

Lachine-Est, un projet d'avenir

AME 6917 – ATELIER DE GESTION DE PROJETS URBAINS, HIVER 2015

Nancy BARRETO, Nahla EL-HASSANI, Yasmine LAKHDAR, Ali POURSAEED
SUPERVISÉ PAR MICHEL MAX RAYNAUD | UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Table des matières

Table des matières.....	1
Iconographie	2
Avant-propos	4
1. Portrait du secteur.....	4
1.1 Contexte géographique.....	4
1.1.1 L'arrondissement de Lachine.....	4
1.1.2 Le site	5
1.2 Rappel historique	5
1.3 Contexte sociodémographique.....	6
1.4 Cadre réglementaire	7
2. Diagnostic.....	9
2.1 L'accessibilité.....	9
2.2 Analyse SWOT	11
2.3 Enjeux et défis: accessibilité, identité, visibilité.....	12
3. Stratégie d'aménagement	13
3.1 Principes généraux d'aménagement	13
3.1.1 Un site hybride.....	13
3.1.2 Un site à co-séquences	13
3.2 Les trois séquences	13
3.2.1 Séquence du stade.....	14
3.2.2 Séquence du canal	14
3.2.3 Séquence du complexe culturel.....	15
3.3 Démarche globale	16
3.3.1 Planification stratégique.....	16
3.3.1.1 Phase 1, Initiation	16
3.3.1.2 Phase 2, Concertation.....	18
3.3.1.3 Phase 3, Adoption du plan d'aménagement urbain	21
3.3.1.4 Phase 4, Projet levier	22
3.4 Analyse détaillée du projet levier	23
3.4.1 Démarche.....	23
3.4.1.1 Choix du projet levier	23
3.4.1.2 Création des partenariats	23
3.4.2 Parties prenantes.....	25
3.4.2.1 Identification des parties prenantes.....	25
3.4.2.2 Stratégie des parties prenantes.....	26
3.4.3 Analyse des risques.....	27
3.4.4 Stratégie de communication.....	28
Conclusion.....	30
Bibliographie	31
Annexes.....	33
Annexe 1: Identification des parties prenantes (séquence du stade)	33
Annexe 2: Stratégie des parties prenantes (séquence du Stade)	35
Annexe 3 : Proposition d'aménagement.....	36
Annexe 4 : Séquence du complexe culturel	37
Annexe 5 : Démarche globale	38

Iconographie

Figure 1: Localisation métropolitaine (Adapté de Google earth)	4
Figure 2: Localisation du Site (Adapté de Google earth)	5
Figure 3 : Vue aérienne du canal Lachine et du site.	5
Figure 4 : Dominion Bridge, intérieur de l'atelier principal, vue de l'extrémité sud	5
Figure 5: Dominion Bridge Company (Photo: Alain Roberge)	6
Figure 6: Dominion Bridge Company (Source: imtl.org).....	6
Figure 7: Pont tournant (Photo : Jérôme Plano).....	6
Figure 8: Composition des ménages dans l'arrondissement de Lachine et les quartiers le composant, 2011	7
Figure 9: Les ménages selon les principaux groupes d'âge dans l'arrondissement de Lachine et les quartiers le composant.....	7
Figure 10: Carte de distribution des emplois (Source : CLD, 2012)	7
Figure 11: L'affectation du sol, Arrondissement de Lachine (Plan d'urbanisme de Montréal, 2004)	8
Figure 12: Schéma de principe du réseau viaire.....	9
Figure 13: Schéma des infrastructures routières.....	9
Figure 14: Schéma des circulations.....	10
Figure 15: Échangeur Saint-Pierre (Source : Google map)	11
Figure 16: Piste cyclable du canal de Lachine (Jean Gagnon, 2012).....	11
Figure 17: Boulevard Saint-Joseph (Jean Gagnon, 2012)	12
Figure 18: Un site, trois séquences.....	13
Figure 19: Proposition d'aménagement	14
Figure 20: Séquence du complexe culturel.....	15
Figure 21: Démarche globale	16
Figure 22: Phase 1, Initiation	17
Figure 23: Phase 2, Concertation.....	18
Figure 24: Présentation au grand public, Ponts roulants, septembre 2015 (adapté de Jean-Charles Guézel & Blogue Cedric Lizotte)	19
Figure 25: Phase 3, Adoption du plan d'aménagement urbain.....	21
Figure 26: Phase 4, Projet levier	22
Figure 27: Projet levier.....	23
Figure 28: Constellation de partenariats	24
Figure 29: Diagramme des parties prenantes de la séquence du Complexe culturel (adapté de Newcombe, R. 2003)	26
Figure 30: Diagramme des parties prenantes de la séquence du Stade (adapté de Newcombe, 2003)	35

Tableau 1: Analyse SWOT	11
Tableau 2: Organisation du visioning.....	17
Tableau 3: Comité de suivi	20
Tableau 4 : Matrice des parties prenantes de la séquence du complexe culturel (adapté de Newcombe, 2003)	25
Tableau 5: Analyse des risques	27
Tableau 6: Analyse des risques liée au projet du stade de baseball	28
Tableau 7: Analyse des risques liée au projet du complexe culturel.....	28
Tableau 8: Stratégie de communication	29
Tableau 9 : Matrice des parties prenantes de la séquence du Stade (adapté de Newcombe, 2003).....	33

« ...Le but essentiel de la construction (de l'architecture) est celui de transformer un site en un lieu, ou plutôt de découvrir les sens potentiels qui sont présents dans un lieu donné à priori »

(Norberg-Schulz, Christian. 1981)

Avant-propos

Le présent rapport est l'aboutissement d'un travail d'atelier de montage et gestion de projets urbains, qui a consisté à analyser les besoins et les potentialités d'un territoire aujourd'hui en déshérence, et subséquemment à élaborer une stratégie de développement prévisionnelle et novatrice.

Notre objectif principal, en tant que gestionnaires de projet, a été de convenir des outils à mettre en place, dépendamment du cycle de vie et des enjeux, variables, qui caractérisent le secteur étudié, et ce, afin de répondre au mieux aux défis qui gouvernent la faisabilité de ce projet.

Pour cela, nous avons, dans un premier temps, dressé un portrait du territoire étudié, lequel nous a permis d'identifier les opportunités et les contraintes majeures qui engagent le développement futur de ce site.

Ce Diagnostic établi, nous avons convenu d'une stratégie d'aménagement et d'un dispositif de planification que nous avons élaborés au regard des séquences d'utilisation prévues et des parties prenantes engagées.

Le cycle de vie de ce projet d'atelier nous aura ainsi amenés à énoncer des objectifs de développement qui ne sont pas exempts d'incertitudes.

Nous y reviendrons, à l'issue de ce travail, afin de formuler quelques hypothèses d'avenir.

1. Portrait du secteur

1.1 Contexte géographique

1.1.1 L'arrondissement de Lachine

L'arrondissement est situé à l'ouest de la ville Montréal. Localisé en bordure du lac Saint-Louis et du canal de Lachine, il est ceinturé au nord par l'autoroute 520, à l'est par l'arrondissement de LaSalle et des villes Montréal-Ouest et Côte-Saint-Luc, et à l'ouest par la Ville de Dorval. Le territoire de Lachine de 1770 ha résulte du regroupement, en 2000, de Lachine avec la ville de St-Pierre.



Figure 1: Localisation métropolitaine (Adapté de Google earth)

D'un point de vue métropolitain, l'emplacement de l'arrondissement est assez stratégique du fait qu'il se trouve à dix kilomètres du centre-ville et à neuf kilomètres de l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau. En prenant l'autoroute A20, laquelle traverse l'arrondissement d'est en ouest, il faut entre 10 et 24 minutes, en voiture, pour arriver au centre-ville. Malgré la proximité du centre-ville, Lachine prend la caractéristique d'un village, en raison de la dynamique du quartier et de la faible densité d'habitation (la plupart des constructions sont des maisons unifamiliales).

1.1.2 Le site

Situé dans la partie est de l'arrondissement, le site étudié est délimité par le canal Lachine, qui le sépare de l'arrondissement de LaSalle au sud, et par l'autoroute A20, qui le sépare du secteur industriel de Lachine. À l'ouest, le site est adjacent au tissu consolidé du vieux-Lachine, à prédominance résidentielle. Enfin, à l'est, le site est délimité par l'échangeur St-Pierre.

Composé de grands lots qui totalisent une superficie de 115ha, le site est principalement occupé par des complexes industriels sous-utilisés, qui forment actuellement un secteur en déclin.

Traversé d'est en ouest par deux axes importants, la rue Victoria et le Boulevard St-Joseph, le site est coupé en trois parties dans le sens longitudinal. Il est bordé par le canal Lachine, lequel est classé par le Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal, comme l'un des principaux parcours récréatifs de l'agglomération.

