure des chemins de fer.

De plus, à la suite de l'accident de Lac-Mégantic, le gouvernement fédéral a adopté l'ordre 32, exigeant que les compagnies ferroviaires transmettent des informations sur le type de marchandises dangereuses et leur volume transportés sur le territoire d'une municipalité. Ces données servent à la planification de mesures d'urgence et à l'intervention. La Ville de Montréal travaille actuellement au développement d'une méthode d'analyse de risques liés au transport ferroviaire de marchandises dangereuses.

Au-delà des chocs, de nombreux stress affectent Montréal et ils ont un impact important sur le bien-être de sa population, au quotidien aussi bien qu'en situation d'urgence. La pauvreté, le manque d'accès à des logements abordables et salubres, le vieillissement des infrastructures et la congestion routière ont une incidence sur les Montréalais. Des plans et des stratégies sont en place pour répondre à ces défis alors que la Ville de Montréal est à pied d'œuvre pour améliorer les conditions de vie des citoyens.





Notons que Montréal a aussi de nombreux atouts, notamment le sentiment de sécurité des montréalais dans ses rues et dans ses quartiers ainsi que la vitalité de son secteur culturel. Montréal est d'ailleurs reconnu comme la 4<sup>e</sup> ville nord-américaine où il fait bon vivre selon la société de consultation Mercer. Les entrepreneurs québécois n'ont jamais été aussi confiants depuis 2013 selon le Baromètre des affaires de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et le taux de chômage est en baisse à Montréal depuis un an. Cependant, ces bonnes nouvelles cachent des vulnérabilités plus discrètes : comme partout ailleurs au Canada, de plus en plus de Montréalais ont recours aux banques alimentaires pour se nourrir et, à Montréal, le taux de chômage demeure significativement élevé chez les immigrants et les minorités visibles.

Ces stress peuvent avoir un effet sur la capacité d'une ville à faire face à un choc le moment venu. Par exemple, au début des années 2000, une pénurie de logements locatifs à Montréal s'est muée en véritable crise du logement abordable. Dès 2001, alors que le taux d'inoccupation des logements à Montréal est de 1,5 %, 400 dossiers sont traités par l'Office municipal d'habitation de Montréal afin de reloger, de la meilleure façon possible, les ménages dans le besoin. Malgré ces efforts, 60 ménages se retrouvent à la rue le 1<sup>er</sup> juillet 2001. La plupart de ces ménages sont composés de personnes démunies. En 2002, le taux d'inoccupation tombe à 0,6 % dans l'ensemble de la région montréalaise. La Ville de Montréal retient les leçons de 2001 et anticipe la crise du 1<sup>er</sup> juillet. Les différents services de la Ville et les organismes communautaires sont donc mis à contribution de manière préventive. Une importante opération de gestion est organisée afin d'offrir aux personnes sans logement et en difficulté des services de base (hébergement, transport, entreposage, recherche de logement) le temps qu'ils se réinstallent sous un nouveau toit. La Ville de Montréal est riche de cette expérience et a appris à mieux évaluer et anticiper ce stress afin d'éviter qu'il ne se transforme en choc pour ses populations en situation de vulnérabilité.

On peut donner un autre exemple de stress se transformant en choc, cette fois lié au vieillissement des infrastructures. En mai 2013, un incident lié à la mise aux normes de la station de traitement d'eau potable Atwater oblige 1,3 million de Montréalais à faire bouillir leur eau avant consommation durant 36 heures. Les travaux requéraient de baisser le niveau d'eau des bassins et des sédiments se sont mêlés à l'eau potable, la rendant impropre à la consommation. L'usine Atwater, la première usine de production d'eau potable, construite en 1918, est la plus importante à Montréal. Cet incident est une conséquence directe de la nécessité de mettre les infrastructures aux normes tout en maintenant les services qui y sont liés.

C'est relativement à des chocs et des stress tels que ceux-là que Montréal a été admis dans le réseau des 100 villes résilientes en décembre 2014 dès sa première candidature. Montréal s'est démarqué grâce à l'engagement de ses dirigeants à renforcer la résilience de la Ville, à accroître les investissements, à réparer et à entretenir ses infrastructures (ponts, tunnels, voirie et aqueducs) et à agir auprès des personnes vulnérables. Montréal est la première ville canadienne à avoir été sélectionnée dans le réseau des 100 villes résilientes. Par la suite, au troisième tour de sélection, trois autres villes l'ont rejoint (Calgary, Toronto et Vancouver).

Le programme des 100 VR reconnaît qu'il est important pour Montréal de développer son habileté à agir au-delà des simples moyens d'intervention en cas d'urgence, notamment dans les sphères économique et sociale. La Ville doit également mieux comprendre le lien entre les chocs et les stress à Montréal. Cette analyse permettra d'augmenter la capacité d'apprentissage de la Ville et des Montréalais à la suite de sinistres et de mieux cibler les interventions futures ainsi que les activités de prévention et d'atténuation des risques. Ce sont les défis que devra relever Montréal en développant sa stratégie de résilience urbaine.



# LES CHOCS ET LES STRESS

Le tableau suivant présente un portrait des principaux chocs et stress à Montréal. Les données ont été compilées à partir de documents rendus disponibles par divers services de la Ville et par les parties prenantes.

Les graphiques des pages suivantes, quant à eux, reflètent ce que les parties prenantes perçoivent comme des chocs et des stress à Montréal du plus probable au moins probable. Ces perceptions ont été recueillies lors d'un premier atelier de travail, tenu en janvier 2016.

Il a été prévu que le Bureau de la résilience, en collaboration avec les parties prenantes concernées, produise une analyse de risques complète lors de l'implantation de la stratégie. Cette analyse permettra de mieux comprendre les vulnérabilités et les interrelations entre les chocs et les stress à Montréal.



## TYPES DE CHOCS | EXEMPLES

---



**Météorologique** - chaleur ou froid extrême; tempête exceptionnelle (neige, vent, grêle, verglas, orage).

---



**Géophysique** - séisme.

---



**Hydrologique** - inondation printanière; embâcle; frasil; crue subite; eau de ruissellement.

---



**Touchant les infrastructures** - défaillance d'infrastructures majeures (transport, énergie, communication); accident industriel majeur; accident de transport de matières dangereuses; cyberattaque.

---



**Social** - manifestation violente; terrorisme.

---



**Sanitaire et alimentaire** - épidémie; pandémie.

---

## TYPES DE STRESS | EXEMPLES

---



**Écologique** - pollution de l'eau; pollution atmosphérique; espèce envahissante; mise en péril des écosystèmes.

---



**Climatologique** - changements climatiques; augmentation des températures moyennes; augmentation de la fréquence et de l'intensité des pluies abondantes, augmentation de la fréquence et de l'intensité des vagues de chaleur, augmentation de la fréquence des tempêtes destructrices; augmentation de la durée des périodes de sécheresse; crues printanières plus hâtives.

---



**Social** - vieillissement de la population; itinérance; inégalité social et économique; optimisation de l'intégration des immigrants; insécurité alimentaire; taux de décrochage scolaire élevé; taux d'analphabétisme élevé; lenteur du système de santé; manque de logement abordable; trouble de santé mentale / détresse psychologique; augmentation de l'obésité.

---



**Gouvernance / politique** - gouvernance complexe; corruption; manque de confiance dans les autorités.

---



**Infrastructures** - vieillissement des infrastructures.

---

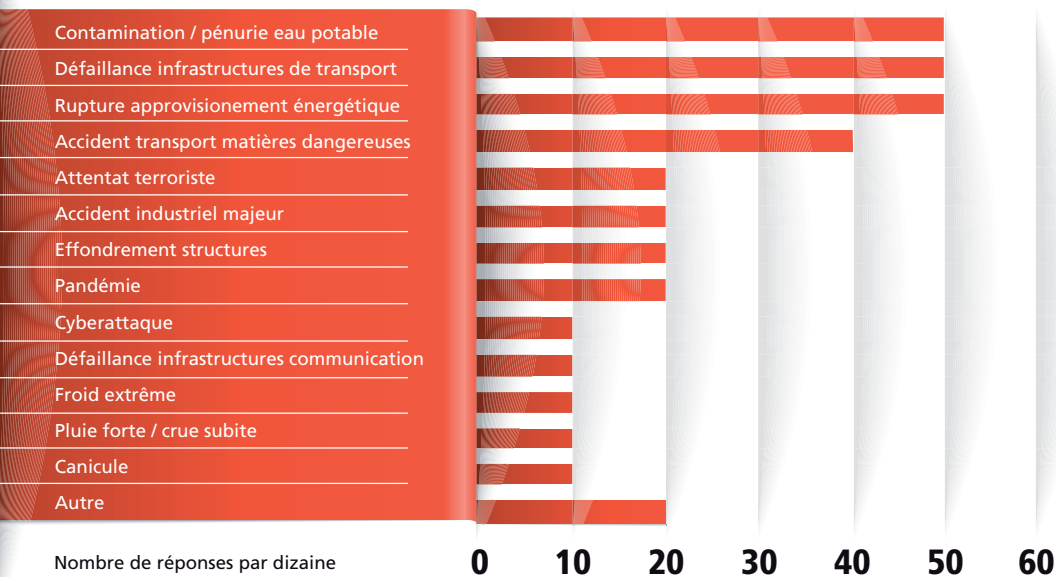


**Économique** - congestion automobile; fuite du capital humain (exode des cerveaux); taux de chômage; manque de main-d'œuvre qualifiée; départ massif à la retraite; déclin des modèles économiques traditionnels.

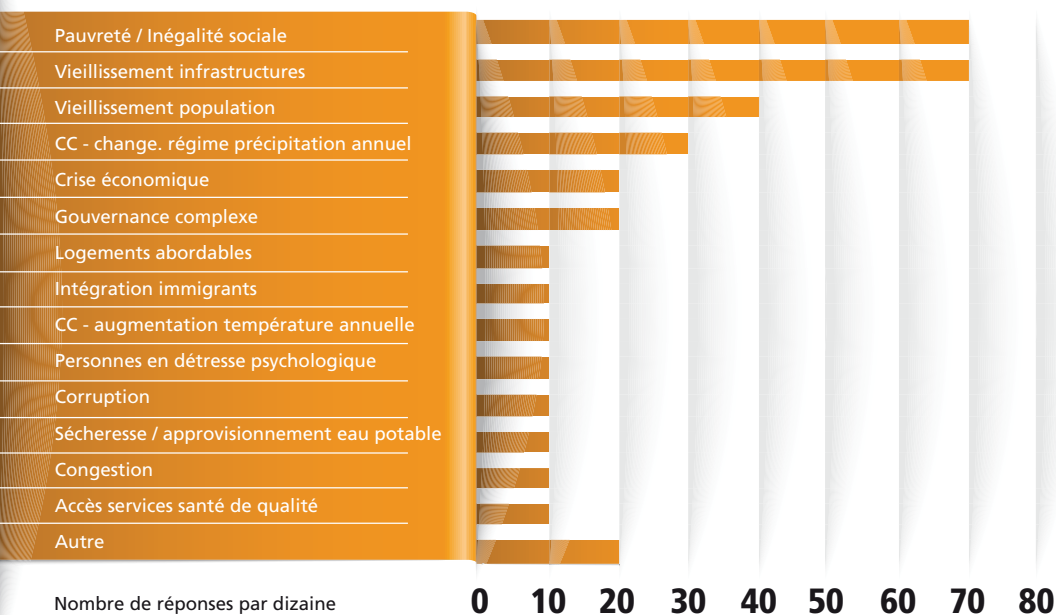
---

Ces résultats sont basés sur la perception des participants. Ils reflètent les événements locaux et internationaux qui se sont déroulés dans les dernières années, comme l'accident de Lac-Mégantic et les problèmes récurrents du réseau d'eau de Montréal.

