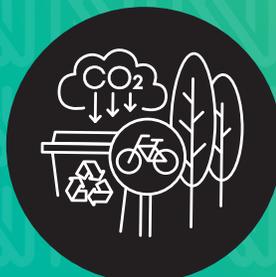


# PLAN STRATÉGIQUE 2023-2030





## MOT DE LA MAIRESSE

C'est avec une très grande fierté que je présente le Plan stratégique 2023-2030 de notre arrondissement.

Ce tout premier plan stratégique de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce se veut un document de référence, un guide qui permet à l'Arrondissement de définir ses priorités d'action pour les prochaines années en fonction de cinq axes d'intervention: la consolidation de milieux de vie inclusifs, la participation citoyenne, la transition écologique, la vitalité économique et la mobilisation de ses équipes. En somme, il nous invite à porter une attention particulière aux populations les plus vulnérables de notre arrondissement et à « ne laisser personne derrière ». Il nous rappelle également qu'il y a urgence d'agir pour protéger l'environnement et accélérer la transition écologique. Le plan a été élaboré par le personnel et les élus de l'Arrondissement avec l'apport essentiel des organismes du milieu et de la population. Vos commentaires et vos suggestions nous ont permis de mieux cibler les défis, les besoins et les priorités des résidentes et résidents de l'arrondissement et de nous fixer des objectifs clairs à atteindre d'ici 2030. Nous ressortons de cet important processus de planification et de consultation avec non seulement un plan stratégique en main, mais aussi avec une vision claire en tête. Une vision commune et inspirante qui nous permet de nous projeter dans un horizon de sept ans vers un arrondissement encore plus à notre image, avec des milieux de vie plus inclusifs, sains et imbriqués dans une économie locale forte, solidaire et dynamique. Le fil conducteur: l'amélioration de la qualité de vie des gens de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce.

Ce plan, qui est le fruit de plusieurs mois de travail, s'inscrit aussi dans la vision définie par la Ville de Montréal dans son plan stratégique Montréal 2030. Je tiens d'ailleurs à remercier les différentes équipes de l'Arrondissement, qui ont grandement contribué à cette réalisation colossale et nécessaire. Leur fine connaissance des voisinages qui composent nos quartiers et de leurs besoins a été précieuse pour nourrir nos réflexions.

Et le travail n'est pas terminé! Nous devons maintenant livrer la marchandise et concrétiser les résultats convoités dans ce plan stratégique. Nous sommes plus motivés que jamais à faire de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce un arrondissement où il fait bon vivre pour toutes et tous. Pour aujourd'hui et pour demain. Bonne lecture!

**Gracia Kasoki Katahwa**



## MOT DU DIRECTEUR

En adoptant la planification stratégique Montréal 2030, la Ville de Montréal nous conviait à l'action et à la discussion. Je suis donc très fier de constater que l'Arrondissement a relevé le défi en proposant un plan stratégique qui mobilise l'ensemble des actrices et acteurs de notre organisation.

Il me faut effectivement souligner la qualité de l'effort d'intégration qui a été fait par l'ensemble de nos équipes en inscrivant la population de notre arrondissement au centre de notre réflexion. Ce plan annonce une transformation organisationnelle inspirante qui nous permettra d'optimiser les effets de nos interventions en les inscrivant dans une logique d'apprentissage et d'amélioration continue. Il servira de balise pour notre prise de décision au cours des prochaines années, et je suis confiant que nous pourrons en user de manière rigoureuse et souple. La qualité de vie de la population de notre territoire en dépend.

Les défis qui se présentent à nous sont importants. Comme gouvernement de proximité, nous devons placer la qualité de vie de la population et la vitalité de nos différents voisinages au cœur de nos actions. Associé au présent Plan stratégique, un chantier de renforcement de nos pratiques favorisera une culture organisationnelle marquée par la collaboration et l'utilisation efficiente des ressources publiques, deux conditions nécessaires à la concrétisation des différents résultats inscrits dans ce plan.

Je souhaite donc remercier celles et ceux qui ont participé à cette planification stratégique et, surtout, j'invite l'ensemble de nos équipes à contribuer à l'atteinte des résultats. Je suis convaincu que nous pouvons compter sur leur volonté toujours renouvelée de bien servir les citoyennes et citoyens.

**Stéphane Plante**



PHOTO: JEAN BAUDIN

## La mission de la Ville de Montréal

De façon à soutenir l'atteinte de ses objectifs, la Ville de Montréal s'est donné une mission simple et claire, fondée sur la transparence pour guider ses interventions.