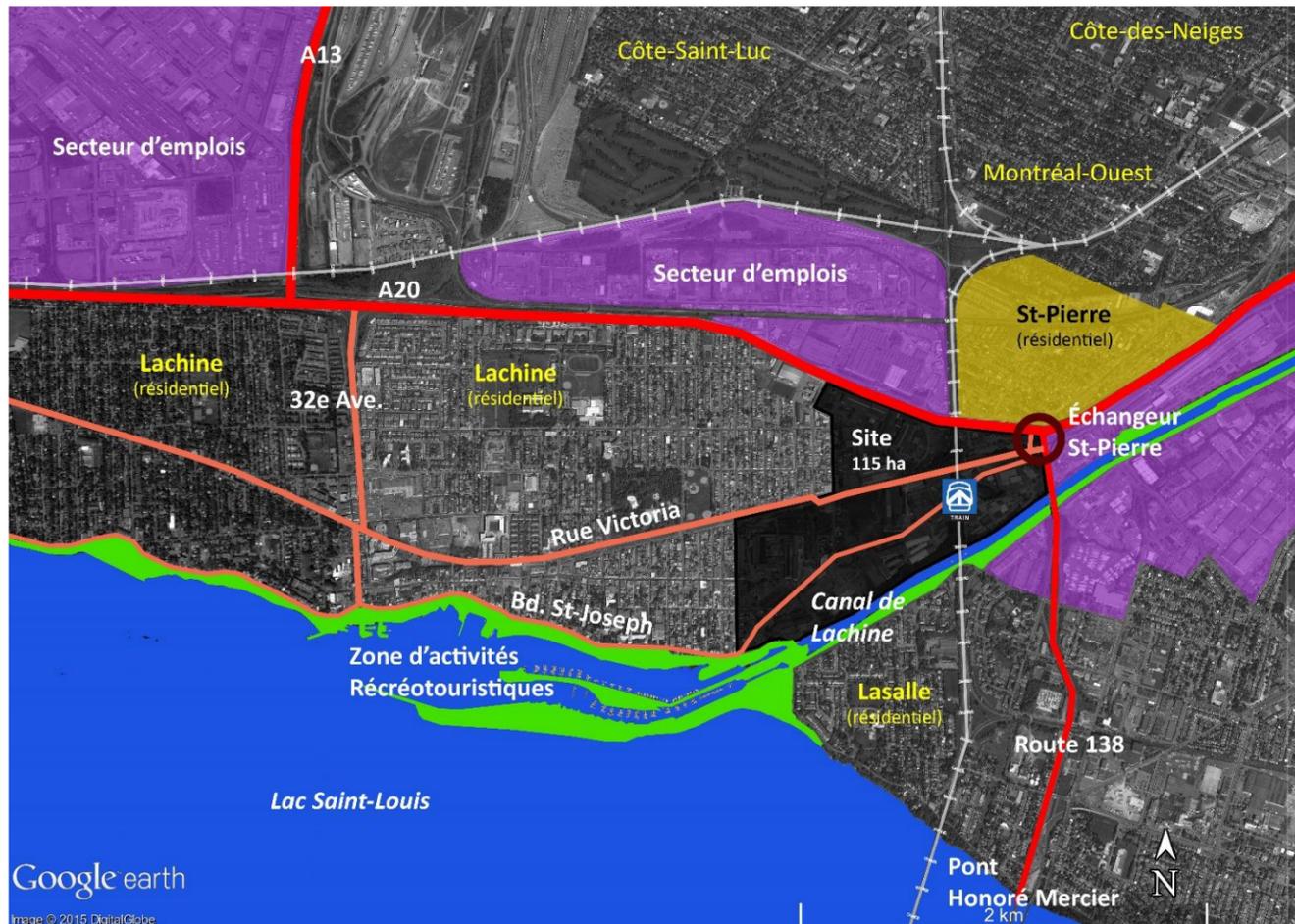


Figure 2: Localisation du Site (Adapté de Google earth)

1.2 Rappel historique

L'arrondissement de Lachine, et le site en particulier, ont une riche histoire. Situé près des écluses du canal de Lachine dans le lac Saint-Louis, ce territoire est le berceau de l'industrialisation canadienne. Les activités industrielles, de transport et d'entreposage sont intimement liées à ce territoire. Avant même sa fondation, ce territoire était utilisé par les Anglais et les Amérindiens pour le troc de marchandises.

Plus tard, avec la fondation du canal en 1823, et afin de faciliter la navigation vers l'est du continent, Lachine va devenir un puissant centre industriel. Il atteint son apogée entre 1880 à 1959, en devenant la plus grande concentration industrielle du pays.



Figure 3 : Vue aérienne du canal Lachine et du site.

(© Bibliothèque et Archives Canada, McCarthy Aero Services Ltd. / PA-30760, © Héritage Montréal)



Figure 4 : Dominion Bridge, intérieur de l'atelier principal, vue de l'extrémité sud

(© Bibliothèque et Archives Canada, Alexander Henderson / PA-117223, © Héritage Montréal)

En 1978, Parcs Canada a pris en charge le Canal, ce qui a permis de réaliser un grand nombre d'études historiques portant sur l'histoire des canaux, des structures physiques du canal de Lachine, sur l'industrialisation et l'urbanisation. C'est en 1996 que le corridor du canal de Lachine est reconnu par la

Commission des lieux et monuments historiques du Canada comme lieu historique national du Canada, afin d'encourager la mise en valeur de l'histoire industrielle du corridor.

Le patrimoine

Actuellement, nous pouvons trouver sur le site une concentration importante de bâtiments qui témoignent de l'histoire de l'industrie de l'acier, qui a permis la construction de plusieurs ponts à Montréal et au Canada. Pour exemple, le Complexe Dominion Bridge Company et le Complexe Stelfil, que l'on retrouve sur notre site.

Par ailleurs, le site est traversé par le Bd. St-Joseph, lequel fait partie du tracé fondateur de la ville de Lachine. En plus du canal, nous trouvons de nombreux éléments marquants qui rendent compte du passé industriel, et qui ont servi à la manipulation des matériaux, au transport, à la réparation des équipements et des wagons. C'est le cas des ponts roulants, des emprises ferroviaires et du pont tournant Rockfield CPR.

Ces éléments représentent un atout dont nous tirerons profit, afin de retrouver la valeur patrimoniale laissée en héritage. Notons que ces artefacts et bâtiments, qui se trouvent un peu éparpillés sur le site, pourrait représenter une difficulté de lecture d'ensemble.



Figure 5: Dominion Bridge Company (Photo: Alain Roberge)



Figure 6: Dominion Bridge Company (Source: imtl.org)

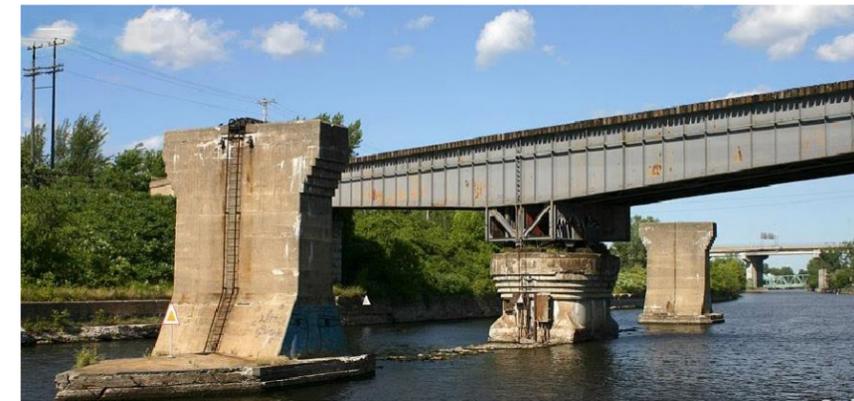


Figure 7: Pont tournant (Photo : Jérôme Plano)

1.3 Contexte sociodémographique

L'arrondissement de Lachine est le 17^e arrondissement le plus peuplé de la ville de Montréal et abrite plus de 41 600 d'habitants, soit 2,5 % de la population totale de la ville. Ses habitants, répartis sur un territoire de 17,7 kilomètres carrés, sont légèrement plus nombreux en 2011 qu'ils ne l'étaient cinq ans auparavant. Cependant, ceci a peu d'effet sur la densification du territoire, qui n'atteint toujours pas la densité préconisée par le PMAD (Ville de Montréal. 2014).

Le site étudié se trouve à l'est de l'arrondissement Lachine dans un quartier délimité par la 32^{ème} avenue, et incluant le Vieux-Lachine et la zone du quartier Saint-Pierre.

Le recensement de 2011 dénombre 12 180 ménages, composés principalement de personnes seules (40,4%), suivi des couples avec enfants (19,9%). Les familles monoparentales, qui constituent 40,7 % des familles avec enfants, sont fortement représentées (cf. figure 8).

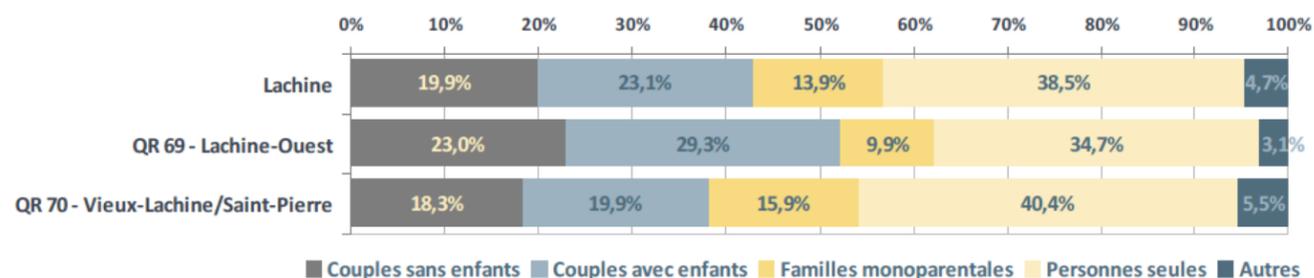


Figure 8: Composition des ménages dans l'arrondissement de Lachine et les quartiers le composant, 2011

Source : Statistique Canada, tableaux personnalisés de l'ENM 2011 (dossier CO-1382).

On compte près de 2680 ménages immigrants qui représentent 21,7% de sa population, qui ont immigré très récemment au Canada (entre 2001 et 2010), soit une proportion relativement faible comparativement à celle de Montréal (27,6 %).

L'âge médian de la population du secteur étudié varie entre 45 et 54 ans (22%), ce qui est largement plus élevé que la moyenne montréalaise, qui est de 38 ans (cf. figure 9).