## PERCEPTION DE LA PROBABILITÉ DES CHOCS PAR LES PARTIES PRENANTES PRÉSENTES – ATELIER DE JANVIER 2016



## PERCEPTION DE LA PROBABILITÉ DES STRESS PAR LES PARTIES PRENANTES PRÉSENTES – ATELIER DE JANVIER 2016







# ORGANISATION ET RESPONSABILITÉS DES COMITÉS

## 4.1 COMITÉ DE PILOTAGE

Un comité de pilotage constitué de membres influents de la communauté montréalaise et de l'administration municipale a été formé afin de soutenir la réflexion sur la stratégie de résilience urbaine et son développement. Les membres, multisectoriels, proviennent de services de la Ville de Montréal ainsi que d'organisations publiques, privées, communautaires et universitaires.

La liste complète des membres de ce comité est disponible en annexe 1.

## 4.2 COMITÉS DE TRAVAIL

À la suite du premier atelier de travail en janvier 2016 regroupant toutes les parties prenantes, une centaine de participants ont été répartis, selon leur domaine d'expertise, en quatre comités de travail. Les participants émanent de divers milieux, qui participent activement aux travaux du Bureau de la résilience. Les thèmes des comités sont associés aux principaux défis de Montréal qui sont ressortis lors de l'atelier. Les comités de travail ont été réunis en grand groupe en juin 2016 puis séparément en septembre de la même année.

### ATELIER DE JANVIER 2016

#### Priorités identifiées

1. Vieillesse des infrastructures
2. Vieillesse de la population
3. Transport et mobilité
4. Enjeux sociaux (population vulnérable)
5. Aménagement et risques majeurs

#### Création de 4 comités de travail

- Diversité et équité sociale
- Infrastructures et réseaux urbains
- Prospérité et innovation
- Qualité des milieux de vie



#### **4.2.1 Comité Diversité et équité sociale**

Ce groupe de travail réfléchit aux meilleurs moyens d'appuyer les stratégies en place et de bonifier les initiatives existantes dans certains quartiers montréalais visant à développer le sentiment d'appartenance et d'intégration des citoyens. Afin de développer la résilience des communautés, le Bureau de la résilience a souhaité s'entourer des représentants des forces vives de la métropole. Cette large représentativité a accompagné le Bureau de la résilience dans l'établissement et la compréhension des solutions porteuses pour un développement social viable et équitable.

#### **4.2.2 Comité Infrastructures et réseaux urbains**

Ce groupe de travail vise à réfléchir à la problématique du vieillissement des infrastructures, de la mobilité urbaine et de la continuité opérationnelle des grands réseaux montréalais. Afin d'aborder ces défis de manière intégrée, le Bureau de la résilience s'est entouré de gestionnaires d'infrastructures et de grands réseaux ainsi que de spécialistes de la gestion du risque et des changements climatiques.

#### **4.2.3 Comité Prospérité et innovation**

Ce groupe de travail vise à appuyer le Bureau de la résilience dans sa compréhension des défis que posent le vieillissement de la population, les changements démographiques, l'intégration des nouvelles technologies et l'adaptation aux changements climatiques et à la vitalité économique montréalaise. Ce groupe réfléchit aux nouveaux modèles économiques et tente d'anticiper les grandes tendances qui affecteront le développement résilient, équitable et durable de la métropole québécoise.

#### **4.2.4 Comité Qualité des milieux de vie**

Ce groupe de travail s'interroge sur les actions et orientations que Montréal pourrait mieux appuyer pour assurer un aménagement urbain holistique et résilient de ses quartiers. Dans ce comité, le Bureau de la résilience a fait appel à des spécialistes montréalais de l'aménagement durable du territoire, de la santé publique, de la protection des écosystèmes urbains et de l'optimisation des espaces vacants.

La liste complète des membres des quatre comités de travail est disponible en annexe 2.

# ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES



Après le premier atelier de travail de janvier 2016, lors duquel les préoccupations liées à la résilience ont été établies et les comités ont été formés, le Bureau de la résilience a amorcé les activités de la phase 1 avec une rencontre, en juin 2016, avec les quatre comités de travail. L'objectif de cette rencontre était de présenter le projet et d'expliquer aux participants le type d'engagement qui leur était demandé durant cette phase. C'est également durant cette rencontre que le sondage de perception a été distribué et qu'il a été demandé aux parties prenantes d'y répondre et de le transmettre à leurs réseaux respectifs.

Pour faire suite à la réception des réponses au sondage, des rencontres individuelles avec 30 personnes parmi les parties prenantes ont été menées. Le choix des personnes a été fait en assurant une représentativité parmi les quatre comités de travail.

Puis, une rencontre avec chacun des comités a été réalisée en septembre 2016 afin de discuter de manière plus précise des enjeux et des problématiques relatifs aux priorités établies. Ces discussions, couplées aux réponses au sondage, ont permis d'orienter la suite des travaux et de déterminer des axes de recherche pour la phase 2.

Une rencontre du comité de pilotage a également été faite en septembre 2016. Voici un résumé des activités de la phase 1.

## ENGAGEMENT DE PLUS DE 1 800 PARTIES PRENANTES



Atelier de travail -  
80 participants



Présentation du projet

**JUIN**



**JUILLET**



**AOÛT**



**SEPTEMBRE**



2 sondages  
1 800 réponses



30 rencontres  
individuelles



1 rencontre  
comité de  
pilotage

### **Trois ateliers de travail avec les parties prenantes – janvier à septembre 2016**

- **Janvier 2016 (101 participants)**
  - atelier de lancement
  - présentation du programme de résilience
- **Juin 2016 (80 participants)**
  - rencontre des quatre comités en grand groupe
  - présentation des résultats de l'atelier de janvier (stress et chocs à Montréal)
  - sondage de perception des parties prenantes
- **Septembre 2016 (60 participants)**
  - rencontre par comité (quatre ateliers de travail)
  - présentation des résultats de l'atelier de juin et du sondage à la population
  - discussion et validation des enjeux et axes de recherche proposés pour la phase 2

### **Trente rencontres individuelles – été 2016**

- **Objectifs :**
  - approfondir la connaissance des projets et des plans des parties prenantes
  - colliger avec plus de détails les perceptions de la résilience de Montréal
- **Questions / discussion :**
  - Considérez-vous Montréal comme une ville résiliente ? Pourquoi ?
  - Quelles initiatives rendent Montréal plus résilient ?
  - Selon vous, qu'est-ce qui affaiblit la résilience de Montréal ?

### **Rencontre du comité de pilotage – septembre 2016**

- Présentation globale de la phase 1
- Présentation des résultats des sondages de perception
- Discussion et validation des axes de recherche pour la phase 2

# 6

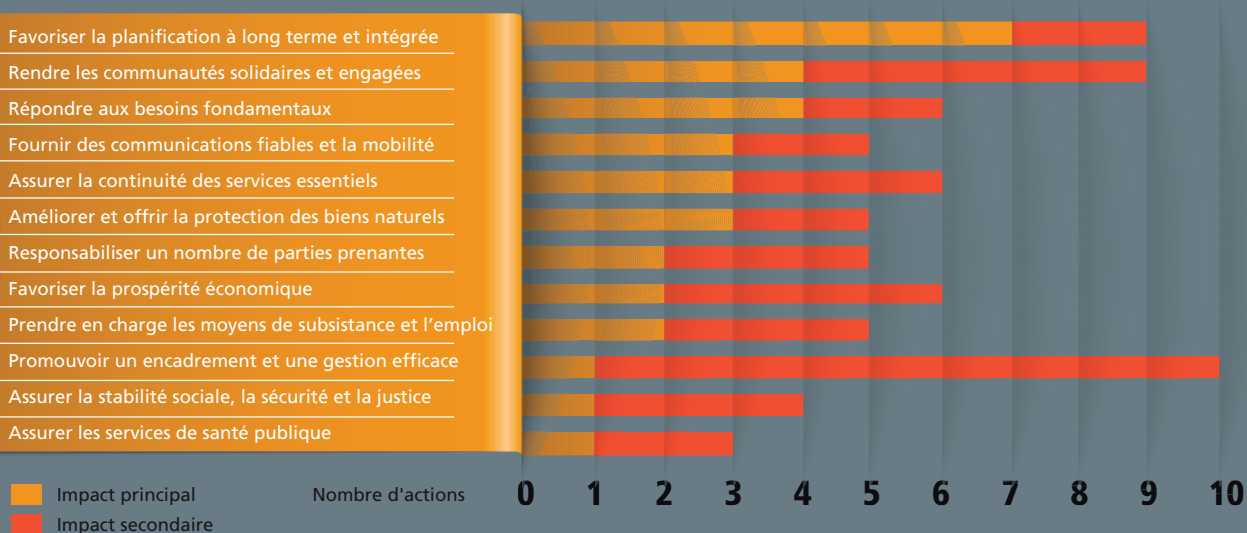
## RÉSULTATS DE LA PHASE 1

### 6.1 INVENTAIRE DES ACTIONS DE LA VILLE : QU'EST-CE QUI EST DÉJÀ EN PLACE À MONTRÉAL ET QUI CONTRIBUE À LA RÉSILIENCE ?

#### 6.1.1 Outil de recensement des actions

Montréal est une ville dynamique et innovante où l'administration municipale et les acteurs du développement urbain et communautaire s'investissent et planifient. De ce fait, de nombreuses initiatives, sous forme de plans, de programmes, de stratégies et de politiques, sont en place et contribuent positivement à la résilience de la ville. Toutes ces actions ont été compilées dans un outil de recensement du programme des 100 VR et ont été associées aux 12 sous-moteurs de résilience présentés ci-dessous.

Les actions ont été subdivisées en deux catégories, selon qu'elles ont un impact principal ou secondaire sur le moteur principal, qui est la résilience.





On peut voir que de nombreuses actions sont reliées au sous-moteur *Favoriser la planification à long terme et intégrée*. Dans cette catégorie se retrouvent, par exemple, le Plan de développement durable de la collectivité montréalaise, le Plan d'adaptation aux changements climatiques et le Plan de transport de la Ville de Montréal. Ces plans ont été déposés récemment et sont intégrés de façon transversale à d'autres services de la Ville de Montréal et au travail de plusieurs partenaires. Ils comportent une vision de résilience et leurs gestionnaires travaillent en collaboration avec l'équipe du Bureau de la résilience.

Une autre catégorie largement représentée est *Rendre les communautés solidaires et engagées*. Y ont été intégrés le Plan d'action montréalais de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, le Plan d'action municipal pour les aînés et le Plan d'action municipal pour l'accessibilité universelle. Plusieurs initiatives du milieu communautaire en font également partie, mais, bien qu'elles répondent à des besoins précis, elles gagneraient à être mieux coordonnées entre elles.

La catégorie la moins bien représentée est *Assurer les services de santé publique*. La principale raison en est que Montréal a très peu de pouvoir en cette matière. Les politiques et plans y étant associés sont développés aux niveaux provincial et fédéral. De la même manière, la catégorie *Assurer la stabilité sociale, la sécurité et la justice* est peu représentée puisque les politiques relatives à ce sous-moteur sont de l'ordre de la sécurité publique et sont souvent confidentielles et à diffusion restreinte. Cependant, la perception des citoyens concernant la sécurité est très forte, ce qui implique assurément que ces plans ont des effets positifs.

Il faut souligner un certain manque de connectivité et de transversalité entre ces actions. Il serait donc opportun d'impliquer toutes les parties prenantes concernées dans chacune des nouvelles initiatives développées afin de ne pas répéter ce qui existe déjà et de prendre en compte les enjeux des différents partenaires. Le défi est d'aborder tous les angles dans le développement des projets.

### **6.1.2 En quoi Montréal se démarque-t-il ?**

L'administration montréalaise est très proactive et se démarque des autres villes du monde à plusieurs égards. Bien que les initiatives citées ne soient pas explicitement nommées comme des initiatives de résilience, elles participent fortement à la capacité de la Ville de faire face aux chocs et aux stress auxquels la métropole est exposée. Ces actions visent à améliorer les conditions de vie des Montréalais et à assurer une justice sociale. Plusieurs plans permettent également à Montréal d'anticiper les changements afin que les répercussions néfastes sur la vie des citoyens soient les plus faibles possible. Ce sont sur ces bases déjà bien ancrées que sera développée la stratégie de résilience.



