

**Deloitte.**



## **Programmes urbains**

Relever les défis modernes  
des villes du Canada

## **Table des matières**

L'urgence de bâtir des villes florissantes	1
Qu'est-ce qu'un programme urbain?	2
Reconnaître le besoin d'un renouvellement des programmes	3
Soutenir les villes canadiennes : cinq recommandations	5
La voie vers un avenir meilleur	11
Personne-ressource	13

## L'urgence de bâtir des villes florissantes



Les centres urbains du Canada sont le moteur de la croissance du pays et favorisent la prospérité économique, la diversité culturelle et le développement social. Toutefois, l'incertitude quant à l'avenir augmente pour plusieurs raisons : les changements climatiques, le logement abordable, l'évolution du marché du travail, la viabilité financière, et la hausse de l'immigration. Ces défis sont manifestes dans les principaux centres urbains du Canada, à savoir Calgary, Edmonton, Ottawa, la région du Grand Toronto et d'Hamilton, Montréal et Vancouver. Malgré leur interrelation, la gouvernance et la coordination demeurent fragmentées dans les différents paliers de gouvernement dont les politiques et les initiatives pourraient contribuer à les relever. Une solution viable exige donc une approche nuancée et globale. Elle nécessite un cadre stratégique pour guider la prise de décisions, la formulation de politiques et l'affectation des ressources en fonction des divers besoins des zones urbaines. Avant tout, il faudra moderniser les programmes urbains

Les régions urbaines sont des plaques tournantes de la société. Là, diverses identités s'entremêlent, l'activité économique est forte, la croissance est rapide, les défis sont amplifiés et les possibilités prennent vie. Ces dernières années, l'importance de la région urbaine en tant qu'acteur influent dans toutes les facettes du bien-être social et économique a été reconnue par diverses organisations internationales et par des universitaires<sup>1</sup>. La transformation urbaine est un sujet interdisciplinaire qui nécessite une coordination entre différents secteurs, acteurs et paliers de gouvernement si l'on veut parvenir à la durabilité et à la réussite. Les municipalités canadiennes se tournent dans cette direction et certaines ont peut-être déjà mis en place une stratégie ou un plan. Selon nous, la modernisation des programmes urbains leur permettrait d'envisager les meilleures pratiques sur la manière dont les gouvernements peuvent s'unir à différents niveaux et collaborer avec le secteur privé et les organismes sans but lucratif afin de relever certains des plus grands défis du pays. Nous serions ainsi mieux à même de présenter des solutions tournées vers l'avenir, des considérations essentielles et les prochaines étapes importantes.

## Qu'est-ce qu'un programme urbain?



Par sa nature, le concept de programme urbain comporte plusieurs facettes. Il englobe non seulement un cadre stratégique global visant à relever les défis les plus complexes d'une région, mais aussi une feuille de route qui peut aider les gouvernements municipaux et régionaux à favoriser le développement durable, à améliorer la qualité de vie, à assurer l'équité sociale en milieu urbain et à s'attaquer aux enjeux de la région.

Les programmes urbains visent à créer des liens entre le gouvernement, les institutions et la société en utilisant les ressources de manière optimale, en stimulant une croissance économique durable pour créer des moyens de subsistance et en développant des infrastructures qui favorisent un niveau de vie élevé au quotidien pour tout le monde.

# Reconnaître le besoin d'un renouvellement des programmes



Les régions urbaines du Canada font bonne figure sur la scène internationale. En 2024, le pays est la dixième économie au monde et son PIB s'élève à 2,4 G \$ US<sup>2</sup>. Le Canada a également obtenu plus de places que n'importe quel autre pays dans le palmarès des 10 meilleures villes où il fait bon vivre selon le *Global Liveability Index 2023*, les villes de Calgary, de Toronto et de Vancouver figurant sur la liste<sup>3</sup>. Toutefois, les défis ci-dessous s'intensifient dans les centres urbains et soulignent la nécessité d'agir.