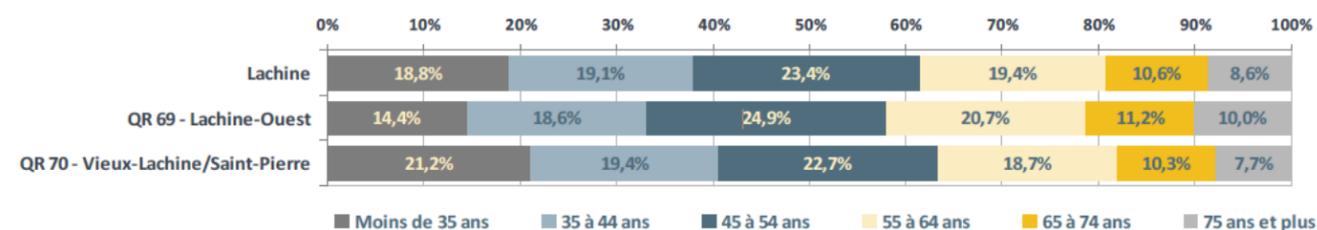


Figure 9: Les ménages selon les principaux groupes d'âge dans l'arrondissement de Lachine et les quartiers le composant

Source : Statistique Canada, tableaux personnalisés de l'ENM 2011 (dossier CO-1382).

Le revenu médian des ménages de l'arrondissement de Lachine est de 44 638 \$. 20 % des ménages ont un revenu inférieur à 20 000 \$, tandis que 9,1 % ont un revenu de 125 000 \$ et plus. Cependant, dans notre secteur d'étude, le revenu médian de la population est de 39 141\$ soit une moyenne de revenu inférieure à celle de l'arrondissement. Il faut noter également que près de 30 % des ménages de l'arrondissement sont sous le seuil de faible revenu (29,3 %) dont une proportion de 35,1% est dans le secteur de Lachine-Est. Ainsi, nous pouvons affirmer que les résidents du secteur appartiennent à une classe peu nantie et plutôt âgée (Statistique Canada, 2010).

Le quartier de Lachine-Est connaît un déficit en ce qui a trait à la scolarité de ses habitants. Le pourcentage n'ayant complété le niveau de 9ème année est élevé à Lachine-Est (19,0 %) et à Saint-Pierre (19,0 %), comparativement à Montréal (14,7 %) et au Québec (15,9 %). De plus, 47,9 % des jeunes âgés entre 15 et 24 ans ne fréquentent plus l'école (Persévérance scolaire Montréal. 2004).

En 2001, le taux de chômage s'élevait à 8,2 % dans le secteur, tandis que pour Montréal ce taux était de 9,2 %. En effet, le nombre de chômeurs est en baisse depuis 1996. Toutefois, ces faibles taux de chômage peuvent s'expliquer par un taux d'activité qui est de 59,5 %, soit légèrement plus faible qu'à Montréal (62,8 %). Ce qui signifie qu'un nombre important de personnes ne sont ni au travail, ni à la recherche d'un emploi (Persévérance scolaire Montréal. 2004).

Ce secteur de la ville, considéré autrefois comme le berceau de l'industrie de l'Amérique du Nord, se caractérise par la présence d'industrie lourde (Metso Minerals Canada, Del Metals, Mittal, CAD industries ferroviaires Ltée.) actuellement en déclin. Le secteur compte 78 entreprises et 1128 emplois, dont 17 correspondent à des entreprises de fabrication et 11 au commerce de détail (cf. figure 10).

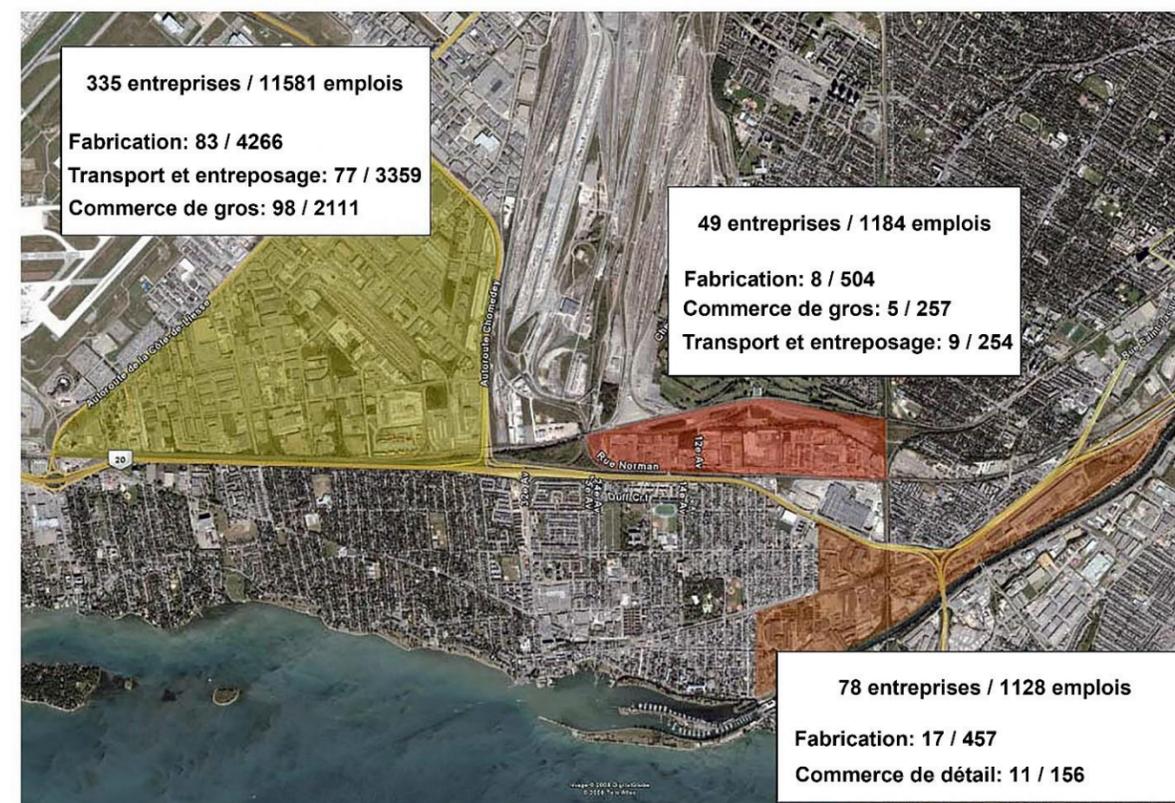


Figure 10: Carte de distribution des emplois (Source : CLD, 2012)

1.4 Cadre réglementaire

Concernant l'agglomération du grand Montréal, le **Plan métropolitain d'Aménagement et de Développement (PMAD)**, adopté par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), en vigueur sur l'ensemble du territoire, définit des orientations, des objectifs et des critères aux fins d'assurer la compétitivité et l'attractivité du Grand Montréal, dans la perspective d'un aménagement et d'un développement durables du territoire métropolitain. Pour y arriver, le PMAD cible les défis territoriaux en matière d'aménagement, de transport et d'environnement.

En matière d'aménagement, le PMAD établit que le Grand Montréalais doit avoir des milieux de vie durables. Ainsi, il propose d'orienter au moins 40% de l'urbanisation projetée dans un rayon d'un kilomètre autour des stations, actuelles et projetées, de métro, de trains de banlieue, des bus rapides, afin de développer des quartiers TOD (Transit-Oriented Development), et aussi de densifier les terrains vacants ou à redévelopper.

En matière de transport, le PMAD privilégie les réseaux et les équipements de transport performants et structurants. Il propose de développer le réseau de transport en commun métropolitain afin de hausser la part modale du transport en commun. Il propose également le reconditionnement du réseau routier, la définition d'un réseau artériel métropolitain ainsi qu'un réseau de vélo métropolitain qui permettra d'augmenter le transport actif.

En matière d'environnement, il propose d'assurer la protection et la mise en valeur des bois d'intérêt métropolitain, des corridors forestiers et des milieux humides. Il propose également certaines mesures afin d'assurer la protection des rives, du littoral, des milieux humides, des paysages et du patrimoine bâti d'intérêt métropolitain. De plus, il propose la mise en place d'un réseau récréotouristique métropolitain, structuré autour d'une trame verte et bleue, qui permettrait à la population de profiter pleinement de ces lieux de détente, de culture et de récréation.

Dans le **Schéma d'aménagement** prévu dans le PMAD, le territoire sur lequel nous travaillons est classé comme secteur de planification stratégique, où les terrains sont à transformer. Concernant le patrimoine bâti, il est vu comme un ensemble industriel d'intérêt non limitatif.

Le **Plan d'urbanisme de Montréal**, en vigueur depuis 2004, détermine pour le secteur de Lachine-Est les orientations suivantes : optimiser le développement du secteur, atténuer les nuisances environnementales susceptibles d'influencer la qualité du milieu, améliorer l'accessibilité au secteur, mettre en valeur le parcours riverain et le patrimoine industriel.

L'affectation du sol est déterminée comme suit :

- Un secteur majoritaire du site est affecté à un usage mixte, lequel permettrait la reconversion des friches industrielles en usage résidentiel, commercial et de services.
- Une partie du site est affectée à l'emploi, du fait de la présence d'industries lourdes, de grandes structures autoroutières, et de la voie ferrée.