Notons la création du Bureau d'intégration des nouveaux arrivants (BINAM), qui coordonne les différents services de la Ville pour faciliter l'intégration des immigrants et superviser leur établissement dans tous les arrondissements. Cette coordination des services permet à l'administration montréalaise d'avoir un meilleur portrait de la situation de l'immigration à Montréal et de participer à la mise en place de programmes qui ont un réel impact, notamment ceux facilitant l'intégration des nouveaux arrivants sur le marché du travail.

C'est à la suite d'une décision du gouvernement fédéral d'accueillir des dizaines de milliers de réfugiés que la Ville de Montréal, qui accueille plus de 70 % des immigrants arrivant au Québec, a pris l'initiative de créer le BINAM. Ce service n'est cependant pas exclusif aux réfugiés et s'adresse à l'ensemble des nouveaux arrivants souhaitant s'installer dans la métropole.

Le Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence est une autre initiative de la Ville de Montréal, qui est pionnière en Amérique du Nord dans ce domaine sensible où les grandes villes du monde sont prudentes. La mission première de ce centre est de venir en aide à ceux et celles qui connaissent une personne qui semble avoir des pensées extrémistes ou radicales. La création de ce centre témoigne de la volonté citoyenne de vivre en harmonie dans un milieu social diversifié et d'exercer une cohabitation respectueuse.

Dans le but d'améliorer sa relation avec les citoyens montréalais, Montréal s'est doté d'un bureau responsable de l'amélioration des services à la clientèle. Cette initiative est née d'une certaine insatisfaction des Montréalais quant aux différents services offerts par la Ville et a pour mission d'assurer une prestation de services remarquable auprès de ses citoyens, partenaires et gens d'affaires. Toujours dans l'optique d'une amélioration continue, Montréal possède également un Service de la performance organisationnelle. Sa mission est de mener des chantiers en vue d'optimiser les façons de faire et de générer des gains d'efficacité durables.

**1** En juin 2016, Montréal a également reçu le titre de communauté la plus dynamique et la plus inspirante dans le domaine des villes intelligentes. Cela signifie que Montréal se démarque par son utilisation des technologies à des fins de prospérité économique, de résolution de problèmes sociaux et d'amélioration de la qualité de vie. Notons comme exemple dans les orientations stratégiques : libérer et valoriser les données ouvertes; développer, en cocréation avec la communauté, des solutions aux enjeux urbains; optimiser la mobilité des usagers en temps réel sur le territoire; accroître l'offre numérique des services directs aux citoyens et aux entreprises.



- 2** Autre domaine d'innovation dans lequel Montréal fait bonne figure est la transition vers des énergies renouvelables et durables. Avec sa Stratégie d'électrification des transports 2016-2020, la métropole a pour objectif de s'affirmer mondialement dans la lutte aux changements climatiques et dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. En plus d'actions concrètes, comme l'installation d'un important réseau de bornes de recharge, Montréal entend agir comme facilitateur pour les entreprises vertes afin de créer un environnement favorable à l'innovation et au développement économique durable. Montréal deviendra donc la première métropole du Canada à se doter d'un réseau de bornes de recharge sur rue d'une telle ampleur, accessible autant par les citoyens que par les fournisseurs de véhicules en libre-service (VLS) électriques.
- 3** Les enfants sont au cœur des préoccupations de l'administration municipale. Avec la Politique de l'enfant, Montréal ancre sa détermination à renforcer ses actions et son soutien dans toutes les sphères où elle peut contribuer à l'épanouissement des enfants. Cinq axes d'intervention contribueront à répondre aux besoins cognitifs, affectifs, physiques et sociaux des enfants et à assurer leur développement optimal tout en tenant compte de leur évolution particulière.
- 4** Le Plan d'adaptation aux changements climatiques de l'agglomération de Montréal 2015-2020 a pour objectif de révéler les vulnérabilités de la région métropolitaine quant aux bouleversements climatiques appréhendés et de présenter des mesures visant à en limiter les conséquences négatives. Ces mesures visent notamment à réduire les îlots de chaleur, à protéger la biodiversité, à améliorer la gestion des eaux de ruissellement et à augmenter la résilience des infrastructures municipales.
- 5** Le Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2016-2020 est le troisième exercice en la matière et met de l'avant trois défis pour la ville : Montréal sobre en carbone, Montréal équitable et Montréal exemplaire. Ce plan représente l'occasion pour la Ville d'affirmer son engagement à travailler avec ses partenaires pour transformer Montréal en métropole durable. Le plan d'action prévoit maximiser et multiplier les initiatives porteuses liées aux priorités de développement durable, stimuler l'émergence de projets durables et favoriser les synergies.
- 6** La Ville de Montréal est confrontée à la réalité de l'itinérance et à ses conséquences. En collaboration avec tous les acteurs concernés, la Ville travaille à l'amélioration des conditions de vie des personnes les plus vulnérables en investissant des sommes importantes pour contrer le fléau de l'itinérance. Le Plan d'action montréalais en itinérance 2014-2017 témoigne de l'engagement de la métropole envers sa population la plus démunie. Avec ce plan, la Ville s'engage à poursuivre des objectifs de création de logements sociaux et communautaires et à mettre en place des mesures innovantes visant à améliorer la cohabitation dans l'espace urbain.

## 6.2 SONDAGE ET OUTIL DE PERCEPTION : QU'EN PENSENT LES PARTIES PRENANTES ET LA POPULATION ?

### 6.2.1 Sondage

À l'aide d'un questionnaire, le Bureau de la résilience a obtenu la perception des parties prenantes quant aux enjeux de résilience urbaine. Intéressée par les réponses recueillies, l'équipe a poussé l'exercice avec les citoyens montréalais à l'aide d'un sondage d'opinion populationnel. Ces enquêtes ont été des moyens efficaces de mieux comprendre la perception des citoyens et des partenaires, mais surtout de recenser ce qu'ils considèrent être les priorités de résilience à Montréal. Les questions du sondage étaient regroupées sous quatre thèmes :

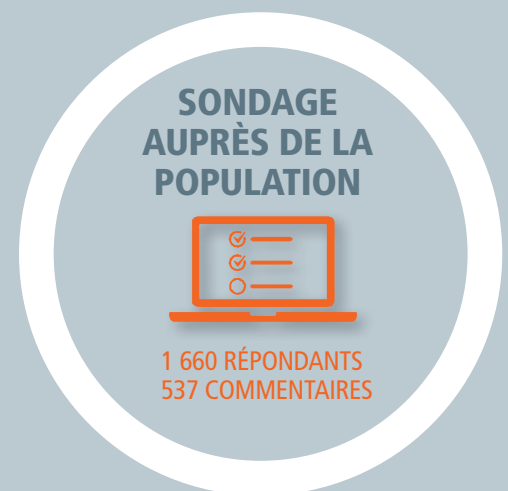
- Infrastructures et environnement
- Santé et bien-être
- Économie et société
- Leadership et stratégie

Les questions ont été conçues à partir des sous-moteurs de résilience afin de pouvoir s'intégrer à l'outil de perception. Cependant, puisque le nombre de questions n'était pas équivalent dans chacun des sous-moteurs, l'interprétation des résultats dans l'outil de perception a été impossible. Les réponses du sondage ont donc été analysées à l'aide de graphiques et de tableaux croisés.

Plusieurs moyens de diffusion du sondage ont été utilisés, soit :

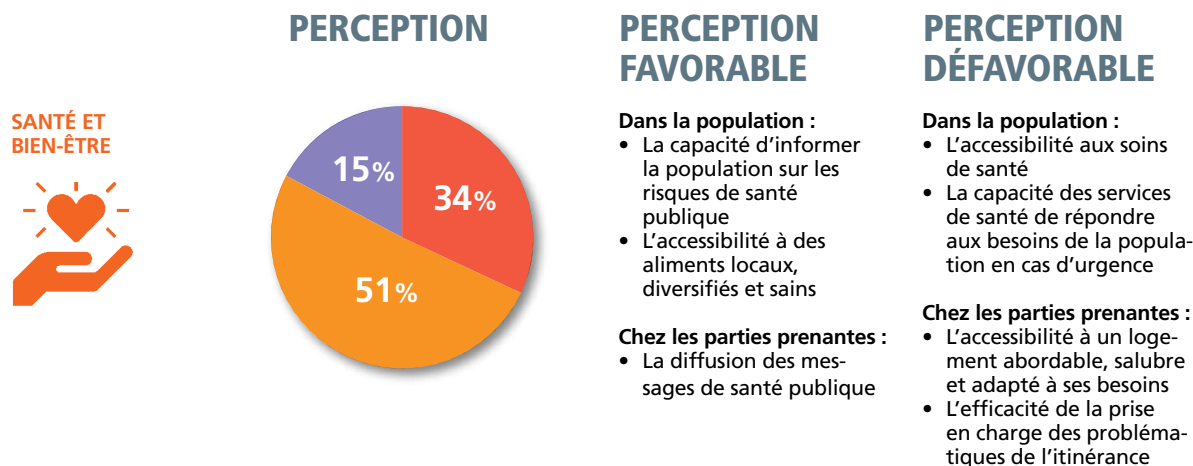
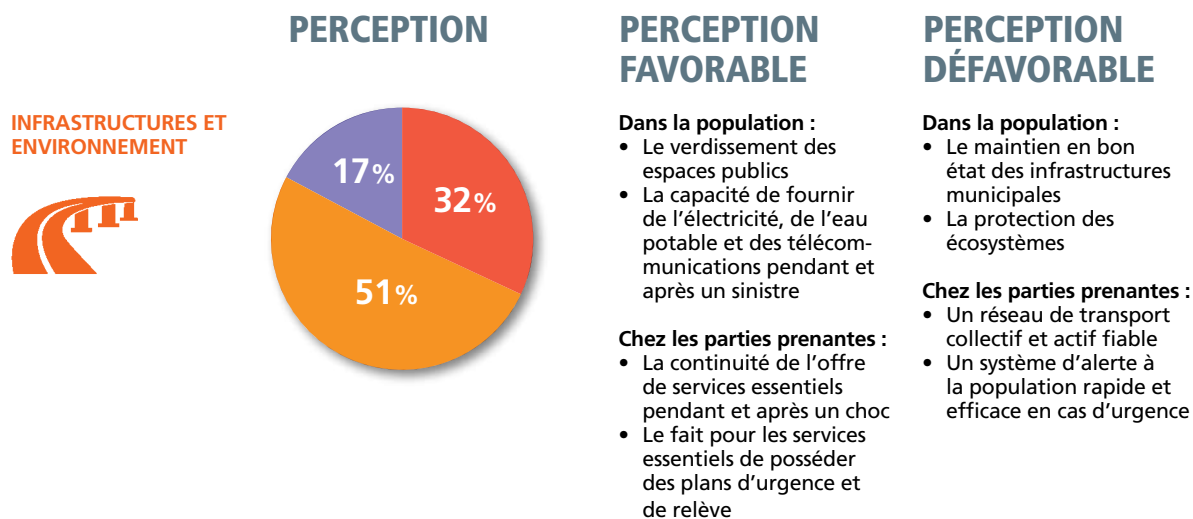
- le site Web de la Ville de Montréal
- un courriel à tous les employés de la Ville de Montréal
- les pages Facebook de la Ville de Montréal, du Bureau de la résilience et de nombreux arrondissements
- les infolettres de cinq arrondissements
- le réseau de plusieurs de nos partenaires

Les résultats, qui demeurent non représentatifs de la population montréalaise, sont tout de même très satisfaisants puisque plus de 1 660 citoyens ont répondu au sondage électronique. Toutes les données du sondage sont disponibles en annexe 3.