## Abordabilité du logement

L'abordabilité du logement fluctue. Elle s'est améliorée ou est restée globalement positive à Calgary, à Edmonton, à Ottawa, à Montréal et à Gatineau, ce qui s'explique notamment par des augmentations des revenus combinées à de légères baisses des taux d'intérêt<sup>4</sup>, des taux élevés de migration interprovinciale<sup>5</sup>, des différences dans les taux d'imposition, une accélération de la construction de logements et une augmentation de la demande globale<sup>6</sup>. En revanche, Toronto (et, plus largement, la région du Grand Toronto et d'Hamilton) et Vancouver ont fait face à des lacunes et à des contraintes en matière d'offre qui, conjuguées à des niveaux d'immigration et à des taux d'intérêt élevés, continuent d'aggraver les difficultés d'abordabilité et la demande élevée de logements dans ces régions<sup>7</sup>.

## Augmentation de l'itinérance

Dans la majorité des grands centres urbains du Canada, la population itinérante a continué d'augmenter. La seule exception est Calgary, où le nombre de personnes sans-abris a légèrement diminué en 2022 pour atteindre son niveau le plus bas depuis 2016<sup>8</sup>, probablement en raison d'une légère amélioration de l'abordabilité du logement. Toutefois, 30,1 % des personnes sans domicile fixe de Calgary étaient également Autochtones, ce qui témoigne du besoin de services de logement plus adaptés à la culture<sup>9</sup>.

À Edmonton, Ottawa, Toronto, Montréal, Gatineau et Vancouver, la population itinérante augmente à un rythme inquiétant. Ces dernières années, les villes d'Ottawa<sup>10</sup> et de Toronto<sup>11</sup> ont même déclaré que l'itinérance était une urgence.

L'augmentation du nombre de Canadiens sans logement est attribuée à la hausse des coûts de l'immobilier et des loyers. Les efforts déployés par les villes pour fournir des logements avec services de soutien continuent d'être critiqués pour leur manque de financement, de personnel, de coordination avec d'autres organismes et de stratégie<sup>14</sup>. Certains organismes et populations locales<sup>15</sup> ont donc demandé aux gouvernements de remédier à ce défi croissant à l'échelle nationale.

## Hausse de l'immigration

La population du Canada augmente et les nouveaux arrivants s'installent dans les régions urbaines, ce qui stimule la demande de logements. Selon le dernier recensement, parmi les 41 plus grands centres urbains du pays, la proportion d'immigrants était supérieure à la moyenne nationale de 23 % à Calgary, Edmonton, Toronto, Montréal et Vancouver<sup>12</sup>. Toronto accueille la plus grande proportion (46,6 %) et Vancouver vient en deuxième position (41,8 %). Il existe différentes catégories d'admission pour les immigrants au Canada – y compris les immigrants économiques, les personnes parrainées par leur famille et les réfugiés<sup>13</sup> –, et certaines catégories sont souvent attirées par des centres urbains particuliers. À titre d'exemple, le même recensement a révélé que les immigrants économiques étaient majoritaires à Edmonton, dans tout le Québec et à Vancouver<sup>14</sup>, alors qu'Ottawa-Gatineau comptait une proportion plus faible de cette catégorie par rapport au reste de la province (Ontario), mais une proportion nettement plus élevée de réfugiés. La part relative des immigrants récents a continué de diminuer à Toronto, Montréal et Vancouver, les trois plus grands centres urbains du Canada, peut-être en raison de la hausse des coûts d'hébergement et de logement<sup>15</sup>.

### Évolution du marché du travail

L'augmentation de la population, alimentée par l'immigration, ainsi que les changements économiques ont contribué à des besoins dynamiques sur le marché du travail. Ces besoins sont particulièrement évidents dans les centres urbains, dont certains ont connu une baisse favorable du taux de chômage, notamment Edmonton (5,5 %) <sup>16</sup>, Ottawa-Gatineau (4,1 %) <sup>17</sup>, Saguenay-Lac-Saint-Jean (3,2 %) <sup>18</sup> et Vancouver (5,4 %) <sup>19</sup>. Ces changements sont attribués à une croissance de l'emploi supérieure à celle de la main-d'œuvre <sup>20</sup> et à une augmentation des emplois dans les secteurs de la fonction publique et de la technologie <sup>21</sup>. Au Québec en particulier, les taux de chômage relativement faibles sont le reflet de pénuries de main-d'œuvre à grande échelle <sup>22</sup>, de candidats surqualifiés <sup>23</sup> et de politiques qui n'encouragent pas les nouveaux immigrants à s'installer dans des régions situées à l'extérieur des centres urbains <sup>24</sup>.