En ce qui concerne la densité, le plan d'urbanisme prévoit :

- 5 étages dans le secteur mixte
- 10 étages pour le site Jenkins, qui appartient au secteur mixte
- 3 étages dans le secteur emploi

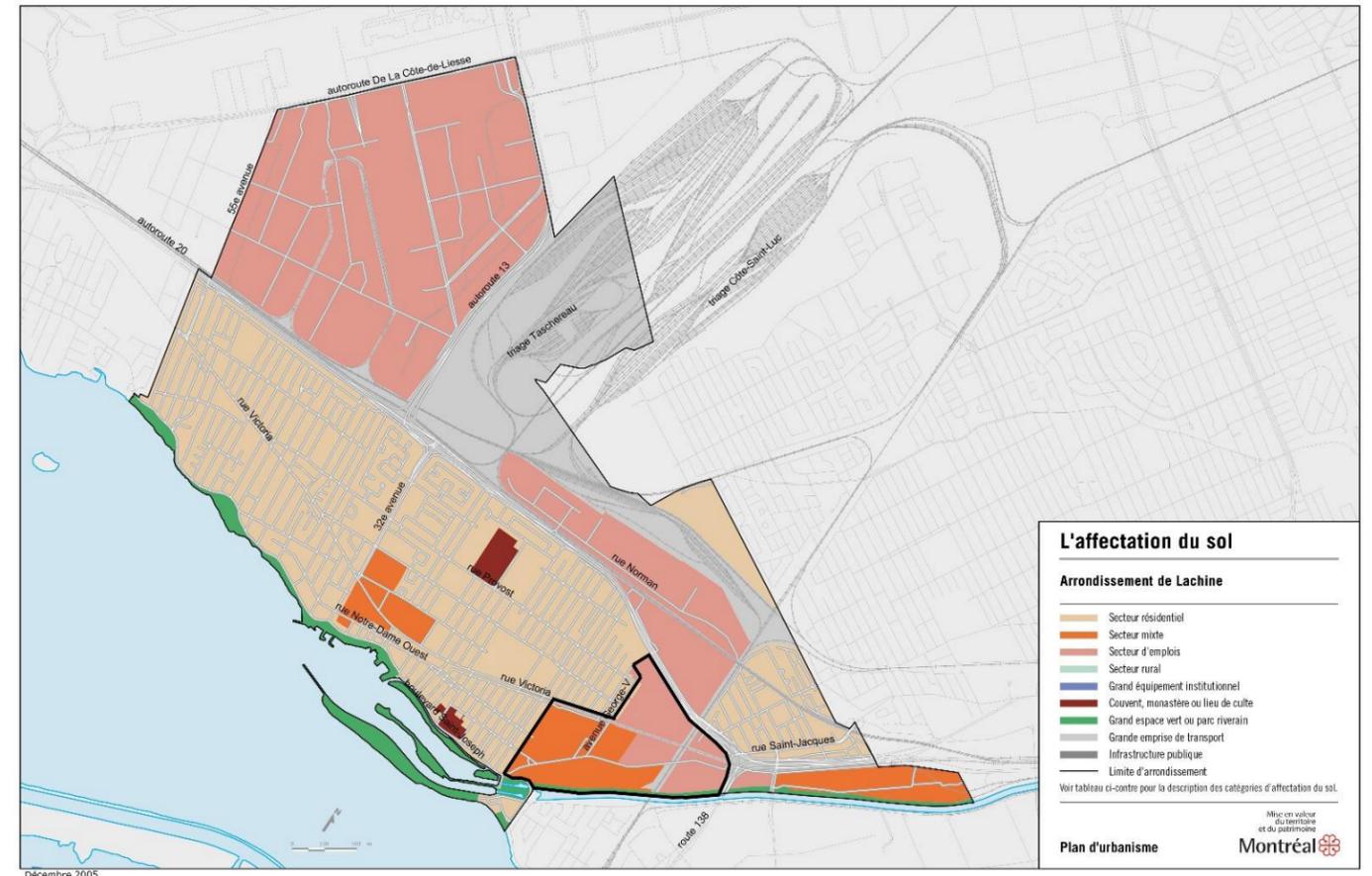


Figure 11: L'affectation du sol, Arrondissement de Lachine (Plan d'urbanisme de Montréal, 2004)

2. Diagnostic

2.1 L'accessibilité

Situé à l'est de l'arrondissement de Lachine, à 11km du centre-ville, et à 10km de l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau, le secteur étudié est desservi principalement au nord par deux autoroutes, les autoroutes 13 et 20, à l'est par la rue Victoria et le boulevard Saint Joseph, à l'ouest par les rues Notre Dame, Provost et Saint Antoine, et au sud par l'autoroute 138, qui mène au pont Mercier (cf. figure 12).

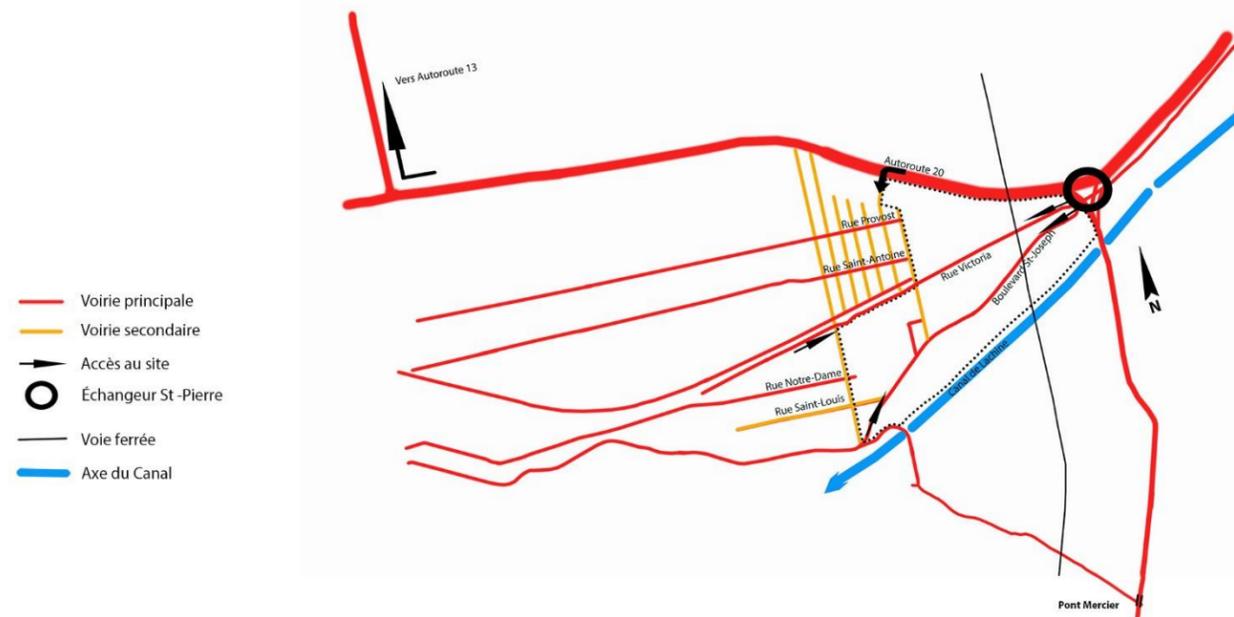


Figure 12: Schéma de principe du réseau viaire

À Lachine, la proximité du réseau autoroutier, jumelée à celle du réseau ferroviaire, offre un avantage considérable en matière d'accessibilité au site étudié. Cependant, le secteur se trouve enclavé par ces mêmes infrastructures (cf. figure 13).

Cette partie du quartier connaît deux points principaux de congestion automobile.

Tout d'abord, sur l'autoroute 20, où l'autoroute 13 relie la Rive-Nord, Laval, l'arrondissement Saint-Laurent et Lachine à cette même autoroute. En heure de pointe du matin, la très grande majorité de la circulation des trois voies provenant de l'autoroute 13, converge dans les trois voies déjà fortement congestionnées de l'autoroute 20, qui relie l'ouest de l'île au centre-ville de Montréal. Ce problème est par ailleurs accentué par le rétrécissement à deux voies de l'autoroute 20, à la hauteur de la 1re Avenue, engendrant ainsi un énorme embouteillage qui réapparaît en après-midi, en sens inverse.



Figure 13: Schéma des infrastructures routières

De plus, la rue Victoria et le boulevard Saint-Joseph, placés au milieu de notre site, sont des voies de circulation de type collectrice qui traversent en direction ouest-est pratiquement tout le territoire de l'arrondissement Lachine, en desservant de nombreuses résidences, activités commerciales et touristiques. En présence d'industrie lourde toujours en activité dans le secteur, et en absence d'un plan de camionnage efficace qui facilite le déplacement de ces véhicules, la majorité des résidents du vieux Lachine empruntant ces voies lors des heures de pointe se retrouve dans l'un des principaux points de congestion de la zone. En effet, Lachine-est est un secteur de transit lorsqu'il y a de la congestion sur l'autoroute 20; le boulevard Saint-Joseph et la rue Victoria sont empruntés par plusieurs automobilistes comme voies alternatives.

Transport collectif

L'offre de transport collectif dans l'arrondissement de Lachine-est est actuellement constituée de trois modes, soit le train de banlieue, l'autobus et le taxi-bus (cf. figure 14).