## 6.2.2 Perception des parties prenantes et des citoyens sur 34 facteurs de résilience

Une série de questions, regroupées sous quatre grands thèmes, ont été posées aux Montréalais ainsi qu'aux parties prenantes afin de connaître leur opinion sur 34 facteurs de résilience. Les questions prenaient la forme suivante : « Avez-vous une opinion tout à fait favorable, plutôt favorable ou défavorable de [...] ? » Les analyses démontrent que l'opinion des répondants est assez modérée, à l'exception de quelques enjeux pour lesquels les répondants ont une opinion plutôt défavorable ou tout à fait favorable. Deux enjeux sont perçus différemment par les parties prenantes et par les citoyens, soit *L'harmonie de la cohabitation entre les citoyens* et *La réglementation de la construction dans les zones à risque pour la santé et la sécurité*. Cet écart dans la perception peut être attribuable à une compréhension plus fine de la part des parties prenantes de ces enjeux, qui varient grandement d'un quartier à l'autre. D'autres enjeux font l'unanimité. C'est le cas de *La valorisation de la diversité culturelle* et de *La capacité d'informer la population sur les risques à la santé publique*. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

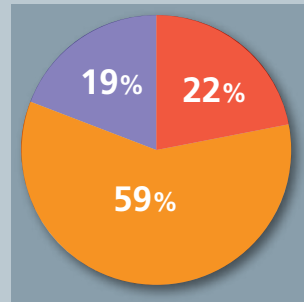




## ÉCONOMIE ET SOCIÉTÉ



### PERCEPTION



### PERCEPTION FAVORABLE

#### Dans la population :

- La valorisation de la diversité culturelle
- L'harmonie de la cohabitation entre les citoyens

#### Chez les parties prenantes :

- La valorisation de la diversité culturelle
- La sécurité des rues et des espaces publics

### PERCEPTION DÉFAVORABLE

#### Dans la population :

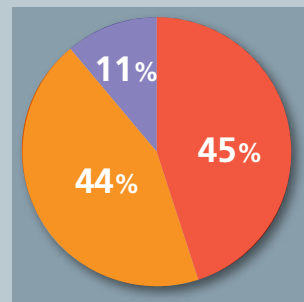
- La création et le soutien d'entreprises locales et innovantes

#### Chez les parties prenantes :

- Le dynamisme des rues commerciales
- L'harmonie de la cohabitation entre les citoyens

### PERCEPTION

## LEADERSHIP ET STRATÉGIE



### PERCEPTION FAVORABLE

#### Dans la population :

- L'efficacité des communications entre les citoyens et la Ville
- La réglementation de la construction dans les zones à risque pour la santé et la sécurité

#### Chez les parties prenantes :

- L'efficacité des communications entre les citoyens et la Ville

### PERCEPTION DÉFAVORABLE

#### Dans la population :

- La transparence de la gestion municipale
- La facilité des échanges d'information entre les gouvernements, les entreprises et le secteur communautaire

#### Chez les parties prenantes :

- Une sensibilisation efficace du public quant aux risques naturels et anthropiques
- La réglementation de la construction dans les zones à risque pour la santé et la sécurité

### 6.2.3 Priorités de résilience soulevées par les citoyens et les parties prenantes

Le sondage comportait également la question suivante : « Dans quel secteur Montréal doit-il agir prioritairement pour améliorer sa résilience ? » L'objectif de cette question était de connaître les grands domaines perçus négativement par la population et d'orienter les actions, soit mieux faire connaître les initiatives déjà en place ou mettre en place de nouvelles solutions.

Les citoyens et les parties prenantes devaient choisir trois priorités parmi une vingtaine de propositions. Ils ont choisi majoritairement Transport et mobilité, Fiabilité des réseaux et des infrastructures et Gestion des risques majeurs. Le tableau suivant présente **les cinq priorités mentionnées par les répondants**.

PRIORITÉ	PARTIES PRENANTES	POPULATION
1	Transport et mobilité	Fiabilité des réseaux et des infrastructures
2	Aménagement du territoire	Transport et mobilité
3	Fiabilité des réseaux et des infrastructures	Répondre aux besoins de base
4	Gestion des risques majeurs	Problématique de santé publique
5	Qualité de vie	Gestion des risques majeurs

« Montréal aurait avantage à mieux se positionner dans sa lutte aux changements climatiques. »

**« Cette stratégie de résilience ne pourra se faire efficacement sans démanteler les silos des instances municipales actuelles. »**

### QUELQUES COMMENTAIRES RECUEILLIS DE CITOYENS LORS DU SONDAGE

« Il y a beaucoup de rattrapage à faire sur la question de l'accès à un logement décent et abordable. »

« S'assurer de renforcer les mesures d'urgence et mettre en place des plans d'action afin de protéger les Montréalais. »

**« Adopter une politique où toute rénovation d'infrastructure publique se fait en améliorant l'aménagement. C'est l'idée de cesser de refaire à l'identique et de viser à refaire en mieux. »**

« Le transport en commun reliant les banlieues à Montréal est plus que déficient. »

« Il manque à la Ville un moyen de communiquer universel lui permettant d'adresser des messages à ses citoyens. »

« Les initiatives soutenues devraient être celles dynamisant les participations citoyennes. Chaque arrondissement devrait soutenir et inciter les initiatives écologiques, citoyennes et interculturelles pour créer des liens entre les résidents et favoriser leur implication. »

« Miser sur les communautés plutôt que sur les outils de technologies de l'information et des communications pour rejoindre les populations en cas de catastrophes. »

**« Favoriser l'intégration des immigrants et la cohésion sociale pour éviter l'exclusion qui aboutit parfois à l'agressivité. »**

« Les citoyen(ne)s ne savent plus à qui s'adresser pour obtenir de l'info. »

« Permettre aux citoyens de participer plus activement aux décisions de l'arrondissement (démocratie directe ou démocratie participative). »

**« Meilleure sera l'inclusion, meilleure sera la sécurité. L'importance de connaître son voisin, ses voisins, sa rue, ses commerces, ses quartiers, sa police... »**

« Pour moi, la résilience commence par l'éducation à la population et aux travailleurs sur les dangers qui pourraient arriver et sur les façons dont nous pouvons y faire face comme communauté. »

## 6.2.4 Résultats obtenus lors de rencontres individuelles avec les parties prenantes

À la suite de l'analyse des résultats du sondage et des commentaires et suggestions faits lors de l'atelier de travail de juin 2016, l'équipe du Bureau de la résilience a effectué une rencontre individuelle avec 30 des parties prenantes. Ces rencontres visaient à colliger de façon plus précise les perceptions et de pousser davantage la réflexion sur les enjeux qui améliorent ou affaiblissent la capacité de résilience de Montréal.

Ces rencontres d'une durée de 1 h 30 environ se déroulaient sous forme d'échange dirigé. Trois questions ont servi à bien encadrer la discussion sur le thème de la résilience et plusieurs commentaires pertinents ont été retenus :

- Considérez-vous Montréal comme une ville résiliente ? Pourquoi ?
  - « C'est une ville résiliente par rapport aux problèmes auxquels elle est confrontée. Serait-elle capable de faire face à une catastrophe ? Je ne pense pas. »
  - « Montréal est fragile. On doit faire attention aux inégalités sociales, au sentiment d'appartenance des jeunes, des communautés ethniques, de la communauté anglophone. On entend souvent que ces citoyens se sentent comme des citoyens de second ordre. »
  - « Montréal a un potentiel de résilience, surtout quand on se compare avec l'Europe et les États-Unis. L'insécurité physique est minime et l'organisation sociale en lien avec la résilience des communautés est développée. »
- Quelles initiatives rendent Montréal plus résilient ou pourraient être mises en place pour contribuer à sa résilience ?
  - « Projets variés d'agriculture urbaine et de jardins communautaires. Aussi le grand potentiel des toits et des ruelles vertes. »
  - « Développer sa capacité à imaginer l'inimaginable et mieux comprendre des crises / catastrophes vécues ailleurs. Systématiser les leçons apprises, construire une connaissance sur la gestion des crises et opérationnaliser la résilience. »
- Selon vous, qu'est-ce qui affaiblit la résilience de Montréal ?
  - « Manque de données scientifiques ou données scientifiques mal communiquées au public. »
  - « Densification de l'environnement bâti, mais cela doit être connecté avec le réseau de transport en commun. La densification doit être encadrée et planifiée. »
  - « Difficulté à communiquer avec certaines clientèles pour qui l'écrit ne veut rien dire. »

La première question visait à recenser les définitions que chacun des partenaires a du concept de résilience urbaine.



L'orientation des questions avait l'objectif de découvrir les initiatives ou actions réalisées par les organisations consultées. Des initiatives qui ne sont peut-être pas encore associées à la résilience, mais qui participent à la capacité de Montréal à rebondir après une perturbation.

Les points importants qui sont ressortis de ces rencontres sont :

- les infrastructures de transport : la mobilité et le vieillissement des infrastructures
- la communication et la sensibilisation aux risques : chez les citoyens / dans les organisations
- la gouvernance : la division des responsabilités et un manque de cohérence dans la planification
- le logement : son accès, la salubrité et le manque de logements sociaux
- l'implication citoyenne : l'importance du réseau et la mobilisation des citoyens
- l'économie : le manque de relève dans les PME, l'importance de la diversité économique et l'utilisation des forces vives provenant des quatre universités montréalaises
- le vieillissement de la population : la main d'œuvre vieillissante, une augmentation des dépenses publiques liée aux régimes de retraite et l'isolement des aînés
- les jeunes : un travail de prévention
- l'intégration des immigrants : la reconnaissance des compétences et une mauvaise compréhension des besoins des nouveaux arrivants



## 6.2.5 Croisement des enjeux

Les résultats de ces rencontres individuelles couplés aux données du sondage auprès des parties prenantes ont permis de développer le concept du troisième atelier de travail, mené en septembre 2016, où chacun des comités a été réuni pour préciser et valider les principaux enjeux de résilience à Montréal. Afin d'encadrer les discussions, la résilience a été abordée sous quatre aspects, soit citoyenne, communautaire, organisationnelle et territoriale. Deux enjeux ont été établis relativement à chacun des aspects. Dans le cadre d'une discussion en petits groupes, les participants étaient invités à valider, confirmer ou rejeter ces deux enjeux ou à en proposer d'autres.

COMITÉ	RÉSILIENCE			
	TERRITORIALE	ORGANISATIONNELLE	COMMUNAUTAIRE	CITOYENNE
DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ SOCIALE	Offrir des services équitables sur le territoire montréalais et assurer leur accessibilité.	Bonifier les échanges à l'interne à la Ville et entre l'administration et les citoyens.	Déterminer les clientèles vulnérables afin de leur offrir les services adéquats.	Sensibiliser aux bons comportements à adopter (saines habitudes, droits, responsabilités des locataires, etc.).
INFRASTRUCTURES ET RÉSEAUX URBAINS	Renforcer la coordination de la mobilité urbaine et intramétropolitaine et améliorer la gestion entre les partenaires.	Promouvoir l'adaptation des organisations aux défis technologiques et environnementaux.	Simplifier la gouvernance pour favoriser la productivité.	Favoriser le maintien, la réfection et l'entretien d'infrastructures durables et sécuritaires pour les citoyens.
PROSPÉRITÉ ET INNOVATION	Développer des quartiers mixtes où l'on retrouve de tout (industries, commerces et résidences)	Promouvoir la continuité des affaires et l'adaptation des processus de continuité à la réalité des PME.	Intégrer la planification commerciale à la planification territoriale (programmation, hiérarchisation, zonage).	Favoriser le développement du tissu social et des réseaux de proximité afin d'y permettre la diffusion des messages de prévention.
QUALITÉ DES MILIEUX DE VIE	Planifier pour adapter la ville aux changements démographiques et climatiques.	Communiquer les risques à la population.	Atténuer les impacts des nuisances urbaines et des risques à la santé sur les Montréalais.	Promouvoir l'importance des réseaux communautaires dans le soutien de l'implication citoyenne.