Les grands centres urbains du reste du Canada, comme Calgary (6,3 %) <sup>25</sup> et Toronto (6,4 %) <sup>26</sup>, ont connu une hausse du chômage. Dans le cas de Calgary, cette évolution défavorable est attribuée à une forte migration, qui stimule la croissance de la main-d'œuvre, et à une diminution des postes vacants <sup>27</sup>. Et malgré la hausse du chômage à Toronto, le nombre d'emplois à temps plein y a aussi augmenté <sup>28</sup>.

### Intensification des inégalités salariales

Un mélange d'incertitudes et d'améliorations sur le marché du travail a exacerbé les inégalités salariales. Calgary, Edmonton, Ottawa, Montréal et Vancouver comptent parmi les 10 grands centres urbains du Canada où les inégalités sont les plus marquées, et Toronto se classe au premier rang <sup>29</sup>. Parmi les nombreux facteurs en jeu, mentionnons la faiblesse de la mobilité sociale, qui peut accroître les inégalités salariales au fil des générations. De plus, malgré l'augmentation des

revenus médians <sup>30</sup>, la périurbanisation de la pauvreté peut entraîner des zones de pauvreté persistantes qui contribuent à l'inégalité globale des revenus <sup>31</sup>. En Alberta, l'écart s'est réduit au cours des dernières années en raison des ralentissements dans le secteur des ressources et des efforts efficaces visant à réduire la pauvreté. Toutefois, Calgary est la deuxième région métropolitaine canadienne où l'inégalité salariale est la plus élevée <sup>32</sup>. En revanche, Gatineau est l'un des rares grands centres urbains à se situer au bas de l'échelle selon les coefficients de Gini, se classant à l'avant-dernier rang des régions métropolitaines canadiennes pour ce qui est de l'inégalité salariale <sup>33</sup>.

### Accélération des changements climatiques

Les changements climatiques ajoutent un niveau de complexité pour les gouvernements municipaux et régionaux. Plusieurs des grandes régions urbaines du Canada ont déjà déclaré l'état d'urgence climatique, notamment Calgary, Edmonton, Ottawa, Toronto, Vancouver et Montréal. Parmi les répercussions qui touchent ces villes, citons la détérioration de la qualité de l'air; les dommages causés aux infrastructures par les inondations, les orages et les tempêtes de verglas <sup>34</sup>; les effets néfastes sur l'eau potable (p. ex. la sécheresse et les changements de débit d'eau qui mettent en péril la rivière Saskatchewan Nord, actuellement la seule source d'eau potable d'Edmonton) <sup>35</sup>; les vagues de chaleur mortelles (qui ont des effets plus graves sur les populations vulnérables) <sup>36</sup>; et les étés plus chauds et plus humides <sup>37</sup>.

Parmi les grandes régions urbaines du Canada, Montréal et Vancouver ont dévoilé des plans d'action climatique visant à atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Le plan de Toronto, encore plus ambitieux, vise à atteindre la carboneutralité d'ici 2040. La Ville de Gatineau n'a pas encore déclaré l'état d'urgence, mais elle continue de subir les mêmes effets des changements climatiques que d'autres régions.

# Soutenir les villes canadiennes : cinq recommandations



Pour continuer à rivaliser sur la scène internationale, le Canada doit faire preuve de clarté quant au rendement de ses régions métropolitaines et adopter une approche beaucoup plus coordonnée et collaborative en ce qui concerne les investissements critiques.

À cette fin, nous avons élaboré les recommandations suivantes à l'intention des gouvernements :

1

**Forger des alliances à plusieurs niveaux pour une collaboration complète, en tenant compte des chevauchements et de la fragmentation.** Nous reconnaissons que les chevauchements peuvent être intentionnels, cependant, sans une communication adéquate et une harmonisation stratégique, ils peuvent conduire à la fragmentation. Une coordination et une communication efficaces et transparentes au sein des administrations fédérales, provinciales, territoriales et municipales et entre elles sont primordiales pour relever les défis croissants qui touchent les régions urbaines du Canada.