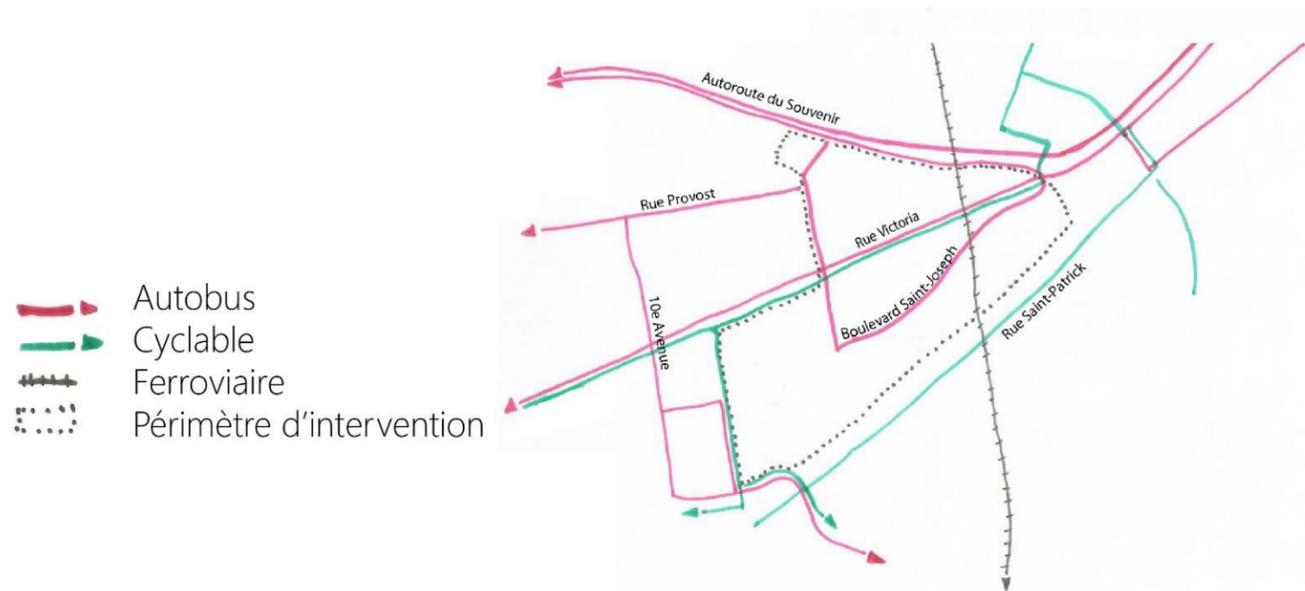


Figure 14: Schéma des circulations

Trains

En plus de la gare Lachine, gare de l'Agence métropolitaine de transport, située dans l'arrondissement Lachine et qui dessert les trains de banlieue de la ligne Vaudreuil–Hudson, l'AMT a entrepris les travaux de construction d'une nouvelle gare temporaire qui portera le nom de la gare du Canal. Elle est implantée dans le secteur à l'étude, dans le quadrant sud-est de l'intersection du boulevard Saint-Joseph et des voies ferrées de la ligne de trains de banlieue Cadiac. Les aménagements prévus comprendraient des quais (en hauteur), et un stationnement incitatif temporaire, qui permettra de desservir la clientèle du train de banlieue Montréal-Delton (nord-sud).

Autobus

Le site Lachine-Est est actuellement desservi par 7 lignes d'autobus de jour (incluant 3 lignes du réseau express et une ligne du réseau 10 minutes max.). Une ligne de nuit dessert également le secteur. Les seuls aménagements pour autobus dans le secteur sont deux courtes sections de voies :

- sur la rue William-MacDonald, en direction Est (à environ 500 mètres du site), entre la 1ère Avenue et l'avenue George-V. Cette voie réservée permet aux autobus de rejoindre le point de correspondance entre les lignes 90, 191, 195, 491 et 496 situé au carrefour William MacDonald et George-V

- sur la rue Victoria, en direction est, à l'approche de l'intersection avec le boulevard Saint Joseph (à environ 1 000 mètres du site). Cette voie réservée, doit permettre aux autobus continuant tout droit, de bénéficier du feu prioritaire pour autobus (Arrondissement de Lachine. 2014).

Taxi-bus

Lachine est desservi par trois taxibus, un service de transport collectif sur demande à certaines heures, soit le service Norman, Gare Lachine et Parc industriel. Ce service permet notamment de relier la portion ouest de l'arrondissement avec la gare de train de banlieue Lachine (48e Avenue et Sir-George-Simpson) afin d'augmenter son achalandage, et desservir principalement la clientèle du secteur industriel (Arrondissement de Lachine. 2014).

Pistes cyclables

Le Canal de Lachine est un site appartenant au gouvernement du Canada et géré par Parc Canada. Débutant à la rue Berri (piste cyclable Axe Nord-Sud) le trajet traverse le vieux Montréal et longe le canal jusqu'à l'arrondissement Lachine. Elle se termine au parc René Lévesque où se trouve de nombreuses sculptures en bordure du fleuve Saint-Laurent. La piste cyclable qui traverse en partie notre site est l'une des plus anciennes pistes à vocation récréative et touristique dans la région de Montréal.

Les réseaux existants de pistes cyclables et de chemins piétonniers sont les suivants :

- la piste cyclable longeant le canal de Lachine, qui s'étend sur 14 kilomètres entre le lac Saint-Louis et le Vieux-Port de Montréal, en se ramifiant à plusieurs autres tronçons majeurs;
- la piste cyclable qui emprunte le terre-plein central de la rue Victoria (avec des accès depuis les 6e et 18e avenues), laquelle débute au niveau de l'échangeur Saint-Pierre pour venir se greffer à la Route verte, à la hauteur de la 32e Avenue (appelée la promenade du rail).

Malgré la présence de plusieurs sentiers cyclables et piétons dans le secteur, le contexte industriel, l'absence de mobilier urbain adéquat et l'inaccessibilité au sud aux bordures du canal de Lachine, ne se prêtent pas aux parcours piétonniers (Arrondissement de Lachine. 2014).

2.2 Analyse SWOT

Nous avons effectué une analyse SWOT afin d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces dans notre zone d'intervention (cf. tableau 1). Cette analyse nous a permis d'établir un diagnostic du site, et d'identifier les principaux enjeux et défis. Cette lecture du site se présenterait comme un intrant de la séance de visioning prévue dans la seconde phase de montage du projet.

Tableau 1: Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructures favorisant la desserte métropolitaine • Réseau viaire structurant (rue Victoria, bd. St-Joseph) • Positionnement stratégique • Proximité du canal Lachine • Patrimoine industriel (Berceau de l'industrialisation) • Grandes parcelles (échelle) : projet d'envergure • Propriétaires peu nombreux • Ménages avec enfants en croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Site enclavé par les infrastructures routières et ferroviaires • Congestion routière aux heures de pointe • Présence d'industries lourdes • Nuisances sonores • Contamination du sol • Rareté des espaces verts • Faible densité • Ménages à faibles revenus • Vétusté du parc immobilier et des infrastructures
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Projet gare du Canal en cours de réalisation • Voie navigable du canal Lachine • Territoire vacant : potentiel à construire et transformer • Bâtiments et artefacts à valeur patrimoniale • Présence de promoteurs immobiliers • Présence du parc linéaire le long des berges • Secteur en voie de reconversion 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise du trafic routier • Ségrégation spatiale • Échelle du site • Coûts de la décontamination • Expropriations envisageables • Interface avec les zones industrielles • Effet ghetto

La présence d'infrastructures autoroutière et ferroviaire majeures, telles que l'autoroute 20, la route 138, le pont Mercier et la future gare de l'AMT, pourrait être perçue à la fois comme une force et comme une faiblesse. C'est une force, car cela facilite la connexion du site au réseau autoroutier métropolitain et en facilite l'accès. A contrario, c'est une faiblesse, car ces infrastructures enclavent le site (Ville de Montréal, Plan d'urbanisme de Montréal, chapitre 4.8.2, novembre 2004). Le quartier Saint-Pierre, qui fait partie de l'arrondissement Lachine, est un autre exemple de d'enclavement par les infrastructures. L'échangeur Saint-Pierre, unique accès entre le quartier Saint-Pierre et Lachine est, n'offre actuellement pas les caractéristiques minimales d'aménagement et de sécurité (par exemple, absence de voie piétonne) (cf. figure 15).

La nouvelle gare de l'AMT, prévue en 2015 (Concert'Action Lachine, 2013) est une opportunité pour le développement du site. Cela pourrait créer une dynamique globale, et faciliter l'accès au transport en commun aux citoyens de Saint-Pierre.



Figure 15: Échangeur Saint-Pierre (Source : Google map)

Parmi les forces et les potentiels du site, nous pouvons mentionner la présence du Canal Lachine et du parcours riverain longeant le sud du canal (cf. figure 16). Cela représente une opportunité de développement basée sur la qualité de vie offerte par les espaces verts et bleus.



Figure 16: Piste cyclable du canal de Lachine (Jean Gagnon, 2012)

La présence de bâtiments et d'artefacts industriels à valeur patrimoniale (Ville de Montréal, Évaluation du patrimoine urbain de Lachine, 2005), pourrait enrichir le développement du site et le distinguer comme une destination. De plus, les grandes parcelles ainsi que le nombre limité de propriétaires est une autre

force pour les promoteurs, car cela pourrait faciliter la réalisation des projets et la négociation nécessaire à l'acquisition des terrains.

Comme mentionné auparavant, l'enclavement du site et la congestion routière aux heures de pointe représentent une menace pour le développement du secteur. La vétusté et la mauvaise qualité des infrastructures sont aussi à déplorer. A titre exemple, les deux axes principaux existants sur le site (la rue Victoria et le boulevard Saint-Joseph), qui attestent de la mauvaise qualité des trottoirs (cf. figure 17).



Figure 17: Boulevard Saint-Joseph (Jean Gagnon, 2012)

Hormis l'ancienne propriété Jenkins qui a été décontaminée, le reste du site est fortement contaminé (Présentation à l'arrondissement, 23 janvier 2013). Par conséquent, les coûts de décontamination qui accompagneront le développement du site, sont une menace à prendre en considération.

L'échelle du site, véritable opportunité pour réaliser des projets d'envergure, est paradoxalement une menace. L'ampleur des travaux, la complexité du montage et de la planification, pour un site manquant de visibilité, présentent des risques de toutes sortes.

2.3 Enjeux et défis: accessibilité, identité, visibilité

« L'accessibilité, la fluidité, la continuité de l'espace public sont la condition d'une urbanité » (Orfeuill, J-P. 2012).

L'analyse du territoire que nous avons effectuée et que nous avons restituée sous forme d'analyse SWOT, nous a permis de déterminer certains enjeux et défis qui accompagneront le développement futur du secteur étudié.

De fait, et afin de rendre ce territoire attractif, l'aménagement de notre site, mesurée aux réalités du territoire que nous avons énoncés -contraintes et qualités- devra nécessairement répondre aux défis de l'accessibilité, de l'identité et de la visibilité.

En effet, afin que ce site ne soit plus vécu uniquement comme un lieu de transit, mais comme une destination, un lieu d'ancrage, nous nous positionnerons sur la question de l'accessibilité, en terme de réfection des infrastructures viaires existantes et de maillage des modes de déplacement.