# AXES DE RECHERCHE : VISION POUR UN MONTRÉAL PLUS RÉSILIENT

Le citoyen est au cœur de Montréal. La ville est son milieu de vie. Le fonctionnement de celle-ci doit faciliter ses déplacements et répondre à ses besoins de base tels que le logement, l'emploi et l'éducation. En communauté, les besoins de chaque citoyen deviennent multiples et complexes. Les priorités sont multiples tant au niveau individuel que communautaire et peuvent parfois sembler s'opposer : protection de l'environnement, développement économique, développement urbain, gestion des risques... Comment permettre une évolution harmonieuse de la ville en prenant en compte toutes ces priorités? Le Bureau de la résilience de la Ville de Montréal gardera cette réalité en tête tout au long de ses travaux.

La stratégie de résilience de Montréal sera développée selon quatre axes de recherche qui permettront d'accroître simultanément la résilience urbaine et l'état de préparation de Montréal face aux chocs et aux stress tout en répondant aux diverses priorités des Montréalais. Cette stratégie sera développée de façon systémique en tenant compte des éléments suivants : l'individu, l'administration municipale, l'économie et le milieu de vie. Cette vision permettra d'établir à la fois les principes unissant les quatre axes tout en tenant compte des particularités des défis qui composent chacun d'eux.

Enfin, deux concepts viendront soutenir la réflexion dans chacun des quatre axes et resteront en arrière-plan des stratégies développées, soit la communication et l'innovation.

DEUX CONCEPTS  
EN ARRIÈRE-PLAN

INNOVATION  
COMMUNICATION

## QUATRE AXES DE RECHERCHE

### UNE COMMUNAUTÉ MONTRÉLAISE ENGAGÉE

Comment sensibiliser la communauté à l'importance de se préparer à faire face aux sinistres et à l'importance de l'implication et de la solidarité ?

### UNE VILLE FLEXIBLE QUI VALORISE LA COLLABORATION

Comment favoriser la concertation à l'interne afin de mieux s'adapter aux défis de demain et de répondre aux attentes des Montréalais, au quotidien comme en situation de crise ?

### UNE ÉCONOMIE QUI ANTICIPE LES CHANGEMENTS

Comment s'adapter aux nouvelles tendances, anticiper la demande future et s'appuyer sur sa diversité économique et sur la fiabilité de ses systèmes essentiels ?

### UNE VILLE QUI SE PROJETTE DANS L'AVENIR

Comment optimiser le développement urbain afin de répondre aux changements tout en priorisant la cohabitation harmonieuse des usages ?

## 7.1 AXE 1 : UNE COMMUNAUTÉ MONTRÉLAISE ENGAGÉE

### *COMMENT SENSIBILISER LA COMMUNAUTÉ MONTRÉLAISE À SE PRÉPARER À FAIRE FACE AUX SINISTRES EN SOULIGNANT L'IMPORTANCE DE L'IMPLICATION ET DE LA SOLIDARITÉ ?*

Cet axe de recherche vise à créer des occasions et à évaluer de nouvelles approches pour faire de la communauté montréalaise une communauté préparée à faire face aux sinistres et prête à soutenir ses citoyens. L'approfondissement

de cet axe vise également à mieux connaître les situations de vulnérabilité de la population montréalaise et à les intégrer dans les plans d'intervention des autorités publiques.

L'un des défis est de connaître et de comprendre les caractéristiques de la population. Par exemple, on peut entendre que la population de l'ouest de l'île est plutôt anglophone et bien nantie tandis que celle de certains quartiers historiquement ouvriers, comme Le Sud-Ouest ou Hochelaga-Maisonneuve, est francophone et plus pauvre. On entend aussi que les immigrants ont tendance à s'installer dans certains quartiers centraux, comme Côte-des-Neiges et Parc-Extension. Toutefois, ces constats tendent à se modifier et le visage des quartiers montréalais change avec le flot de nouveaux arrivants et les variations démographiques. Les dernières données disponibles de Statistique Canada (2006) démontrent par exemple que les quartiers où les revenus familiaux sont les plus faibles sont ceux où la densité de nouveaux arrivants est la plus importante. Cependant, la compréhension de ces phénomènes sociaux n'est pas complète puisque ces chiffres datent de plus de 10 ans. Depuis, peu de données pertinentes ont été publiées, que ce soit sur le revenu des ménages, la langue parlée à la maison ou le pays d'origine des répondants.

Nous savons par ailleurs que se côtoient à Montréal des personnes en provenance d'environ 120 pays et parlant près de 200 langues. Une personne sur trois est née à l'extérieur du Canada. Ces éléments qui reflètent la pluralité montréalaise créent une diversité et une richesse pour la métropole, mais posent également plusieurs défis, notamment en ce qui a trait à la communication lors de sinistres majeurs ou dans les activités de prévention. L'une des grandes difficultés à laquelle l'agglomération doit faire face est de communiquer rapidement avec la population en situation d'urgence. Les 200 langues parlées à Montréal complexifient grandement la tâche des autorités.

La population montréalaise présente également d'importantes lacunes dans l'état de préparation individuelle pour faire face à un sinistre. De récentes statistiques démontrent qu'un Québécois sur cinq seulement possède une trousse d'urgence. Ce manque de sensibilisation vient probablement du fait que Montréal a été relativement épargné des catastrophes au cours des dernières années et de ce fait, la population ne voit pas l'importance des mesures de prévention. Il serait intéressant de savoir si les nouveaux arrivants, qui proviennent souvent de pays plus touchés par les catastrophes ou la guerre, sont mieux préparés à faire face à un sinistre majeur. L'état de préparation des arrondissements et des villes liées de l'agglomération montréalaise est cependant assez élevé. Chacun possède un plan de mesure d'urgence qui est évalué et bonifié annuellement. Il existe également un programme d'exercices qui leur permet notamment de simuler l'ouverture d'un centre d'hébergement d'urgence ou une mobilisation au Centre de coordination des mesures d'urgence.



## RÉSILIENCE EN ACTION

### Clinique mobile:

La clinique mobile de Médecins du monde sillonne les rues de Montréal depuis maintenant un an et demi pour offrir des soins de santé à des centaines d'itinérants, mais aussi aux migrants à statut précaire, aux toxicomanes et aux travailleurs du sexe.

### Partenaires :

Médecins du monde Canada, ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, via l'Agence de la santé de Montréal, la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (SPLI) du gouvernement fédéral, ainsi que de nombreux donateurs privés.

## RÉSILIENCE EN ACTION

### La Grande Secousse du Québec :

Depuis 2013, le Québec participe à cette campagne de sensibilisation qui a vu le jour en Californie en 2008. L'objectif principal de la simulation est d'inculquer, aux citoyens résidant dans un secteur à risque, les actions à poser lors d'un séisme majeur.

En 2015, 42 000 personnes au Québec ont participé à l'exercice de la Grande Secousse.

### Partenaires :

Association de sécurité civile du Québec, Bureau d'assurance du Canada, Commission géologique du Canada, ministère de la sécurité publique du Québec, Musée de la civilisation.

De plus, à l'instar des grandes métropoles du monde, Montréal fait face à plusieurs problèmes sociaux, dont l'itinérance et le vieillissement de la population. Alors que pauvreté, précarité et exclusion ne font que croître, les personnes dites vulnérables constituent aujourd'hui une population d'une grande diversité. Les nouveaux arrivants choisissent en majorité de s'installer dans la métropole québécoise et viennent trop souvent gonfler les rangs des Montréalais vivant dans la précarité.

Les questions auxquelles nous devons répondre sont nombreuses. Qui sont les personnes en situation de vulnérabilité? Quels sont les dispositifs spécifiques de prise en charge qui les concernent? Plusieurs interventions, mesures et programmes sont mis en place pour prévenir ces phénomènes propres aux grandes villes et pour venir en aide aux citoyens. Il est cependant essentiel de se questionner sur la connaissance et l'accessibilité de ces ressources. Les personnes qui sont dans le besoin sont-elles connues des réseaux et ont-elles accès aux ressources?

À Montréal, plusieurs initiatives de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale existent. On peut nommer, entre autres, les démarches de Revitalisation urbaine intégrée (RUI) dans huit secteurs à forte concentration de pauvreté. Ces actions, comme plusieurs autres, sont mentionnées comme étant des pratiques locales exemplaires qui pourraient être appliquées ou adaptées à d'autres secteurs. L'engagement des citoyens est aussi une marque de réussite dans l'implantation ou le développement de projets innovants dans les quartiers. Il est important de motiver les Montréalais à s'engager, à s'investir et à redonner à leur communauté. Il y a actuellement à Montréal un regain d'intérêt pour les consultations publiques. Que ce soit pour échanger sur l'agriculture urbaine, la restauration du parc La Fontaine ou le développement du centre-ville, les citoyens sont au rendez-vous, nombreux. Et ils font la différence. Il est essentiel de déterminer comment accentuer cette tendance.

Au fil des discussions avec les parties prenantes, plusieurs questions sont venues appuyer cet axe de recherche :

- Comment sensibiliser les Montréalais aux risques majeurs et promouvoir l'adoption de bons comportements afin de développer leur capacité à y faire face?
- Comment mieux déterminer qui sont les personnes en situation de vulnérabilité et faire en sorte qu'elles soient connues par les réseaux d'aide?
- Comment s'inspirer des initiatives exemplaires dans les quartiers montréalais et appliquer les meilleures pratiques en aménagement afin de développer la résilience des communautés?
- Comment stimuler l'implication citoyenne et encadrer les initiatives locales afin de favoriser la solidarité dans les communautés à travers leurs diversités?

## 7.2 AXE 2 : UNE VILLE FLEXIBLE QUI VALORISE LA COLLABORATION

### *COMMENT FAVORISER LA CONCERTATION À L'INTERNE AFIN DE MIEUX S'ADAPTER AUX DÉFIS DE DEMAIN ET DE RÉPONDRE AUX ATTENTES DES MONTRÉALAIS, AU QUOTIDIEN COMME EN SITUATION DE CRISE ?*

Cet axe de recherche vise à réfléchir sur la manière dont la Ville pourrait favoriser ses capacités de concertation à l'interne ainsi qu'avec les différents ordres de gouvernement afin de mieux répondre aux attentes des Montréalais, au quotidien comme en situation de crise.

Des efforts sont actuellement déployés à la Ville de Montréal pour améliorer la performance organisationnelle et la qualité de son expérience client, c'est-à-dire le lien entre la Ville et ses citoyens. Ces deux améliorations ont été mentionnées comme prioritaires par le directeur général de la Ville pour 2017 et représentent une occasion de collaboration entre le Bureau de la résilience et les services concernés. Les nouvelles technologies sont mises à contribution dans ces secteurs afin d'optimiser l'accomplissement des tâches et d'améliorer les communications avec les Montréalais.

La Ville doit non seulement améliorer sa performance au quotidien, mais elle doit mieux anticiper les diverses perturbations qui peuvent affecter la qualité de vie et la sécurité de ses citoyens. La concertation entre les services de la Ville devient alors un élément clé pour mieux comprendre et s'adapter à certaines problématiques complexes. C'est le cas, notamment, de la présence de matières dangereuses sur son territoire. Cet enjeu réunit, à l'interne de la Ville, des représentants de la sécurité civile, de l'aménagement du territoire, de l'environnement, des services juridiques et du développement économique, notamment. À partir de cette collaboration interne (et externe), la Ville développe un règlement qui répondra aux différentes perspectives liées à cet enjeu. D'autres initiatives de collaboration interne sont en cours et à venir, mais elles ne sont pas systématiques et reposent trop souvent plus sur des individus que sur des processus établis.

Le Bureau de la résilience, quant à lui, tentera d'intégrer la vision de résilience dans ces deux projets. Comment communiquer efficacement avec les citoyens en temps de crise? Comment améliorer et faciliter, à l'aide des nouvelles technologies, la coordination entre les services en préparation d'une mesure d'urgence et lors de son application? Comment améliorer la culture du risque dans l'administration municipale et assurer des prises de décision conséquentes avec cette vision?

Pour faire suite aux recommandations du Vérificateur général, la Ville de Montréal s'est dotée en 2016 d'un programme de continuité des affaires chapeauté par la Direction de la sécurité civile et de la résilience. Un projet pilote avec les services de l'eau, de la police, de la sécurité incendie, de la paie et des technologies de l'information est en cours. Les premiers plans de continuité devraient être prêts pour le début de 2018. Ce programme permettra à la Ville de mieux anticiper les défaillances de ses services en cas de crise et de mettre en place des solutions.