Pour atténuer les désaccords et favoriser la prise de mesures cohérentes, nous proposons d'organiser des tables rondes tripartites pour chacune des régions en fonction des programmes urbains que nous recommandons. Dans le cadre de cette approche, les décideurs pourraient tirer parti de programmes fédéraux existants, notamment le programme de financement permanent du transport en commun, pour entamer un dialogue. Chacune des régions métropolitaines devra élaborer un plan régional intégré qui répond aux besoins liés au transport en commun, au logement et aux changements climatiques. Ces plans serviront de fondement pour l'établissement d'ententes régionales qui devront être revues périodiquement pour garantir leur efficacité. Des programmes uniques adaptés aux enjeux de chacune des régions urbaines devront être préparés en prévision de chacune des tables rondes. En outre, les personnes concernées auront besoin d'adopter des méthodes axées sur la collaboration tout en veillant à obtenir le soutien de leurs leaders politiques.

**Étude de cas :** la Ville d’Hambourg, en Allemagne, a utilisé avec succès une approche multiniveaux dans le cadre de son initiative de développement durable pour 2030, qui compte sur une collaboration stratégique entre les autorités fédérales, étatiques et locales afin de relever collectivement les défis de la ville. En mettant en commun les ressources et l’expertise, Hambourg a créé un modèle de collaboration efficace à plusieurs niveaux, démontrant ainsi la puissance d’un front uni dans le développement urbain<sup>38</sup>. Qui plus est, l’Allemagne encourage les villes et les régions à jouer un rôle plus concret et mieux coordonné dans la coopération centralisée et les partenariats mondiaux. Le pays a mené pendant un an une étude à plusieurs niveaux pour découvrir comment améliorer la coordination, le financement, les politiques et les partenariats à l’appui de la coopération centralisée. Les principales conclusions de cette étude étaient que la promotion d’une coopération directe avec tous les paliers de gouvernement des pays partenaires peut conduire à des économies de coûts, à un meilleur rendement du financement du développement et à une reconnaissance plus fréquente de l’innovation et des possibilités.

**À retenir :** la collaboration à plusieurs niveaux peut accroître les ressources et l’expertise disponibles pour tous les paliers de gouvernement, aidant ainsi à relever des défis qui sembleraient autrement insurmontables. En outre, les gouvernements provinciaux peuvent être le catalyseur. Étant donné que leur mandat se situe entre ceux des gouvernements fédéral et municipaux sur le plan constitutionnel, les gouvernements provinciaux peuvent jouer un rôle de leader et combler l’écart, favoriser des communications efficaces et veiller à ce que le financement soit axé sur la réalisation d’objectifs communs.

**Étude de cas :** la réussite de TransLink, le système de transport primé du Grand Vancouver, peut être attribuée à sa famille de sociétés ouvertes à plusieurs niveaux. Par l’intermédiaire de ces filiales et entrepreneurs, TransLink fournit des services d’autobus, de train, de traversier, de transport adapté, d’entretien et de gestion des ponts et chaussées; des réseaux de voies piétonnes et cyclables; et de police des transports en commun. Elle collabore également avec des entreprises en démarrage locales du secteur des technologies pour intégrer les dernières avancées dans son modèle de service. Grâce à ces partenariats à plusieurs niveaux, TransLink est en mesure de tirer parti des synergies et de continuellement mettre à jour et faire avancer ses processus<sup>39</sup>.

**À retenir :** les gouvernements peuvent collaborer avec le secteur privé pour concevoir et utiliser des approches novatrices afin de fournir des services, simplifier les processus et mieux répondre aux besoins du public.

Il semble que les régions urbaines du Canada pourraient s’inspirer de ces exemples, entre autres, pour bénéficier de partenariats à plusieurs niveaux, mettre à profit les gains d’efficacité et utiliser les ressources et l’expertise existantes pour relever bon nombre de leurs défis pressants. Par exemple, elles pourraient forger des partenariats novateurs avec les chefs de file du secteur, comme l’a fait TransLink, afin d’élaborer des solutions de logements abordables et de réduire le nombre de personnes sans logement. En tirant parti des forces et des ressources de tous les paliers gouvernementaux et en établissant des partenariats stratégiques avec le secteur privé, les régions urbaines pourront surmonter les obstacles constitutionnels et favoriser un développement durable et inclusif.