D'autre part, le secteur étudié renvoie à un imaginaire industriel à forte connotation négative. Le principal défi qui se posera à nous sera de redonner une identité à un territoire qui à des particularités physiques et paysagères disparates, et de le transformer en un tout cohérent, qui garantisse un cadre et une qualité de vie aux populations qui l'habitent.

Comment donc apporter de la visibilité à un territoire en mal de reconversion, et comment créer les conditions d'une nouvelle urbanité, qui devront « pénétrer les infrastructures héritées, en recousant les territoires qu'elles séparent, en trouvant un destin aux délaissés, en faisant entrer la ville, ses vitrines et ses loisirs dans les lieux du mouvement »? (Orfeuill, J-P. 2012).

Nous pensons résolument que les nouveaux usages que l'on affectera à ce site changeront considérablement la perception que l'on s'en fait.

Son positionnement stratégique, conjugué aux attraits physiques du site -le canal, le patrimoine industriel- nous offrent ainsi un potentiel de développement récréotouristique qui ne demande qu'à être affirmé.

3. Stratégie d'aménagement

3.1 Principes généraux d'aménagement

3.1.1 Un site hybride

« Trop souvent, le piéton est victime de la césure entre la logique de la route et celle de la ville » (Rambert, F. 2012).

L'analyse du territoire nous a permis de retenir des composantes majeures que nous avons voulu raccorder autour d'une nouvelle dialectique urbaine.

Ces composantes - le canal de Lachine, le patrimoine industriel, les infrastructures de transport- posent la problématique de la réorganisation d'un site de grande échelle, ayant une trajectoire à la fois locale et métropolitaine. Si elles offrent un potentiel de développement et de mise en valeur des espaces paysagers et bâtis considérable (mise en valeur des artefacts industriels et du parcours riverain), il n'en demeure pas moins que les imposantes infrastructures routières et ferroviaires qui enserrment le site, en font un secteur de transit et le confine plus que jamais dans un certain enclavement.

Néanmoins, nous pensons que les effets conjugués de toutes ces composantes, à la fois dans ce qu'elles représentent comme potentialités et comme menaces, offrent un potentiel d'aménagement de première importance. L'objectif étant d'inscrire ce site dans une dynamique globale de renouvellement urbain, en l'ouvrant sur ses composantes paysagères et bâtis et en l'inscrivant dans un continuum avec son environnement immédiat (vieux Lachine, quartier Saint-Pierre, Lasalle).

3.1.2 Un site à co-séquences

Comment concilier la statique et la dynamique?

Nous considérons ainsi que la viabilisation de ce site passe par une approche séquencée du territoire, et que son potentiel de développement ne peut être atteint que par une articulation de ces séquences entre elles, ainsi qu'à leur cadre environnant. Ces séquences, au nombre de trois, appuieront des mesures d'aménagement qui vont consister à construire une vision commune pour le territoire, à valoriser l'identité locale, tout en articulant le site dans sa dimension métropolitaine.

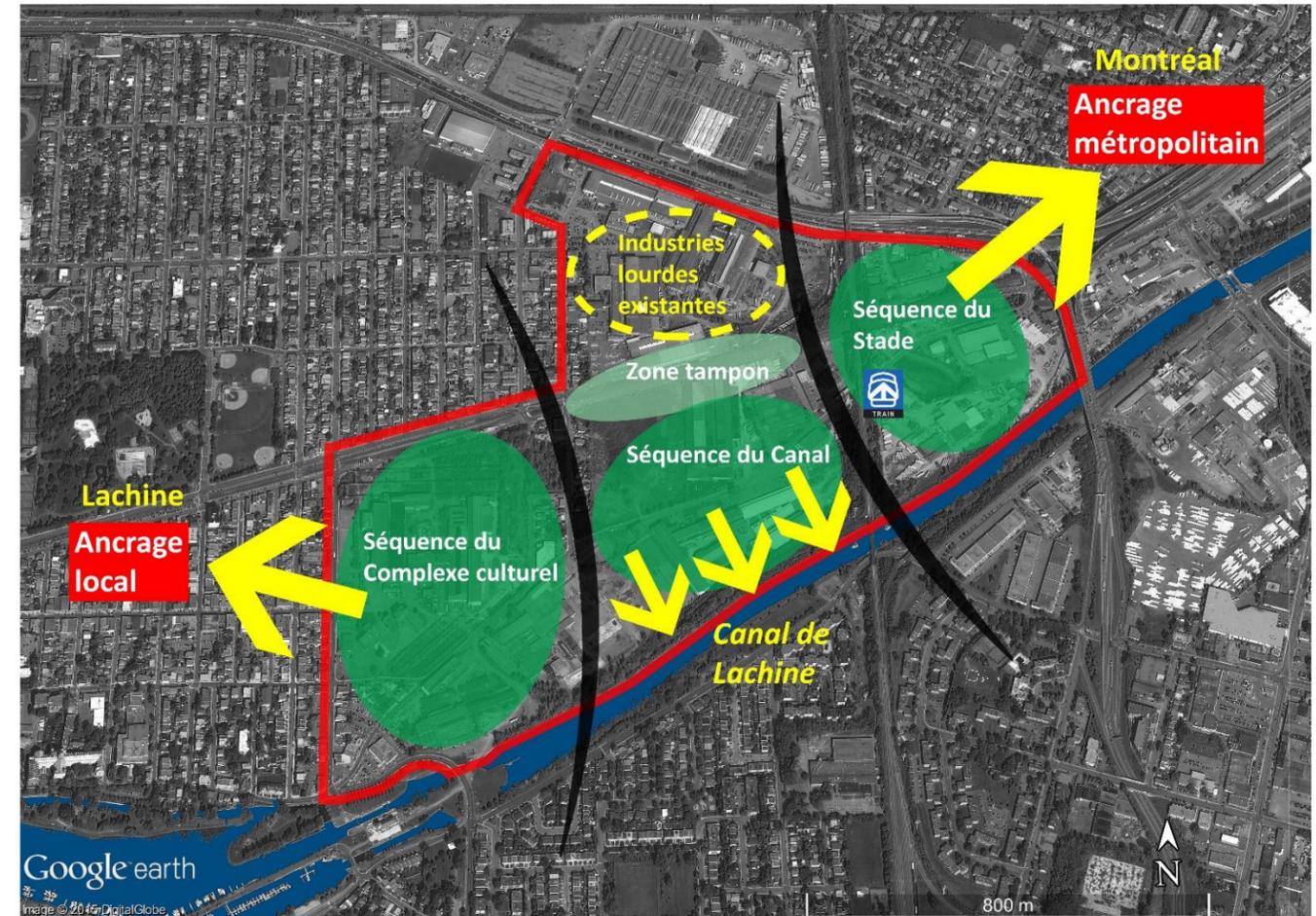


Figure 18: Un site, trois séquences

- La séquence dite « locale », consistera à arrimer notre projet au Vieux Lachine en réfléchissant à la création d'un nouveau tissu urbain respectueux de la mémoire des lieux. Cette partie du site accueillera, notamment, un complexe culturel innovant et ouvert sur les autres espaces du site et de la ville.
- La séquence dite « métropolitaine » est séparée de son voisinage par les infrastructures routières et par l'échangeur Saint-Pierre, mais reste fortement connectée à la métropole du fait de ces infrastructures. Cette portion du secteur, qui accueillera un stade la ligue majeur de baseball, renforcera le positionnement stratégique de Lachine dans la métropole.
- La dernière séquence, dite du « canal », est à la jonction des séquences locale et métropolitaine, et s'articulera comme un lieu de vie urbain autour de l'eau.

3.2 Les trois séquences

« C'est là toute la spécificité de l'état de friche, à la fois expression d'un cycle d'usages finissant et lieu d'incubation d'une nouvelle phase d'usages » (Bachimon, Philippe. 2013).