## RÉSILIENCE EN ACTION

### Centre de sécurité civile de la Ville de Montréal :

Il œuvre à prévenir les risques de sinistres majeurs et à préparer l'intervention et le soutien nécessaire au cas où ceux-ci se produiraient, de concert avec plusieurs partenaires. La sécurité civile interpelle non seulement les intervenants en mesures d'urgence connus, les arrondissements et les services centraux de la Ville de Montréal, mais aussi les citoyens et les entreprises, en les invitant à prendre les précautions nécessaires pour faire face à tout sinistre majeur.

Le Centre de sécurité civile élabore des politiques, des plans d'urgence, des procédures d'alerte et de mobilisation, organise des formations et des exercices de simulation visant à améliorer l'état de préparation. De plus, il possède plusieurs outils de surveillance continue afin de détecter rapidement les situations problématiques et d'agir de manière proactive.

#### Partenaires :

Divers services de la Ville de Montréal, les arrondissements et les villes liées ainsi que de nombreux partenaires externes en sécurité civile.

## RÉSILIENCE EN ACTION

### Bureau de l'inspecteur général (BIG) de la Ville de Montréal :

L'inspecteur général a pour mandat de surveiller les processus de passation des contrats et l'exécution de ceux-ci par la Ville de Montréal ou de toute personne morale qui lui est liée. Le BIG forme également les membres des conseils et les employés afin qu'ils reconnaissent et préviennent les manquements à applicables dans ce cadre.

#### Partenaires :

Ville de Montréal

Un autre défi de la Ville est de mieux prendre en compte les besoins présents et futurs des différents acteurs montréalais dans ses prises de décision. La Ville de Montréal, avec son Office de consultation publique, tente d'intégrer les citoyens de façon quasi systématique dans les processus décisionnels, et particulièrement dans le développement de nouveaux aménagements urbains majeurs. Par ailleurs, de nombreuses initiatives de consultation, telles que des sondages ou des comités mixtes de commerçants, de groupes communautaires, de citoyens, sont mises en place par la Ville afin de donner une voix aux citoyens et aux commerçants tant au sujet des nouveaux aménagements urbains que de la répartition des budgets municipaux locaux. Ces méthodes de consultation favorisent les liens entre les acteurs, permettent de mieux comprendre les multiples besoins des citoyens et d'y répondre en plus d'augmenter de façon significative l'acceptabilité et le sentiment d'appartenance des populations locales. Toutefois, bien que ces actions consultatives existent, elles ne sont pas utilisées de manière égale d'un arrondissement à l'autre; si certains consultent beaucoup les citoyens, d'autres le font très peu.

Ces projets sont extrêmement stimulants pour Montréal. Toutefois, avec quelque 28 000 employés et 103 élus (Montréal compte le plus grand nombre d'élus parmi les villes de plus de 200 000 habitants au Canada), le maire de Montréal est à la tête d'une imposante administration. Dans ce contexte, accroître l'efficacité municipale demeure tout un défi.

L'axe de recherche exposé ici vise donc, à l'aide des quatre questions suivantes, à poursuivre et à faciliter cette pratique de collaboration à l'interne et à l'externe de la Ville, dans le contexte des priorités organisationnelles de la Ville et du projet de loi sur la métropole actuellement à l'étude au gouvernement du Québec :

- Comment accroître la collaboration entre les services, le transfert de connaissances et la flexibilité organisationnelle de façon à assurer une plus grande adaptabilité de l'administration municipale ?
- Comment impliquer les citoyens dans les prises de décision dans les arrondissements et dans les villes liées, en mettant en lumière les initiatives existantes, afin de favoriser l'adhésion à une vision commune pour Montréal ?
- Comment bonifier les échanges entre la Ville et les citoyens afin que soit établi un canal de communication efficace lors de situations d'urgence ?
- Comment améliorer la culture du risque dans l'administration municipale et avoir des outils d'intervention flexibles afin de développer un meilleur état de préparation pour faire face aux chocs et aux stress ?

## 7.3 AXE 3 : UNE ÉCONOMIE QUI ANTICIPE LES CHANGEMENTS

### *COMMENT S'ADAPTER AUX NOUVELLES TENDANCES, ANTICIPER LA DEMANDE FUTURE ET S'APPUYER SUR SA DIVERSITÉ ÉCONOMIQUE ET SUR LA FIABILITÉ DE SES SYSTÈMES ESSENTIELS ?*

L'économie de Montréal est aussi texturée que la diversité de ses citoyens. Elle s'est construite autour de son port et des chemins de fer qui relient la ville au reste du continent nord-américain. Aujourd'hui, le port de Montréal est résolument tourné vers l'innovation pour s'adapter à un environnement en pleine transformation.

Les changements climatiques auront un impact certain sur les activités du port, notamment les variations potentielles de niveaux d'eau du fleuve Saint-Laurent et la récurrence des événements météorologiques à risque. Quel serait l'effet d'une perturbation majeure des activités du port sur l'économie locale et régionale ? Sur la chaîne d'approvisionnement à l'échelle nationale ? Comment les organisations qui dépendent des importations et des exportations qui passent par le port de Montréal, mais aussi par le système de transport ferroviaire pancanadien et nord-américain, peuvent-elles mieux se préparer ?

Comme plusieurs autres grandes villes nord-américaines, l'économie de Montréal a aussi longtemps reposé sur son secteur manufacturier. Celui-ci demeure d'ailleurs important et est surtout composé de PME.

L'économie montréalaise est aujourd'hui particulièrement active dans ces grands secteurs :

- Les technologies de l'information et des communications, qui comptent près de 120 000 emplois et 5 000 entreprises privées.
- Les sciences de la santé, qui hissent Montréal au rang de première ville au Canada pour le nombre de centres de recherche et les montants qui y sont investis.
- L'aérospatiale.
- L'aviation, qui fait que Montréal est l'une des rares villes au monde où l'on peut trouver toutes les composantes nécessaires à la fabrication d'un avion.
- L'industrie alimentaire.
- L'industrie du jeu vidéo, qui génère des milliards de dollars et des milliers d'emplois.
- Le domaine des arts, qui fait de Montréal une « métropole culturelle » en offrant un cadre propice à une gamme d'industries créatives de pointe, comme les nombreux festivals qui ont lieu annuellement.

Mais tous ces secteurs économiques sont-ils assez souples pour s'adapter aux changements socio-économiques, technologiques et environnementaux anticipés pour le 21<sup>e</sup> siècle ? Un important défi technologique attend notamment le secteur manufacturier qui, au Québec comme ailleurs au Canada, compte un retard important en matière de modernisation des équipements et de robotisation. Ce retard pourrait se faire particulièrement sentir avec l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange entre le Canada et l'Union européenne prévue pour 2017. Le gouvernement du Québec a d'ailleurs lancé, en avril 2016, une stratégie afin de réfléchir à cette problématique.

## RÉSILIENCE EN ACTION

### Unité spécialisée pour détecter les fuites du réseau d'aqueduc :

La Ville de Montréal a mis sur pied en 2013 cette unité pour détecter les fuites sur son réseau d'aqueduc. Quatre équipes de deux techniciens qui sillonnent la métropole sont en mesure de couvrir tout le territoire montréalais en l'espace d'un an. Elles ont pour mission de détecter les fuites souterraines avant qu'elles ne prennent de l'ampleur.

#### Partenaires :

Service de l'eau /  
Ville de Montréal

## RÉSILIENCE EN ACTION

### Projet Domino :

Un projet de recherche universitaire qui, grâce à une collaboration avec les principaux systèmes essentiels de Montréal et les autorités de sécurité civile, a mené à la création de l'outil cartographique Domino. Cet outil d'aide à la décision comprend plusieurs modules qui permettent d'anticiper les effets domino à la suite d'une perturbation dans un système, tels que le réseau électrique ou encore le réseau d'eau.

#### Partenaires :

Centre risque & performance / Polytechnique Montréal, Centre de sécurité civile / Ville de Montréal, Gaz Métro, ministère de la Sécurité publique du Québec, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec, Service de l'eau / Ville de Montréal et autres partenaires.

Soulignons aussi les impacts potentiels des changements climatiques sur le territoire montréalais, qui pourraient toucher autant le milieu naturel que le cadre bâti, les populations et les activités socio-économiques. Les événements climatiques extrêmes seront plus nombreux et ils toucheront le fonctionnement des entreprises, petites, moyennes et grandes. Nous l'avons vécu avec la crise du verglas en 1998, les risques climatiques peuvent affecter considérablement notre société, notamment à cause de notre dépendance aux systèmes essentiels, qui ne sont pas infaillibles.

Des membres du comité Prospérité et innovation ont exprimé l'opinion que les entreprises montréalaises ne seraient pas prêtes à poursuivre leurs activités après une perturbation, pas nécessairement majeure. Un facteur clé de cette situation : la continuité des affaires n'est pas encore bien implantée dans l'industrie québécoise, tout particulièrement dans les PME, qui ont souvent beaucoup moins de ressources humaines et financières pour développer les plans adéquats. Sachant que 43 % des entreprises en Amérique du Nord qui sont confrontées à une crise majeure ne rouvrent jamais leur porte et que 29 % des entreprises restantes cessent leurs activités au cours des deux années subséquentes, cette situation devient non négligeable dans une stratégie de résilience.

Le vieillissement de la population est également un enjeu qui a suscité le questionnement de nos collaborateurs. Comment les entreprises pourront-elles s'adapter à la perte d'expertise ou à des départs massifs à la retraite ? Avec un taux de natalité parmi les plus bas au monde, le Québec, comme le reste du Canada, se mesure à un grand défi démographique. La dépendance de notre économie sur l'immigration demeure importante. Selon Statistique Canada, en l'absence d'un niveau d'immigration soutenu ou d'une hausse substantielle de la fécondité, la croissance démographique du Canada pourrait, d'ici une vingtaine d'années, être proche de zéro.

Dans ce contexte, des discussions ont lieu avec les gouvernements provincial et fédéral afin de hausser le nombre d'immigrants au pays. À Montréal, la question qui se pose plutôt est : comment retenir les nouveaux arrivants et les étudiants étrangers à Montréal alors que les statistiques démontrent qu'ils ont de la difficulté à s'intégrer au marché du travail ? Comment retenir une main-d'œuvre qualifiée dans la métropole alors que les jeunes professionnels sont de plus en plus mobiles et recherchés à l'échelle du pays et du continent ?

L'économie de Montréal est aussi marquée par le développement de « jeunes pousses », ou startups, et, comme dans plusieurs grandes villes du monde, par l'émergence de pratiques reliées à l'économie de partage et à l'économie circulaire. Quels impacts auront ces nouveaux modèles économiques sur la résilience des entreprises montréalaises ?

Cet axe cherchera donc à mieux comprendre ces différents défis qui touchent l'économie montréalaise et à déterminer les opportunités à saisir. Les quatre grandes questions suivantes permettront d'aborder l'ensemble du sujet :

- Comment sensibiliser les entreprises à l'importance de se préparer aux chocs et aux stress pour maintenir l'offre de services et minimiser les impacts sur l'économie montréalaise ?
- Comment assurer une plus grande fiabilité des systèmes essentiels en anticipant les risques technologiques et environnementaux ?
- Comment démontrer l'importance du transport ferroviaire et maritime sur l'économie et les impacts d'une défaillance dans les chaînes d'approvisionnement ?
- Comment les nouveaux modèles économiques peuvent-ils accroître à la résilience de l'économie montréalaise ou encore lui nuire ?