## 2

**Mettre au point et utiliser un cadre politique adaptatif.** En raison de la nature dynamique des défis urbains, un cadre politique qui permet une évaluation et une modification continues des programmes urbains s'avère un outil essentiel. La souplesse et la réactivité sont cruciales pour faire face à des problèmes nouveaux et en évolution.

**Étude de cas :** en Australie, l'initiative Resilient Melbourne mise sur une approche adaptative de sorte que les politiques de la Ville demeurent flexibles et adaptées aux circonstances physiques, sociales et économiques en constante évolution. En réévaluant régulièrement ses stratégies, la Ville de Melbourne peut garder une longueur d'avance sur les défis urbains, ce qui constitue la pierre angulaire d'un rajustement proactif des politiques. L'initiative compte quatre mesures clés : **s'adapter** pour réduire l'exposition de la ville aux chocs et aux stress futurs, **survivre** aux perturbations et rebondir, **prosperer** en améliorant considérablement la qualité de vie des résidents, et **intégrer la résilience** dans les idées et les activités liées aux institutions et aux normes générales de fonctionnement. En outre, elle comprend 15 mesures qui soutiennent la résilience de Melbourne et 15 mesures locales existantes qui cadrent avec ses principes. Ensemble, ces mesures permettent de relever de manière proactive les défis urbains<sup>40</sup>.

**À retenir :** un cadre politique adaptatif peut guider l'examen et les mises à jour des fonctions qui doivent être maintenues en permanence, et à les intégrer aux politiques et aux processus pour favoriser une prise de décisions éclairée. De plus, ils peuvent renforcer leur capacité à demeurer novateurs et souples sans compromettre l'objectif fondamental d'une politique ou d'un processus.

Les régions urbaines canadiennes peuvent s'inspirer de la réussite de l'initiative Resilient Melbourne pour élaborer et utiliser leurs propres cadres politiques adaptatifs afin d'atténuer les répercussions négatives, bâtir des collectivités résilientes et parvenir à une gouvernance urbaine plus durable. Par exemple, pour lutter contre l'un des défis communs les plus complexes – les changements climatiques –, tous les paliers de gouvernement peuvent créer et mettre en œuvre des stratégies adaptatives telles que l'évaluation continue, la conception souple de politiques, le suivi et l'évaluation périodiques, ainsi que l'engagement des entreprises et de la société dans son ensemble.



# 3

**Exploiter la technologie et les données pour éclairer la gouvernance et la prise de décisions.** Il est essentiel d'utiliser les données pour éclairer les décisions prises au sujet des initiatives de programme urbain et améliorer l'efficacité des politiques et des programmes.

**Étude de cas :** l'initiative Smart Nation de Singapour illustre le pouvoir transformateur des données, soulignant le potentiel des municipalités de les exploiter pour une gouvernance éclairée, efficace et axée sur les citoyens. Grâce à des analyses et à des technologies de pointe, Singapour a amélioré sa planification urbaine, sa gestion de la circulation routière et ses services publics<sup>41</sup>. L'objectif de l'initiative, qui consiste à créer une nation intelligente, repose sur trois piliers :

1. Construire une société numérique où chacun, quelles que soient ses circonstances, peut bénéficier de la technologie. Cela passe par l'amélioration de l'accessibilité à la technologie et de la culture numérique pour les citoyens, ainsi que par la conception de solutions numériques inclusives.
2. Mettre en place une économie numérique qui tire parti des dernières technologies pour numériser les processus et stimuler la croissance des entreprises.
3. Mettre sur pied un gouvernement numérique dont l'objectif est de numériser l'ensemble des procédures et des processus tout en servant les citoyens avec une plus grande empathie. Pour y arriver, Singapour a l'intention d'utiliser la technologie pour créer des politiques personnalisées qui permettent au gouvernement de répondre plus efficacement aux besoins des citoyens.

**À retenir :** la numérisation et l'augmentation de l'accessibilité des outils de gouvernance et des canaux d'accès aux services et au soutien, jumelées à l'autonomisation et à l'amélioration de la culture numérique de la société (y compris les fonctionnaires), peuvent contribuer à accroître l'efficacité des politiques et des programmes.