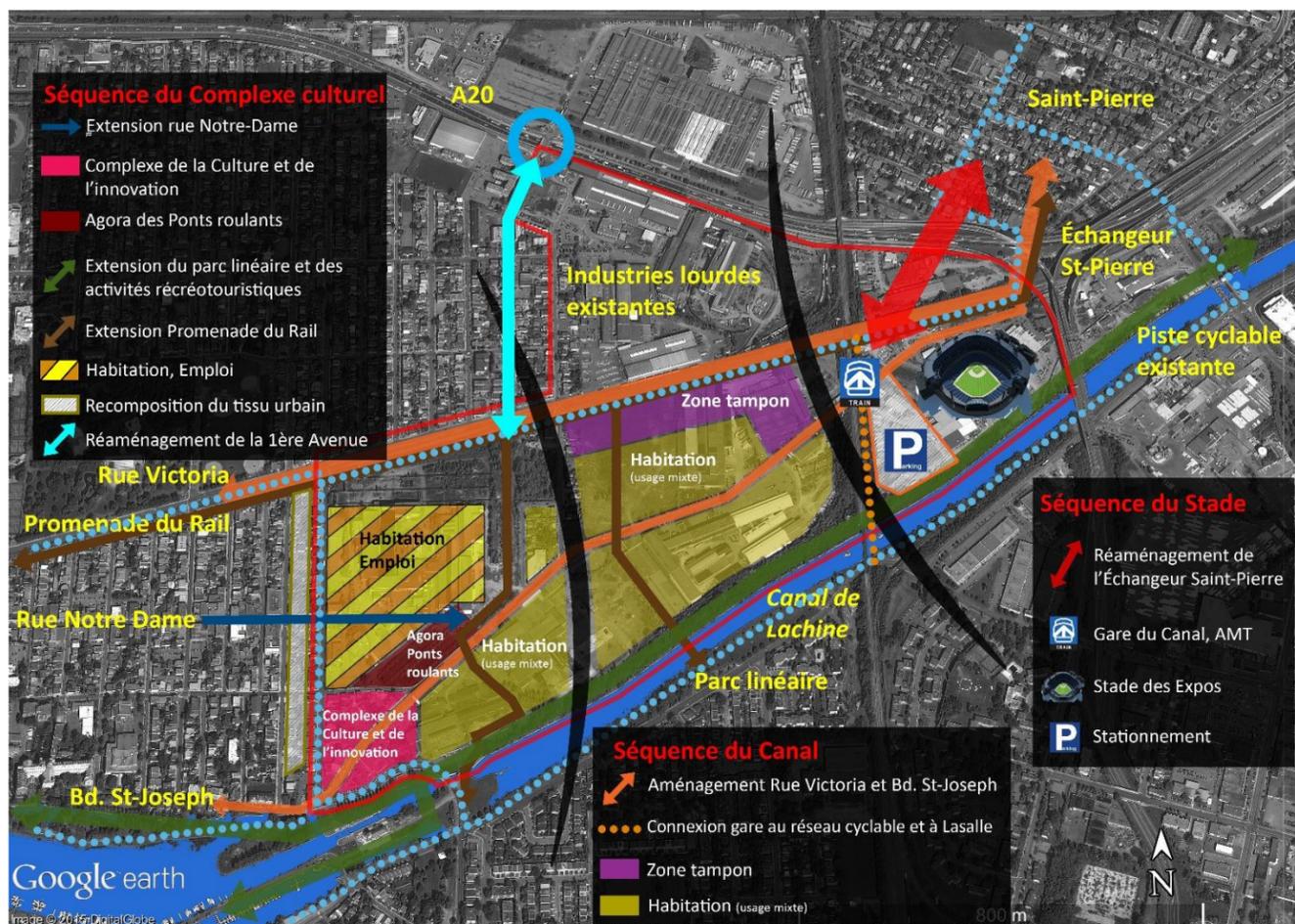


Figure 19: Proposition d'aménagement

3.2.1 Séquence du stade

La partie Est du site est probablement la partie la moins évidente à aménager: d'une part, elle est fortement enclavée par les infrastructures routières (échangeur Saint-Pierre, autoroute 20) et d'autre part, elle héberge, dans sa partie nord, des industries lourdes en activité. Cependant, la proximité au réseau autoroutier, jumelée à celle du réseau ferroviaire (la gare du Canal), offre un avantage considérable en matière d'accessibilité au site (cf. figure 19).

A cet effet, pour développer et revitaliser le secteur, nous proposons de :

- réaménager l'échangeur Saint-Pierre dans le but de rendre le site plus accessible à l'échelle de la ville;
- prolonger la rue des Érables jusqu'au site, afin de créer un lien avec le quartier Saint-Pierre et de rendre la gare du Canal plus accessible aux habitants de ce quartier;
- créer un stationnement vertical incitatif pour les usagers;
- requalifier la rue Victoria en axe principal de circulation;

- requalifier le boulevard Saint-Joseph (témoin historique des échanges industriels sur le site) en promenade urbaine bordée d'arbres, avec des sentiers pédestres et cyclables séparés de la voie automobile.

Caractérisé par son ancrage métropolitain, sa proximité à la ville et aux rives du canal Lachine, ainsi que la richesse de son patrimoine, nous considérons que cette partie du site ferait un excellent candidat pour accueillir le futur stade de ligue majeure de baseball.

Effectivement, le site se distingue par :

- La proximité au centre-ville (10Km);
- L'accessibilité: infrastructures avoisinantes et gare du Canal;
- L'implantation dans un quartier développé, mais assez loin des quartiers résidentiels;
- L'implantation dans un secteur récréotouristique avec plusieurs équipements culturels;
- La présence de galeries abandonnées, prêtes à être restaurées (potentiel commercial);
- La proximité du Canal Lachine qui offre une visibilité au projet;
- La présence de terrains abondants et moins onéreux;

Ce site offrira une position stratégique pour un grand équipement sportif, qui va contribuer à son tour à revitaliser le secteur. En effet, dans le domaine du sport professionnel, la principale raison avancée pour obtenir des fonds publics pour l'aménagement des stades et que ces derniers génèrent un développement économique pour les espaces d'accueil. La majorité des stades construits ces 20 dernières années l'ont été, dans une optique de revitalisation des territoires d'accueil.

Toutefois, si l'on envisage que le site ne soit pas choisi pour accueillir un projet de telle envergure, nous aurions fait bénéficier le secteur d'une grande campagne promotionnelle, vantant les atouts de ce territoire.

3.2.2 Séquence du canal

Cette partie du site, qui est à l'interface des séquences métropolitaine et locale, appuie l'un des objectifs de Plan d'urbanisme, qui est de soutenir la transformation des secteurs industriels à des fins résidentielles. A cet égard, nous avons prévu de développer un tissu résidentiel mixte qui favorise l'inclusion des nouveaux édifices aux abords du canal de Lachine. Afin de préserver et de mettre en valeur le parcours riverain, les nouvelles constructions favoriseront les percées visuelles et les ouvertures (voies de circulations douces) vers le canal.

Par ailleurs, et à des fins d'évitement des nuisances visuelles et sonores occasionnées par les industries lourdes, la partie nord de cette séquence, limitrophe du parc industriel, accueillera une zone de services.

3.2.3 Séquence du complexe culturel

La séquence du complexe culturel a une inclination locale, dans la proximité qu'elle entretient avec le vieux Lachine, mais aussi d'un point de vue plus symbolique, dans ce qu'elle concentre comme artefacts et édifices industriels emblématiques.

Nous considérons que la qualité de vie d'un projet de 115 ha, qui va accueillir de nombreux logements et services, est aussi liée à une offre culturelle de proximité. Bien que cette dimension culturelle soit présente sur le territoire lachinois - musée de Lachine, complexe culturel Guy-Descary, bibliothèque Saul Bellow - ces équipements restent des lieux de petite envergure et offrent un potentiel d'accueil et de diffusion des activités artistiques et culturelles limité.

Le complexe culturel que nous allons accueillir sera, par son emplacement stratégique et sa diversité programmatique, à la fois lieu de mémoire et lieu de transmission. Il accueillera des activités muséales, artistiques et marchandes et sera complété par des espaces publics de qualité, notamment par la création d'une agora pensée autour des ponts roulants (Agora des ponts roulants). Sa proximité au canal de Lachine nous amènera à l'intégrer au développement des espaces riverains par une extension du parc linéaire et des activités récréotouristiques. Il se présenterait alors, lorsque le climat le permet, comme un complexe culturel hors les murs, qui allie pratiques culturelles et activités récréotouristiques.

Afin de mieux insérer le CCI (complexe de la culture et de l'innovation) dans son environnement immédiat, une recomposition de la trame viaire et bâtie sera amorcée. En plus de requalifier la voirie structurante préexistante (réaménagement du boulevard Saint-Joseph, de la rue Victoria, et du tronçon de la 1ère avenue compris entre l'autoroute A20 et la rue Victoria, qui constitue une porte d'entrée au site), nous allons aussi prolonger la rue Notre-Dame au cœur de notre site, afin de retrouver la dynamique commerciale qui la caractérisait auparavant.

Par ailleurs, nous prévoyons aussi d'étendre le réseau existant par la création de nouvelles voies qui vont traverser le tissu urbain nouvellement créé, dans un sens Nord/Sud, et l'installer dans un dialogue avec le canal.

La séquence du CCI, qui accueillera aussi des logements, bureaux et commerces, s'appuiera sur des mesures d'aménagement qui favoriseront la refonte du tissu sociospatiale urbain. En plus de recomposer le tissu bâti contigu (interface avec le vieux Lachine), nous considérons que l'inclination locale de cette séquence ne peut véritablement s'exprimer qu'à la faveur d'une mixité sociale et fonctionnelle.

La conservation des édifices et artefacts industriels à caractère patrimonial, tels que le bâtiment du Dominion Bridge Company ou les ponts roulants, qui accueilleront une grande place publique, agrégerait en un lieu nouveau la mémoire ouvrière et industrielle, et participerait au renouveau urbain d'un secteur qu'on a depuis trop longtemps délaissé.



Figure 20: Séquence du complexe culturel

3.3 Démarche globale

3.3.1 Planification stratégique

Concernant la planification stratégique du projet, nous avons découpé le processus en différentes phases et différentes étapes, en fonction des objectifs visés. Ce découpage nous permettra de coordonner les actions, les ressources, et les outils de communication, de façon à décider de l'intervention opportune des différents acteurs, et de déterminer les livrables essentiels à la réalisation du projet.

Les projets urbains, conçus dans des environnements dynamiques et variables, avec une grande pluralité d'acteurs, sont soumis aux conflits et aux changements. Par ailleurs, étant donné que tout projet urbain devient un « bien commun », à faible exclusion et forte rivalité, il est susceptible d'avoir des conflits qui peuvent compromettre sa réalisation. À cet égard, l'approche que nous avons adoptée est la mise en œuvre d'une stratégie de gestion ouverte, qui privilégie la participation et l'implication des acteurs depuis le début du projet, dans un esprit de collaboration plutôt que d'engagements solennels. Ainsi, nous chercherons à mutualiser l'expertise des acteurs en matière de revitalisation urbaine, à favoriser l'acceptabilité sociale en réduisant les conflits, et à identifier les opportunités de bonification du projet.

Le découpage que nous proposons comportera quatre grandes phases, avec différentes étapes (cf. figure 21) :

- La phase d'initiation a pour objectif de révéler l'identité du secteur, de construire une vision d'avenir et de définir les orientations d'aménagement; le tout résultant d'une réflexion collective.
- La phase de concertation a pour but la consolidation d'un niveau d'acceptabilité élevé auprès de la communauté, ainsi que l'appropriation du projet par des joueurs majeurs, de façon à établir des alliances bonifiant le projet.
- La phase d'adoption concerne la démarche d'obtention des approbations du plan d'aménagement urbain.
- La phase du projet levier comprend l'exécution et la livraison des projets des différentes séquences.