Aux termes de cette mission, la Ville et ses arrondissements s'engagent :

- à offrir aux citoyennes et citoyens, aux organismes, aux entreprises et aux visiteuses et visiteurs des services de qualité au moindre coût;
- à promouvoir le caractère unique de Montréal et à contribuer à son développement.

*Code de conduite du personnel de la Ville de Montréal-Règlement RCG 12-026 Annexe A.*



La vision de l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce est d'offrir aux personnes qui s'y posent pour quelques années dans un parcours migratoire ou scolaire, ou s'y installent de manière plus permanente, des ressources culturelles, sportives et communautaires nécessaires à leur bien-être et à leur plein épanouissement. L'Arrondissement propose aux personnes et aux organisations un environnement sain et sécuritaire, ainsi que des conditions favorables à des milieux de vie inclusifs, engageants et dynamiques, capables de participer à relever les défis démocratiques, sociaux, écologiques et économiques actuels comme futurs.

## VALEURS

### TRANSPARENCE

Rendre accessible à la population et aux partenaires l'ensemble de l'information relative à l'atteinte des résultats proposés dans le Plan.

### IMPUTABILITÉ

S'engager à rendre compte de la façon dont l'Arrondissement s'acquitte de ses responsabilités face à l'atteinte des résultats.

### COHÉRENCE

S'assurer que l'ensemble des directions de l'Arrondissement interviennent de manière harmonieuse et complémentaire vers l'atteinte des résultats.

### RIGUEUR

S'engager à concentrer et maintenir des priorités d'Arrondissement qui vont permettre l'atteinte des résultats.

### SOUPLESSE

Déployer une aptitude à adapter les résultats du Plan en fonction des situations et événements qui pourraient affecter la population de l'arrondissement.



**OFFRIR AUX  
CITOYENNES ET CITOYENS  
UNE ACTION MUNICIPALE  
COHÉRENTE ET DES SERVICES  
MUNICIPAUX DE QUALITÉ**

## **Vers un plan stratégique d'arrondissement**

En décembre 2020, la Ville de Montréal a présenté son premier plan stratégique. Montréal 2030 propose une ville plus résiliente et engagée en matière de transition écologique, plus solidaire et inclusive, plus participative et innovante. À trois échelles d'intervention, ce plan permet de placer l'humain, les quartiers et la métropole au cœur de quatre orientations auxquelles se rattachent 20 priorités. Fortement inspiré par cette démarche stratégique de la ville-centre, l'arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce a souhaité traduire sa contribution à Montréal 2030 à l'échelle locale afin d'offrir aux citoyennes et citoyens une action municipale cohérente et des services municipaux de qualité.

Un des objectifs de Montréal 2030 consiste à proposer une vision qui permet d'intégrer en un seul plan plusieurs dimensions de l'action municipale. Dans cette perspective, le présent plan stratégique permet à la fois de tirer avantage et de bonifier différents plans existants au sein de l'arrondissement<sup>1</sup> et à la ville-centre<sup>2</sup>.

Les résultats proposés ici ont donc été établis en fonction de cinq axes inspirés des orientations incontournables de Montréal 2030 : Équité et inclusion, Transition écologique, Vitalité économique, la Participation citoyenne et la Mobilisation des équipes.

1. Plan local de développement durable 2019-2022; Plan d'action en développement social 2020-2024; Plan stratégique de quartier - Côte-des-Neiges 2018-2023; Plan stratégique communautaire NDG et plan d'action 2016-2021. - 2. Plan climat 2020-2030; Plan d'action solidarité, équité et inclusion 2021-2025.

## UN ARRONDISSEMENT INCLUSIF



L'Arrondissement vise à créer des conditions qui vont réduire certaines conséquences de la pauvreté qui affectent une grande partie de la population, améliorer l'accès aux services municipaux offerts et favoriser une meilleure cohabitation sociale dans les différents voisinages.