Exploiter la technologie et les données pour éclairer la gouvernance et la prise de décisions peut mener à des politiques et des programmes plus efficaces et fondés sur des données probantes, d'autant plus que la technologie ne cesse d'évoluer. Les régions urbaines du Canada devraient donc se servir de ces outils pour relever leurs défis et améliorer la qualité de vie des citoyens, tout en étant soucieuses de concevoir des solutions qui, comme l'initiative Smart Nation de Singapour, permettent un accès égal aux services et au soutien pour les personnes qui ne peuvent pas utiliser les technologies ou qui choisissent de ne pas le faire. Par exemple, afin de réagir aux répercussions d'une augmentation rapide de la population, les gouvernements pourraient utiliser les technologies et les données pour recueillir des renseignements sur les immigrants au Canada (préférences, compétences clés, etc.) et éclairer leurs décisions concernant les services sociaux, les canaux de communication privilégiés et les programmes d'intégration.



## 4

**Mobiliser les collectivités pour créer un sentiment d'inclusion et obtenir de meilleurs résultats.** Les villes doivent promouvoir l'engagement communautaire et l'inclusion dans le processus de renouvellement du programme urbain en explorant des modèles permettant aux citoyens de participer activement à l'élaboration des politiques urbaines et contribuant à assurer la prise en compte de divers points de vue.

**Étude de cas :** le Portland Plan, une initiative de la Ville de Portland, en Oregon, met l'accent sur la participation active des citoyens au moyen d'assemblées publiques, d'ateliers et de plateformes en ligne. En faisant participer diverses voix à la prise de décisions, la Ville a favorisé l'émergence d'une communauté urbaine dynamique et inclusive, suscitant ainsi un sentiment de prise en charge parmi ses résidents. Le Portland Plan a réuni plus de 20 organisations partenaires ainsi que des milliers de résidents, d'entreprises et d'organismes sans but lucratif afin de créer un plan stratégique visant à accroître la prospérité de la ville. Plus de 20 000 commentaires et idées émanant des participants ont été utilisés pour élaborer le plan, qui s'articule autour d'un cadre d'équité axé sur trois stratégies intégrées : la sensibilisation, la prospérité économique et l'abordabilité, ainsi que des quartiers sains et connectés<sup>42</sup>.

**À retenir :** en faisant participer la collectivité à la planification, à la prise de décisions et à la réforme, les gouvernements peuvent accroître l'adhésion et l'appropriation des initiatives pour toutes les parties concernées, augmentant ainsi les chances que les changements produisent des résultats positifs et soient bien accueillis.

Mobiliser les collectivités pour aider à créer un sentiment d'inclusion permet de faire en sorte que les politiques urbaines répondent aux besoins de tous les résidents, ce qui profitera en fin de compte à l'ensemble de la population. Le Portland Plan témoigne de l'importance de faire participer activement les citoyens à la prise de décisions pour mieux façonner les politiques urbaines et favoriser une collectivité dynamique et inclusive. Les régions urbaines du Canada peuvent s'inspirer de ces leçons pour veiller à ce que leurs politiques trouvent un écho auprès de l'ensemble des citoyens et mènent ainsi à un développement urbain plus équitable. Par exemple, face au défi que représente l'accroissement des inégalités salariales, la mobilisation des résidents pourrait contribuer à la prise en compte des points de vue des populations marginalisées – y compris les communautés à faible revenu –, leur permettant ainsi de participer aux décisions de gouvernance. Cette mobilisation aiderait ces populations, car elle permettrait de cibler les obstacles aux occasions économiques et de créer des solutions adaptées à leurs besoins.

# 5

**Développer des modèles de financement durables pour le développement à long terme.** Les municipalités ne peuvent assumer seules le fardeau financier lié à la prestation des services essentiels et elles ne disposent pas d'ensembles d'outils uniformes pour générer des revenus. La mosaïque actuelle de mécanismes financiers à tous les paliers gouvernementaux n'est pas appropriée pour un programme urbain progressif et durable. Les différents niveaux de gouvernement doivent collaborer pour développer de nouvelles approches à l'égard de la prestation de services régionaux.