## 7.4 AXE 4 : UNE VILLE QUI SE PROJETTE DANS L'AVENIR

### *COMMENT OPTIMISER LE DÉVELOPPEMENT URBAIN AFIN DE RÉPONDRE AUX CHANGEMENTS TOUT EN PRIORISANT LA COHABITATION HARMONIEUSE DES USAGES ?*

Chaque semaine, 1,4 million de nouveaux arrivants s'installent dans des villes du monde. Les populations modernes sont attirées par les villes en tant que centres de l'activité économique, de connexion sociale, de mobilité urbaine, d'occasions

à saisir et d'innovation. Parmi les villes nord-américaines, Montréal est considéré comme une ville dense et concentrée. En effet, 60 % de la population de la région de Montréal demeure à l'intérieur d'un rayon de 15 kilomètres du centre-ville. Selon les prévisions, en 2031, la population de l'agglomération devrait totaliser 2,1 millions de personnes, une augmentation de 21 % par rapport à 2006. De ce nombre, la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus passera de 16 % en 2011 à 21 % en 2031.

Ces changements démographiques combinés aux impacts anticipés des changements climatiques et au vieillissement des infrastructures provoqueront l'augmentation de stress et de risques pour l'environnement naturel et bâti de la ville et pour la santé des Montréalais. Montréal est une île, et une île densément peuplée, ce qui apporte des défis particuliers. Pour encadrer adéquatement tous les besoins futurs en développement urbain (logement, transport, parcs, écoles, etc.), les outils urbanistiques déjà en place devront être utilisés de façon optimale et même améliorés. Ainsi, l'apparition de nouvelles vulnérabilités pourra être évitée, par exemple la construction dans des zones inondables ou à proximité d'industries à risque. De la même manière, on devra veiller à ce que les problèmes chroniques de mobilité urbaine n'aient pas d'impact trop important en cas d'urgence.

Ces réalités doivent être prises en compte aujourd'hui de façon à réduire les impacts néfastes dans l'avenir, tout en considérant les coûts économiques à court, moyen et long terme des choix qui sont faits. Une analyse des coûts, des avantages et des opportunités du réaménagement et de la réfection des infrastructures, notamment, est nécessaire afin d'optimiser les investissements. Ceux-ci doivent non seulement assurer le maintien de la qualité de vie des Montréalais et de la mobilité urbaine, mais aussi le développement économique de la ville, la sécurité de ses citoyens et la préservation des écosystèmes. Les interrelations entre ces avantages connexes doivent être mieux comprises et appuyées par des données probantes qui facilitent la prise de décision, en aménagement du territoire particulièrement. Est-il financièrement possible de réaménager la ville de façon sécuritaire et durable ? Les principaux chocs qui pourraient menacer Montréal sont-ils pris en compte dans la planification urbaine et lors des travaux de réfection des infrastructures ?

Les nouvelles technologies et l'apport des données massives et ouvertes ont aussi un rôle à jouer dans les prises de décision des autorités. On comprend maintenant tout leur potentiel d'utilisation dans des domaines aussi variés que la mobilité urbaine, la communication des risques, l'optimisation des réseaux d'électricité et la planification territoriale. Mais ces nouvelles technologies peuvent aussi rendre une société très vulnérable, notamment en raison de la dépendance grandissante aux réseaux de télécommunication. En outre, il devient essentiel de trouver un sens aux nombreuses données amassées afin de servir l'intérêt public tout en assurant la protection de la vie privée des citoyens.

## RÉSILIENCE EN ACTION

### Centre de gestion de la mobilité urbaine (CGMU) :

Le CGMU se veut le cœur et le cerveau des systèmes de transport intelligents à Montréal. La mise en activité officielle du CGMU s'inscrit dans une stratégie globale de Montréal, ville intelligente et numérique. Le CGMU est un centre de prise des décisions en temps réel permettant de faciliter la mobilité des citoyens. L'équipement spécialisé (caméras, feux chandelles, panneaux à messages variables, etc.) permet de gérer à distance la circulation sur le réseau routier et de réagir rapidement si un incident survient. Il permet, par exemple, de parfaire la coordination lors de festivals ou de grands événements, ou de mieux gérer la circulation au cours de chantiers majeurs.

#### Partenaires :

Service des infrastructures, de la voirie et des transports, Service de sécurité incendie de Montréal, Société de transport de Montréal, Centre de sécurité civile, ministère des transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports du Québec

## RÉSILIENCE EN ACTION

### Vigie sanitaire et surveillance épidémiologique :

Au Québec, la vigie des maladies à déclaration obligatoire (MADO) est le processus par lequel est recueillie, autant que possible en temps réel (heures, jours, semaines), l'information sur les menaces à la santé de la population, dans le but d'alerter les autorités de santé publique et autres autorités visées, de communiquer le risque à la population et de soutenir la mise en place de mesures de protection lorsque celles-ci sont requises.

#### Partenaires :

au de surveillance et de vigie (BSV) de la Direction de la protection de la santé publique du ministère de la Santé et des Services sociaux, les autorités régionales de santé publique. Québec, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec, Service de l'eau / Ville de Montréal et autres partenaires.

Cet axe de recherche vise donc, à travers les cinq questions suivantes, à approfondir la réflexion sur les défis qui attendent le Montréal de demain :

- Comment l'utilisation du transport intelligent peut-elle améliorer la mobilité urbaine au quotidien et faciliter les déplacements lors d'un sinistre ?
- Comment effectuer une planification du développement territorial qui prenne mieux en considération les risques naturels et anthropiques et la protection des écosystèmes ?
- Comment assurer que les changements climatiques et démographiques soient considérés dans les appels d'offres pour la réfection d'infrastructures tout en respectant les analyses coût-avantage ?
- Comment anticiper les besoins des citoyens en ce qui concerne le logement et coordonner le relogement en situation d'urgence ?
- Comment tirer parti des données massives et mieux utiliser les données probantes afin d'appuyer la prise de décision et les actions à avantages connexes ?



# VERS UNE STRATÉGIE DE RÉSILIENCE

La réalisation de la phase 1 et de l'évaluation préliminaire de la résilience ont soulevé plusieurs questions auxquelles l'équipe du Bureau de la résilience est impatiente de répondre. Ce questionnement nécessitera donc, dans une deuxième phase, de poursuivre la réflexion avec les parties prenantes ainsi que de solliciter de nouvelles collaborations. Cependant, avant d'amorcer concrètement la phase 2, l'étendue des travaux (scope of work) devra être déterminée précisément afin de concentrer nos efforts sur l'atteinte des objectifs. Les questions soulevées touchent de vastes domaines et plusieurs enjeux sociétaux. Il est donc essentiel de bien structurer notre travail. Pour l'instant, nous pouvons estimer que l'étendue des travaux devrait inclure des activités de discussion et de recherche avec les parties prenantes, l'équipe et les Platform Partners (partenaires offrant des outils et des services) du programme des 100 VR ainsi que notre partenaire stratégique.

L'équipe du Bureau de la résilience souhaite également poursuivre son partenariat avec certaines parties prenantes clés dans l'élaboration de projets porteurs, comme l'organisation d'un atelier de travail portant sur la résilience dans le cadre de la Rencontre internationale des municipalités efficaces, la participation à la cinquième Plate-forme régionale pour la réduction des risques de catastrophes dans les Amériques du Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes et la mise en place d'un protocole de communication d'urgence en collaboration avec tous les services de sécurité publique de la Ville de Montréal.

La phase 2 sera l'occasion d'analyser les quatre axes de recherche en approfondissant nos questions diagnostiques. Alors que la phase 1 se voulait large et exploratoire, la phase 2 sera davantage tournée vers des questions précises discutées en groupes de travail plus restreints. En créant de nouvelles collaborations et en réunissant ainsi des spécialistes de tous les domaines, nous serons en mesure d'évaluer quelles actions pourront avantageusement être intégrées à la Stratégie de résilience de la Ville de Montréal.





# ANNEXES

## ANNEXE 1

### MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

Groupe	Nom	Titre et organisation
Interne	Louis Beauchamp	Directeur, Service des communications
	Josée Blais	Inspecteur-chef, Service de police de la Ville de Montréal
	Patrice Boileau	Directeur général, Ville de Beaconsfield
	Diane De Courcy	Directrice, Je fais Montréal et Bureau de l'expérience client
	Michel Denis	Directeur adjoint, Service de sécurité incendie de Montréal
	Alain Dufort	Directeur général adjoint, Service de la concertation des arrondissements
	Chantal Gagnon	Directrice générale adjointe à la qualité de vie
	Stéphane Goyette	Directeur, Bureau de la ville intelligente et numérique
	Luc Gagnon	Directeur de service, Mise en valeur du territoire
	Serge Guérin	Directeur de service, Développement économique
	Roger Lachance	Directeur de service, Service de l'environnement
	Danielle Lussier	Directrice, Bureau du développement durable
	Chantal Morissette	Directrice, Service de l'eau
	Henri-Paul Normandin	Directeur, Bureau des relations internationales
Externe	Pierre Babinsky	Directeur des communications et des affaires publiques, Bureau d'assurance du Canada
	Alain Bourque	Directeur général, Ouranos
	Michel Fortin	Directeur général, SAJE accompagnateur d'entrepreneurs
	Pierre Gfeller	Président-directeur général, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal
	Éric Houde	Directeur des opérations, Ministère de la Sécurité publique du Québec
	Stephen Huddart	Président-directeur général, Fondation McConnell
	Marc Lapointe	Directeur, Sécurité corporative et résilience, Bell Canada
	Karel Mayrand	Directeur général pour le Québec, Fondation Suzuki
	Lili-Anna Pereša	Présidente-directrice générale, Centraide
	François Poulet	Gestionnaire régional, Gestion des mesures d'urgence, Sécurité publique Canada
	André Poulin	Directeur général, Société de développement commercial Destination centre-ville
	Marie-Christine Therrien	Professeure, École national d'administration publique
	Isabelle Thomas	Professeure, Université de Montréal
	Luc Tremblay	Directeur général, Société de transport de Montréal



# ANNEXE 2

## MEMBRES DES COMITÉS DE TRAVAIL

Comité	Nom	Organisation
Diversité et équité sociale	Ghalia Chahine	Système alimentaire montréalais
	Philippe Meilleur	Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec
	Hélène Bohémier	Office municipal d'habitation de Montréal
	Daniel Tierney	YMCA
	Ann St-Arnaud	Jeunesse au soleil
	Richard D. Daneau	Moisson Montréal
	Martin Wexler	Service de la mise en valeur du territoire, Ville de Montréal
	Michel Therrien	Arrondissement de Côte-des-Neiges
	Dre Elene Khalil	Hôpital de Montréal pour enfants
	Caroline Dusablon	CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
	Emmanuelle Saint-Arnaud	CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
	Esther Laforte	Croix-Rouge
	Sylvie Lepage et Patrice Allard	Service de la diversité et des sports, Ville de Montréal
	Isabelle Billette et Josée Blais	Service de police de la Ville de Montréal
	Lida Aghasi	Centre social d'aide aux immigrants
	Martine Côté	Institut Philippe-Pinel de Montréal
	Richard Papineau	Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île
Bernard St-Jacques	Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal	
Infrastructures et réseaux urbains	Nicolas Sasseville	Aéroports de Montréal
	Martin Dumont	Hydro-Québec
	Felixpier Bergeron	Port de Montréal
	Rémi Beylot	Gaz Métro
	André Marsan	Service de l'eau, Ville de Montréal
	Éric Blain	Service de l'environnement, Ville de Montréal
	Sylvain Roy	Service des infra., de la voirie et des transports, Ville de Montréal
	André Porlier	Société de transport de Montréal
	Mathieu Gillet	Association québécoise de la maîtrise de l'énergie
	Benoît Robert	Polytechnique Montréal / Centre risque & performance
	Nathalie Bleau	Ouranos / Environnement bâti
	Annie Giraudou	Ivanhoé Cambridge
	Patrick Ricci	Division de l'exploitation du réseau artériel, Ville de Montréal
	Benoît Dupont	Université de Montréal / Réseau intégré sur la cybersécurité
	Michel Clavette	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
	Julie-Maude Normandin	École nationale d'administration publique
	Louis-Alexandre Kirouac	Bell Canada