LE PREMIER GRAND DÉFI  
DE L'ARRONDISSEMENT ;  
FAVORISER L'INCLUSION  
DE TOUTES ET TOUS



Près de 170 000 personnes composent la population de l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, ce qui en fait l'arrondissement le plus peuplé de la ville de Montréal. À lui seul, il présente plusieurs des atouts et défis

que comporte une métropole. Tous ces atouts mobilisent une population jeune, éduquée et hautement cosmopolite. Les personnes issues de l'immigration (première et deuxième générations) forment 77 % de la population de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce. Cette situation révèle le premier grand défi de l'Arrondissement, qui est appelé à favoriser l'inclusion de toutes et de tous. En effet, les enjeux liés à l'intégration des personnes issues de l'immigration récente, avec les différentes iniquités qui y sont associées

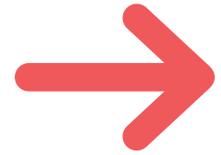
(en matière d'emploi ou d'accès au logement, par exemple), font en sorte que cette population généralement plus éduquée est davantage confrontée à la vulnérabilité économique.

Par ailleurs, l'arrondissement compte un des plus hauts taux de pauvreté de l'ensemble des arrondissements de la ville de Montréal : 24,1 % de la population vit en situation de pauvreté, selon la mesure du panier de consommation (MPC), alors que cette proportion est de 19,1 % pour l'ensemble de l'île de Montréal. Cette vulnérabilité économique se manifeste également du côté du logement. La proportion de locataires est plus élevée que la moyenne montréalaise, et 45 % des locataires consacrent 30 % ou plus de leur revenu pour se loger. Le taux d'inoccupation des logements est inférieur à 3 % (SCHL) et les problèmes d'insalubrité sont fréquents (associés au type de parc immobilier, composé de six logements et plus).

L'Arrondissement constate plusieurs autres défis liés à la cohabitation sociale, à l'équité et à l'inclusion, défis qui ont souvent été exacerbés par la crise sanitaire dans laquelle nous sommes collectivement plongés depuis mars 2020. Certaines clientèles ont subi fortement l'impact de celle-ci ; on pense ici aux personnes âgées, aux jeunes, aux personnes ayant des limitations fonctionnelles ou encore aux personnes en situation d'itinérance. Notons également que l'accès aux activités en matière de sports, de loisirs et de culture est inéquitable en fonction des différentes populations et varie d'un voisinage à l'autre.



## UN ARRONDISSEMENT SAIN



L'Arrondissement souhaite mobiliser ses ressources ainsi que la population afin de réduire l'empreinte écologique, d'améliorer la qualité de l'environnement et d'augmenter le transport actif et sécuritaire.

### TIRER AVANTAGE DU POTENTIEL DE VERDISSEMENT, MISER SUR L'AMÉLIORATION DE LA VALORISATION DES DÉCHETS ET DU TRANSPORT ACTIF ET COLLECTIF



Les défis planétaires liés à la transition écologique invitent l'Arrondissement à tirer avantage du potentiel de verdissement de son vaste territoire et à miser sur l'amélioration de la valorisation des déchets et du transport

actif et collectif. L'Arrondissement doit en effet mettre en valeur ses nombreux espaces verts, ses dix stations de métro, ses deux stations de train EXO, ses deux stations pour le REM et son réseau routier afin de permettre à sa population de profiter d'un environnement plus sain et de meilleures conditions de transport actif. Il a également à relever le défi d'inciter la population à mieux valoriser les déchets dans un contexte de haute densité urbaine.

Même si le territoire peut compter sur un des plus grands parcs arboricoles de la ville de Montréal, certaines caractéristiques du milieu urbain<sup>3</sup> soulignent toutefois un déficit d'espaces verts<sup>4</sup>. Des efforts constants sont consentis en matière de plantation d'arbres doivent permettre de compenser les pertes<sup>5</sup> importantes, et faciliter l'atteinte des objectifs du Plan d'action canopée.

L'Arrondissement doit également redoubler d'efforts pour que le taux d'adoption du compost s'améliore: 33% des déchets sont actuellement recyclés ou compostés alors que la cible est fixée à 70%.

Cette situation est notamment influencée par le grand nombre de multilogements, qui complexifie la gestion des matières résiduelles. Finalement, en ce qui a trait au transport collectif et actif, les infrastructures existantes doivent être bonifiées et mieux connectées.

3. Causées par le vieillissement et l'agrie du frêne, notamment.
4. Notons entre autres la présence de l'autoroute Décarie, de voies ferrées, d'artères larges, d'anciens secteurs industriels transformés en secteurs mixtes.
5. Soit 5,3 %, comparativement à 11,4 % pour Montréal.



# UN ARRONDISSEMENT À L'ÉCONOMIE DYNAMIQUE

L'Arrondissement souhaite offrir les conditions favorables à une économie locale dynamique en assurant à la population des services et commerces de proximité de qualité et adaptés à ses besoins, tout en améliorant de manière continue les artères commerciales. Il souhaite aussi fournir le soutien nécessaire aux entrepreneurs et commerçants investisseurs sur le territoire.