**Étude de cas :** grâce à son programme Green Bonds – une initiative consacrée à l'émission d'obligations pour des projets écologiquement durables –, la Ville de Copenhague, au Danemark, a attiré des investissements privés pour des initiatives urbaines cruciales. Cette approche illustre le potentiel des mécanismes de financement innovants lorsqu'il s'agit de favoriser le développement urbain durable à long terme<sup>43</sup>.

**À retenir :** les modèles intentionnels qui répondent aux défis des villes peuvent attirer les contributions d'autres acteurs à ces initiatives et à d'autres projets connexes.

Le programme Green Bonds du Danemark peut servir de modèle à des initiatives de financement durable qui encouragent les projets d'infrastructure durable et soutiennent la croissance économique. Au Canada, ce type de modèle de financement pourrait être efficace si les gouvernements régionaux exploraient une gamme de stratégies – telles que l'investissement d'impact, la promotion d'options de financement vertes et la culture de diverses possibilités de partenariat – et cernaient celles qui conviennent le mieux à la structure et aux besoins de leur ville. Ensuite, en tirant parti des forces et des ressources de tous les niveaux de gouvernement, elles pourraient adapter et mettre en œuvre les modèles pour soutenir le développement urbain à long terme tout en relevant les défis environnementaux urgents.



## La voie vers un avenir meilleur



En s'inspirant de ces exemples mondiaux, le Canada peut faire face à l'incertitude et aux défis croissants de ses grandes villes en adoptant un nouveau programme urbain pour bâtir des environnements résilients, durables et inclusifs. En misant sur la collaboration et l'harmonisation de tous les paliers gouvernementaux, l'adaptabilité, la gouvernance axée sur les données, l'engagement communautaire et le financement innovant, les villes canadiennes peuvent réorienter les trajectoires futures de leurs collectivités et contribuer à leur prospérité face à des défis en constante évolution.

En s'engageant à adopter un programme urbain, les gouvernements canadiens disposeront d'un outil stratégique puissant pour relever leurs défis les plus complexes et prendre des mesures afin d'améliorer la qualité de vie de tous leurs résidents et citoyens. Il incombe à tous les paliers de gouvernement, aux institutions et aux membres de la société de tirer les leçons de ces exemples mondiaux et de prendre les mesures nécessaires pour s'attaquer aux problèmes croissants des régions urbaines du Canada. Il n'existe pas d'acteur unique capable de relever ces défis. Au contraire, tous les participants de cet écosystème complexe doivent s'engager dans un effort collectif pour concevoir et définir un programme urbain adapté aux besoins de la collectivité afin d'amener un changement positif.