## MEMBRES DES COMITÉS DE TRAVAIL

Comité	Nom	Organisation
Qualité des milieux de vie	Luc Gagnon	Service de la mise en valeur du territoire, Ville de Montréal
	Karine Price	Direction de la santé publique
	Pierre Barrieau	Gris Orange Consultant Inc.
	Élisabeth Liston	Société d'habitation et de développement de Montréal
	Coralie Deny	Conseil régional de l'environnement de Montréal
	Rotem Ayalon	Québec en forme
	Danielle Lussier	Bureau du développement durable, Ville de Montréal
	Christian Vermette	Bixi-Montréal
	Émilie Auclair et Jessie Pelchat	Solidarité Mercier-Est
	Isabelle Thomas	Université de Montréal / Faculté de l'aménagement
	Yona Jébrak	Université du Québec à Montréal / Département d'études urbaines
	Louise Bussière et Claude Masse	Environnement Canada
	Suzanne Lareau	Vélo Québec
Prosperité et innovation	Pascal Beauchesne	TechnoMontréal
	Laure Waridel	Centre interdisciplinaire de recherche en opérationnalisation du développement durable
	Diane De Courcy	Je fais Montréal, Ville de Montréal
	Christine Fréchette	Montréal International
	Valérie Beaulieu	Culture Montréal
	Yannick Hémond	Polytechnique Montréal / Centre risque & performance
	Nancy Neamtan	Chantier de l'économie sociale
	Mario Monette	Technoparc Montréal
	Mélanie McDonald	Institut de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire
	Claude-André Mayrand	Chambre de commerce du Montréal métropolitain
	Lyndsay Daudier	Amplifier Montréal
	Renée Michaud	Polytechnique Montréal / Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services
	Éric Gagnon	Mouvement Desjardins
	Lynda Brault et Juliette Pinson	Société de développement commercial Quartier du canal
	France Jobin et Johanne Lavoie	Service du développement économique, Ville de Montréal

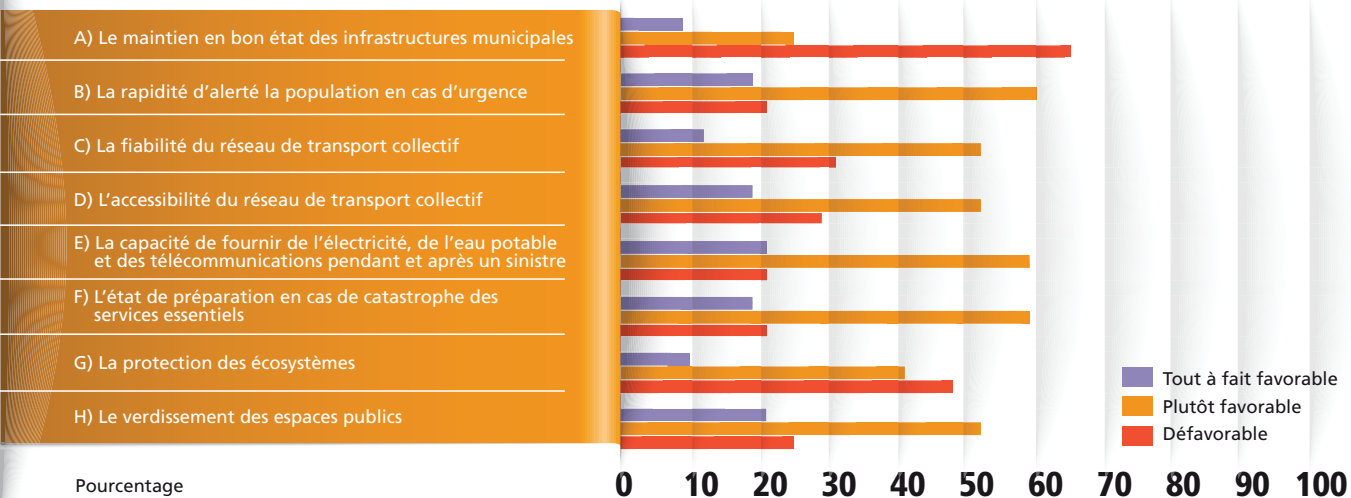
### PROFIL DES RÉPONDANTS

78 % universitaires  
47 % entre 45-64 ans  
30 % entre 35-44 ans  
15 % Plateau-Mont-Royal  
15 % Rosemont-La Petite Patrie  
10 % Mercier-Hochelaga-Maisonneuve  
10 % Ville-Marie  
43 % sur l'île de Montréal depuis plus de 25 ans  
62 % propriétaires  
88 % travailleurs  
74 % travailleurs dans le secteur public  
57 % femmes

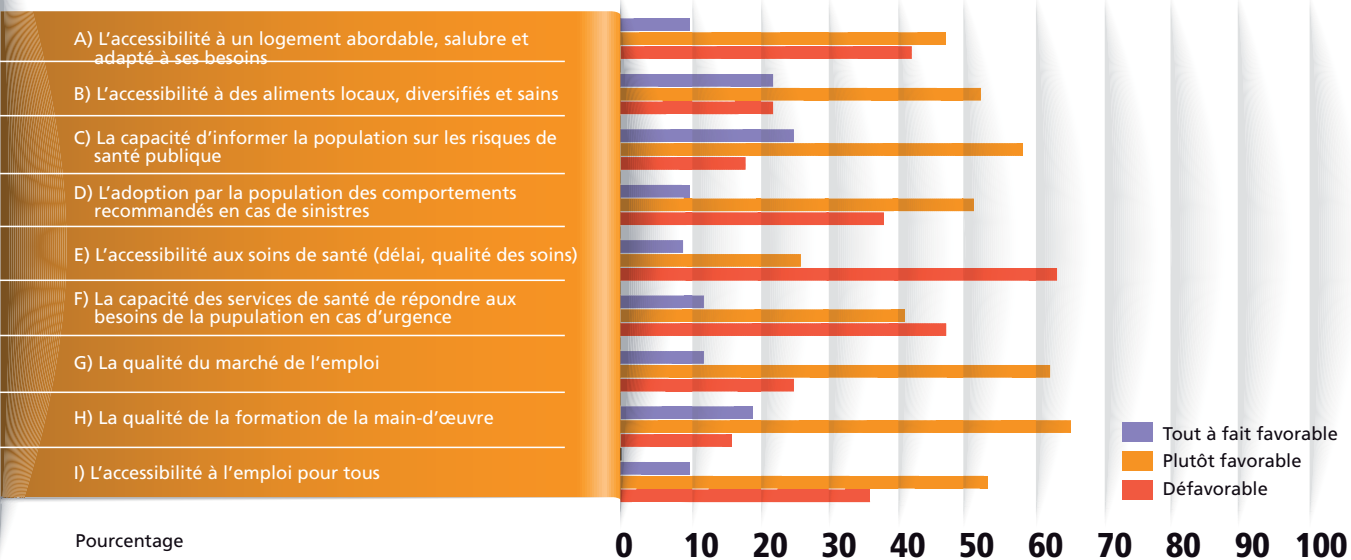
# ANNEXE 3

## RÉSULTATS DU SONDAGE DE PERCEPTION AUPRÈS DE LA POPULATION

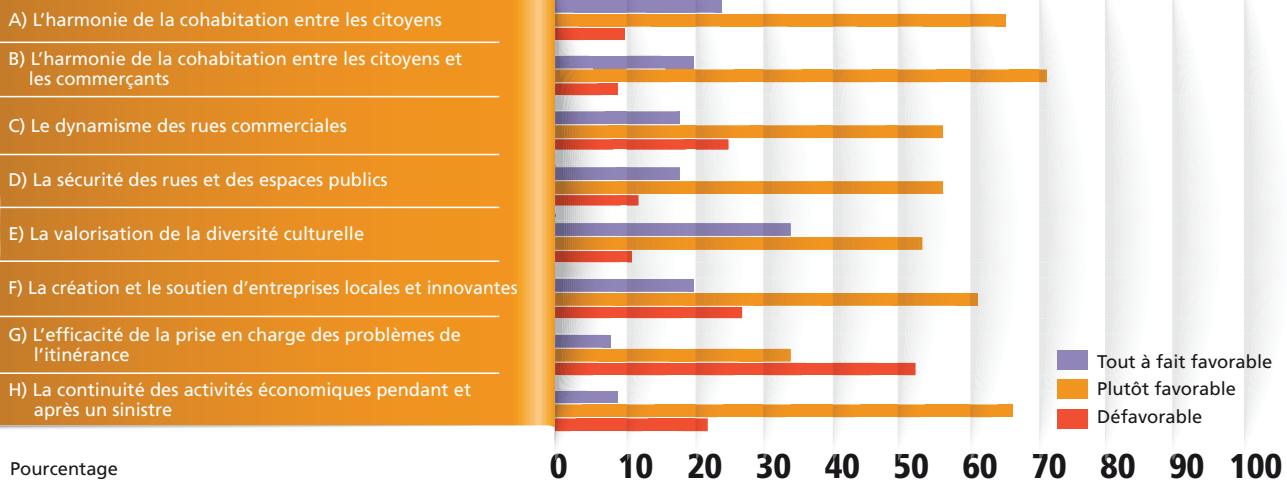
### AVEZ-VOUS UNE OPINION TOUT À FAIT FAVORABLE, PLUTÔT FAVORABLE OU DÉFAVORABLE DE...



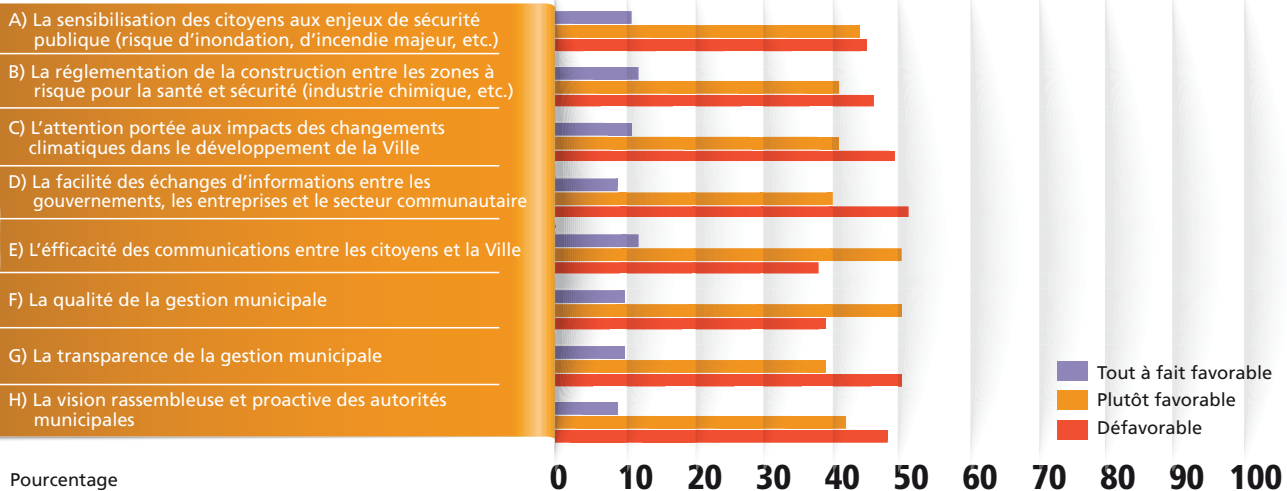
### AVEZ-VOUS UNE OPINION TOUT À FAIT FAVORABLE, PLUTÔT FAVORABLE OU DÉFAVORABLE DE...



### AVEZ-VOUS UNE OPINION TOUT À FAIT FAVORABLE, PLUTÔT FAVORABLE OU DÉFAVORABLE DE...



### AVEZ-VOUS UNE OPINION TOUT À FAIT FAVORABLE, PLUTÔT FAVORABLE OU DÉFAVORABLE DE...



### SELON VOUS, DANS QUEL SECTEUR MONTRÉAL DOIT-IL AGIR PRIORITAIREMENT POUR AMÉLIORER SA RÉSILIENCE? CHOISISSEZ TROIS SECTEURS PARMIS LES SUIVANTS.