En lien avec Montréal 2030, le troisième défi de l'Arrondissement consiste à doter tous les voisinages de rues commerciales pleines de vitalité et à tirer avantage du potentiel de collaborations avec les acteurs institutionnels

de l'arrondissement. En effet, les occasions offertes par les grandes institutions qui jalonnent l'arrondissement, le fort attrait économique qu'exerce le centre-ville à proximité, ainsi que la personnalité distinctive des différents voisinages incitent l'Arrondissement, à l'intérieur de sa zone de compétence, à rehausser la qualité du milieu de vie économique de la population.

La qualité de l'environnement commercial peut être améliorée sur certaines artères de l'arrondissement (propreté, offre, verdissement, mobilier urbain, gestion des chantiers des services publics) afin d'éviter une baisse des investissements (locaux vacants, améliorations locatives) et de l'achalandage. Cette situation peut aussi influencer négativement le taux de satisfaction envers ces artères et la qualité de vie des citoyennes et citoyens qui les fréquentent et qui habitent à proximité. Sur le plan du soutien à l'activité économique, l'Arrondissement peut faciliter davantage les différentes démarches administratives et réglementaires.



DOTER TOUS LES  
VOISINAGES DE RUES  
COMMERCIALES  
PLEINES DE VITALITÉ



## UN ARRONDISSEMENT MOBILISATEUR

L'Arrondissement souhaite développer des mécanismes de participation et d'information simplifiés et adaptés afin de permettre à la population et aux partenaires de s'impliquer pleinement dans la vie politique et l'amélioration de la qualité de vie dans les quartiers.



L'Arrondissement consent beaucoup d'efforts pour diversifier les modes de communication mais demeure conscient que des citoyennes et citoyens ne se sentent suffisamment informés ou consultés. Selon les données

disponibles<sup>6</sup>, la population souhaite être mieux renseignée des projets de l'Arrondissement, en particulier des suites données aux démarches de consultation et d'idéation.

Le quatrième défi de l'Arrondissement est d'encourager la participation citoyenne dans un contexte de très haute diversité linguistique

et de milieu de vie transitoire pour une grande partie de la population. La reconnaissance du concept de gouvernement de proximité appelle une transformation importante de la gouvernance et de la prise de décision à l'échelle municipale. Cette orientation incontournable de Montréal 2030 souligne également la nécessité de mettre en œuvre la capacité de mobilisation des différentes populations en fonction de la diversité des voisinages qui composent le territoire de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce.

*6. Rapport final - Consultation des citoyens dans le cadre de la démarche Montréal Dialogue 2020*



ENCOURAGER LA  
PARTICIPATION CITOYENNE  
DANS UN CONTEXTE DE  
TRÈS HAUTE DIVERSITÉ  
LINGUISTIQUE ET DE MILIEU  
DE VIE TRANSITOIRE



## UN CHANTIER DE RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL : MOBILISATION DES ÉQUIPES

L'atteinte des résultats de ce plan stratégique s'appuie, entre autres choses, sur le déploiement d'un chantier de renforcement des pratiques de l'Arrondissement, qui implique la mobilisation de toutes ses équipes. La mairesse et la direction d'arrondissement s'engagent ainsi à mettre en place les conditions favorables à la mobilisation des équipes en œuvrant sur le partage d'une vision commune des contributions attendues de chacune d'elles, sur des plans de développement professionnel adaptés, de même que sur un plan de reconnaissance.

## GOVERNANCE ET SUIVI DU PLAN

Pour chacun des axes, le plan stratégique a été établi en fonction de résultats observables. Une démarche interne de gouvernance et de suivi a été mise en place. Elle permettra d'atteindre, de façon optimale, les objectifs fixés. Cette démarche d'amélioration continue est en cohérence avec la vision définie dans le cadre de Montréal 2030 quant au développement d'une « culture organisationnelle ouverte à l'expérimentation urbaine, à l'erreur et à l'apprentissage ». Dans ce contexte, l'Arrondissement s'engage à inviter annuellement ses partenaires externes, les citoyennes et les citoyens, à dresser un état de la situation quant à l'atteinte des différents résultats. De plus, il prévoit un bilan mi-étape de la mise en œuvre de ce plan stratégique, qui pourrait mener à une mise à jour pour la période allant de 2026 à 2030.