## Notes de fin

1. Kathy Pain et al. [City-Regions and Economic Development](#), Metropolis, 2008.
2. Fonds monétaire international. « [GDP, Current Prices](#), » consulté le 5 mai 2024.
3. Asheesh Moosapeta. « [Three Canadian cities ranked among the most liveable in the world](#), » [En ligne], *CIC News*, 14 décembre 2023.
4. Kyle Dahms et Alexandra Ducharme. [Suivi de l'abordabilité du logement](#), [En ligne], Banque Nationale du Canada, 16 mai 2024.
5. Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). [Perspectives du marché de l'habitation](#), [En ligne], printemps 2023.
6. Bell Webster. [Why are houses cheaper in Gatineau, Quebec?](#), [En ligne], *New Canadian Life*, décembre 2023.
7. Société canadienne d'hypothèques et de logement. [Perspectives du marché de l'habitation](#).
8. Michael Franklin. [Calgary's homeless population drops, according to new count](#), [En ligne], *CTV News*, 1<sup>er</sup> février 2023.
9. *Ibid.*
10. Laura Osman. [City declares housing emergency](#), [En ligne], *CBC*, 3 février 2020.
11. Muriel Draaisma. [Toronto city council declares homelessness an emergency](#), [En ligne], *CBC*, 12 mai 2023.
12. Statistique Canada. [Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens](#), [En ligne], *The Daily*, 26 octobre 2022.
13. Statistique Canada. [Classification de la catégorie d'admission](#), 29 décembre 2023.
14. Statistique Canada. [Recensement de la population](#), [En ligne], 22 mars 2024.
15. Statistique Canada. [Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens](#).
16. Ville d'Edmonton. [Q4 2022 Economic Update](#), [En ligne], 30 janvier 2023.
17. Ottawa Business Journal. [Ottawa-Gatineau's unemployment rate holds steady at 4.1 % in March](#), [En ligne], 6 avril 2023.
18. Institut de la statistique du Québec. [Indicateurs mensuels : emploi et taux de chômage par région administrative](#), [En ligne], consulté le 8 mars 2024.
19. WorkBC. [Labour Market Monthly Update](#), [En ligne], janvier 2024.
20. Ville d'Edmonton. [Q4 2022 Economic Update](#), [En ligne].
21. Ottawa Business Journal. [Ottawa-Gatineau's unemployment rate holds steady at 4.1 % in March](#), [En ligne].
22. Kalina Laframboise. [How some in Montreal are pivoting careers as city copes with labour shortages](#), [En ligne], *Global News*, 10 juillet 2023.
23. Frédéric Tomesco. [Quebec must boost productivity to overcome labour market mismatch](#), [En ligne], *Montreal Gazette*, 9 février 2023.
24. Frédéric Tomesco. [Quebec regions face worsening labour shortage without more immigration](#), CFIB says, [En ligne], *Montreal Gazette*, 6 mars 2023.
25. Paapa Essel et Estella Scruggs. [Labour Market Review : July 2023](#), Ville de Calgary, 4 août 2023.
26. Association canadienne de l'immobilier. [Toronto Regional Real Estate Board – Toronto Employment Trends](#), [En ligne], consulté le 20 mars 2024.
27. Essel. [Labour Market Review July 2023](#).
28. Association canadienne de l'immobilier. [Toronto Regional Real Estate Board](#), [En ligne].
29. Statistique Canada. [Principaux faits saillants sur le revenu des familles et des individus : données infraprovinciales tirées du Fichier des familles T1, 2021](#), [En ligne], *The Daily*, 9 août 2023.
30. Jane Seyd. [North Shore households among highest income earners in Metro Vancouver](#), [En ligne], *North Shore News*, 14 juillet 2022.
31. School of Cities. [Wealth inequalities and poverty concentration in Toronto](#), [En ligne], Université de Toronto, 13 juillet 2022.
32. Jason Markusoff. [Adieu, Alberta advantage. In post-boom oil province, the rich get fewer](#), [En ligne], *CBC*, 15 juillet 2022.
33. Statistique Canada. [Principaux faits saillants sur le revenu des familles et des individus](#).
34. R. Boyd et S. Prescott. [Economic Analysis of Calgary's Climate Risks](#), [En ligne], All One Sky Foundation, avril 2022.
35. Ville d'Edmonton. [Edmonton's Climate Change Almanac](#), [En ligne], consulté le 26 mars 2024.
36. Ville de Montréal. [Plan climat Montréal](#), [En ligne], 15 décembre 2020.
37. Commission de la capitale nationale. [Évaluation de la vulnérabilité et des risques associés aux changements climatiques](#), [En ligne], juin 2022.
38. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). [A multi-level policy dialogue for more effective decentralised development co-operation in Germany](#), 14 avril 2023.
39. Translink. « [TransLink Tomorrow](#), » août 2016.
40. Ville de Melbourne. [Resilient Melbourne](#), mai 2016.
41. Smart Nation and Digital Government Office. [Digital Government Blueprint](#), Singapore Ministry of Communications and Information, 30 décembre 2020.
42. Ville de Portland. [The Portland Plan](#), avril 2012.
43. Banque nationale du Danemark. « [Green bonds](#), » consulté le 22 mars 2024.

## Personne-ressource

### **Andy Potter**

Leader national des gouvernements  
locaux et régionaux

## Collaborateurs

### **Riyaz Nathwani**

Directeur de service  
Consultation

### **Mike Jancik**

Directeur de service  
Centre pour l'avenir du Canada

### **Natasha Crombie**

Directrice  
Consultation

### **Lucia Nalbandian**

Conseiller principal  
Consultation

### **Kristina Mucibabic**

Conseillère  
Consultation

### **Chris Murray**

Conseiller de direction

# Deloitte.

## Avis de non-responsabilité

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

## À propos de Deloitte

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer en créant un avenir meilleur. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de la fiscalité et des services juridiques, des conseils financiers, de l'audit et de la certification ainsi que des conseils en gestion des risques à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses filiales, veuillez consulter [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).