## AXE

# MILIEUX DE VIE PLUS ÉQUITABLES ET PLUS INCLUSIFS

Pour le premier axe, l'Arrondissement vise à créer des conditions qui vont réduire certaines conséquences de la pauvreté qui affectent une grande partie de la population, améliorer l'accès aux services municipaux offerts et favoriser une meilleure cohabitation sociale dans les différents voisinages.



## 2025

**1** La population est en mesure de se nourrir de manière abordable, saine et locale.

### EXEMPLES DE MOYENS POUR ATTEINDRE LES RÉSULTATS

- Marchés sociaux solidaires
- Espaces d'agriculture urbaine
- Grainothèques

**2** La population a accès à du logement social, abordable, salubre et adapté à ses besoins ainsi qu'à des services de soutien.

- Soutien financier aux organismes de défense des droits des locataires
- Réglementations
- Inspections
- Soutien à la construction de nouveaux logements (sociaux, abordables, etc.)

**3** La population des voisinages de l'arrondissement découvre et participe à des activités qui répondent à ses attentes en matière de sports, de loisirs et de culture.

- Programmation *Hors les murs*
- Activités de médiation culturelle
- Programmation d'activités sportives et culturelles pour tous les âges
- Aménagement des installations pour favoriser l'accès (accessibilité universelle)

**4** La population de tout l'arrondissement évolue dans des milieux de vie diversifiés et sécuritaires qui favorisent un sentiment d'appartenance et une cohabitation sociale positive.

- Portrait du sentiment de sécurité dans l'arrondissement
- Activités de voisinage favorisant le vivre-ensemble

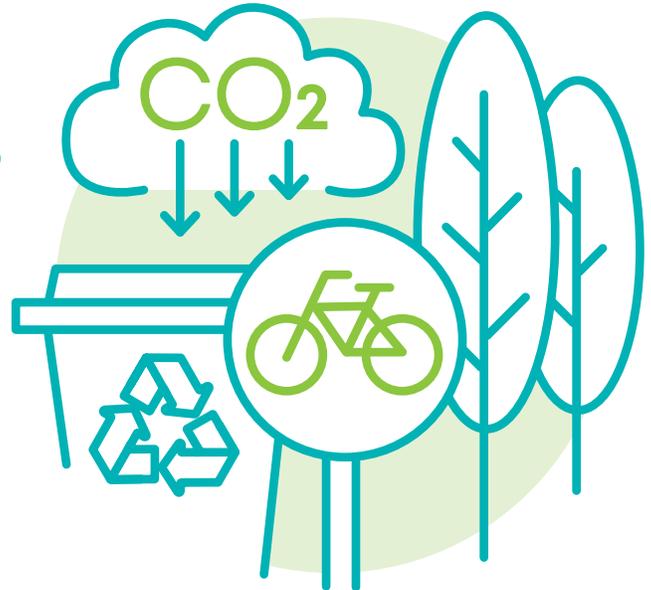
## 2030

Dans tous les voisinages de l'arrondissement, les citoyennes et les citoyens bénéficient d'un milieu de vie qui leur permet de répondre à leurs besoins et de participer pleinement à la vitalité de leur communauté.

## 2 AXE

## MILIEUX DE VIE SAINS ET DURABLES

Pour le deuxième axe, l'Arrondissement vise à mobiliser ses ressources ainsi que la population afin de réduire l'empreinte écologique, d'améliorer la qualité de l'environnement et d'augmenter le transport actif et sécuritaire.



## 2025

**1** La population habite des voisinages sains où il y a beaucoup de verdure et moins d'îlots de chaleur.

### EXEMPLES DE MOYENS POUR ATTEINDRE LES RÉSULTATS

- ✓ Plantation d'arbres et d'arbustes
- ✓ Déminéralisation
- ✓ Toits verts

**2** La population se déplace de façon plus active grâce à des aménagements accessibles et sécuritaires.

- ✓ Sécurisation des aménagements cyclables et des parcours piétons
- ✓ Plan local de déplacement

**3** La population, les institutions, les commerces, les organismes et les industries bénéficient d'un meilleur accompagnement pour réduire la quantité de déchets envoyés à l'enfouissement.

- ✓ Sensibilisation et information sur le tri et la revalorisation des matières résiduelles
- ✓ Sensibilisation et éducation sur la réduction à la source
- ✓ Événements publics écoresponsables

**4** L'Arrondissement réduit son empreinte écologique dans la réalisation de ses activités.

- ✓ Électrification de la flotte de véhicules
- ✓ Augmentation de l'offre de modes alternatifs à l'usage des véhicules motorisés (pour les déplacements professionnels)
- ✓ Accréditation *Scène écoresponsable*

## 2030

L'ensemble des acteurs de l'arrondissement participent activement à la protection de l'environnement et à l'accélération de la transition écologique.

## AXE 3 VITALITÉ ÉCONOMIQUE

Pour le troisième axe, l'Arrondissement souhaite offrir les conditions favorables à une économie locale dynamique en assurant à la population des services et commerces de proximité de qualité et adaptés à ses besoins, tout en améliorant de manière continue les artères commerciales. Il souhaite aussi fournir le soutien nécessaire aux entrepreneurs et commerçants investisseurs sur le territoire.



### 2025

1 Les acteurs économiques sont plus satisfaits des services de soutien et d'accompagnement offerts par l'Arrondissement

#### EXEMPLES DE MOYENS POUR ATTEINDRE LES RÉSULTATS

- Optimisation du processus d'obtention des permis
- Soutien et accompagnement pour les entrepreneuses et entrepreneurs

2 La population et les commerçants sont plus satisfaits de la qualité et de la vitalité des artères commerciales de l'arrondissement.

- Aménagement et embellissement des artères commerciales
- Brigade propreté

3 La population de l'arrondissement a un meilleur accès à des services et des commerces de proximité.

- Offre commerciale de proximité diversifiée

4 Les acteurs économiques locaux bénéficient davantage de partenariats avec les grandes institutions du territoire.

- Activités conjointes avec les partenaires et grandes institutions

2030 Les acteurs économiques et la population bénéficient d'une économie locale dynamique.

## 4 AXE MILIEUX FAVORISANT LA PARTICIPATION CITOYENNE

Pour le quatrième axe, l'Arrondissement souhaite développer des mécanismes de participation et d'information simplifiés et adaptés afin de permettre à la population et aux partenaires de s'impliquer pleinement dans la vie politique et l'amélioration de la qualité de vie dans les quartiers.



### 2025

1 La population a un accès amélioré à de l'information claire et adaptée à ses besoins.

#### EXEMPLES DE MOYENS POUR ATTEINDRE LES RÉSULTATS

- \\ Diversification des moyens et des lieux pour rejoindre la population
- \\ Collaborations avec des leaders qui facilitent la création de liens avec des communautés
- \\ Migration du 311

2 La participation des citoyennes et citoyens et des partenaires dans les processus de consultation publique est rehaussée et plus inclusive.

- \\ Budget participatif
- \\ Diversification des moyens de consultation

3 L'ensemble de la population a une prise de parole dans la vie démocratique de l'Arrondissement.

- \\ Activité de sensibilisation à la participation au conseil d'arrondissement

4 La population et les partenaires initient et participent à des projets visant l'amélioration de la qualité de vie dans les quartiers.

- \\ Projets collectifs de ruelles vertes
- \\ Fêtes de voisinage
- \\ Projets développés en partenariat avec l'Arrondissement

2030 La participation de la population et des partenaires est au cœur de la prise de décision et de la vie démocratique de l'Arrondissement.

# 5 AXE

## MILIEUX DE TRAVAIL MOBILISÉS

Pour le cinquième axe, l'Arrondissement s'assure de mettre en place les conditions favorables à la mobilisation des équipes, la clé pour atteindre les résultats souhaités. Le personnel de l'Arrondissement dispose d'expertises variées qui, combinées, font la force de notre équipe. Ce plan mettra en évidence le leadership collaboratif des employées et employés et la volonté toujours renouvelée de bien servir les citoyennes et citoyens.



## 2025

**1** Les équipes partagent la vision et leurs contributions attendues au Plan stratégique de l'Arrondissement.

### EXEMPLES DE MOYENS POUR ATTEINDRE LES RÉSULTATS

Travail collaboratif entre les directions

**2** La mobilisation du personnel est en hausse.

Campagne *Notre Équipe* (Campagne de mise en valeur des équipes et qui fait connaître le travail de toutes et tous.)

**3** Le personnel est doté de plans de développement professionnel adaptés.

Plan de développement individualisé

**4** Le personnel se sent valorisé et des activités de reconnaissance sont institutionnalisées.

Café *Actimo* (Activité de mobilisation qui met en lumière un projet ou une équipe de l'Arrondissement)

## 2030

Le personnel est soutenu efficacement par l'organisation et l'engagement du personnel envers l'Arrondissement est en hausse.