Toutes les étapes du projet sont accompagnées d'un plan de communication à l'interne et à l'externe, adapté selon objectifs spécifiques de chaque phase.

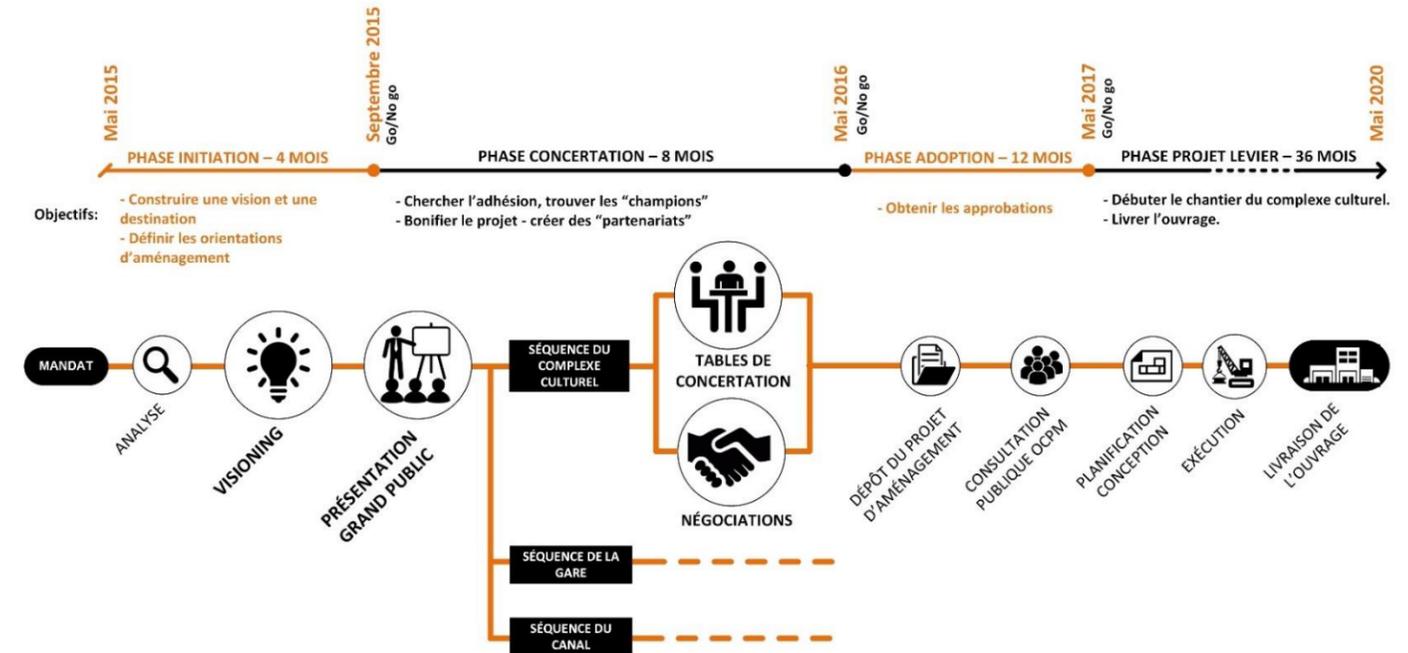


Figure 21: Démarche globale

3.3.1.1 Phase 1, Initiation

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette phase aura pour but de révéler l'identité du secteur, de construire une vision d'avenir et de définir les orientations d'aménagement; le tout résultant d'une réflexion collective. Cette phase comportera deux étapes (cf. Figure 22) : la première consistera à faire l'analyse et à établir un diagnostic du site. Une bonne analyse devra inclure la visite du site, la rencontre avec les acteurs locaux, afin de recueillir les données et de dresser un portrait socioéconomique conforme du secteur. Une identification des acteurs nous permettra de dresser une liste des parties prenantes (cf. tableau 4), et le diagnostic d'identifier les enjeux majeurs ainsi que les forces et faiblesses du site (cf. tableau 1). L'atelier de discussion que nous avons réalisé (l'équipe de gestion) préfigurera quelques orientations. Ces notions seront utilisées pour organiser la deuxième étape, « le visioning ».

Tableau 2: Organisation du visioning

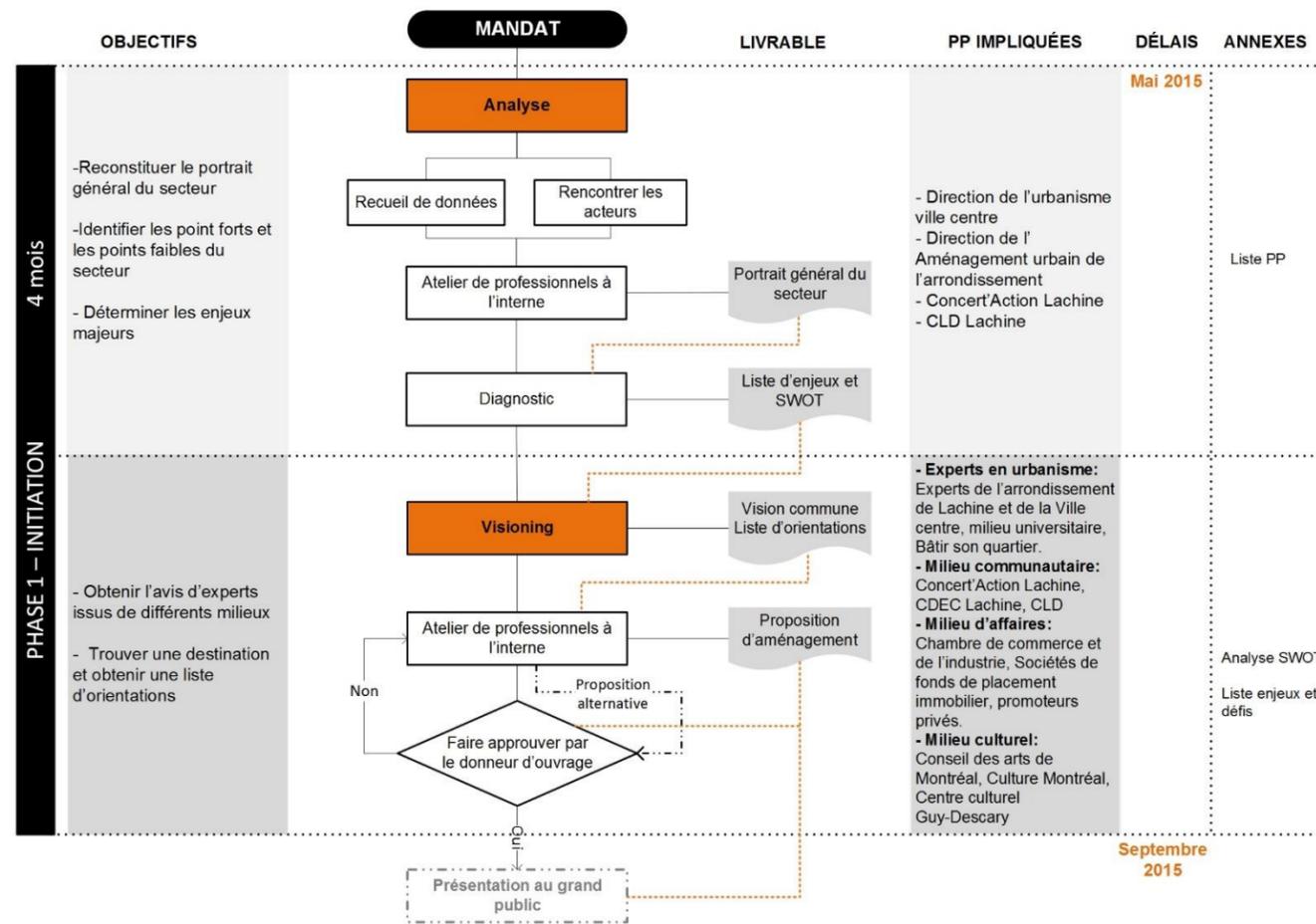


Figure 22: Phase 1, Initiation

Organisation du « visioning »

Vu que le site est vaste et qu'il n'a pas encore fait l'objet d'une réflexion d'experts autres que les experts de l'arrondissement et de la Ville, nous trouvons souhaitable d'élargir la réflexion. À cette fin, des experts provenant de différents milieux et possédant de l'expertise dans différents domaines seront invités, afin d'en saisir des idées. C'est l'objectif de cette séance de visioning.

Cette étape vise à recueillir l'avis d'experts et à construire une vision partagée sur l'avenir du secteur. À l'issue de cette séance, nous attendons des invités qu'ils expriment leurs craintes et leurs idées par rapport au développement du site, et espérons avoir une vision commune ainsi qu'une liste d'orientations qui serviront à encadrer la proposition d'aménagement exprimée dans la partie 3.2 (Les trois séquences) du présent travail. Par ailleurs, seront ressortis du visioning, l'idée de la création d'un pôle d'activités récréotouristiques et l'idée de proposer la candidature du site pour accueillir un stade de ligue majeure de baseball.

Organisation du visioning				
Définir les objectifs de la séance	<ul style="list-style-type: none"> - Solliciter l'avis des experts. - Construire une vision partagée sur l'avenir du secteur - Liste d'orientations gagnantes 			
Planification de la séance	Date	Juillet 2015, séance de deux jours.		
	Les invités	<ul style="list-style-type: none"> - Experts des différents domaines. - Équilibrer les intérêts représentés. - Représentativité et crédibilité parmi les groupes et les citoyens. 	Experts en urbanisme	Arrondissement de Lachine / Ville centre / Bâtir son quartier/Universités
			Milieu d'affaires	Chambre de commerce et d'industrie / Conimard / Ivanhoé Cambridge
			Milieu communautaire	Concert'Action / CDEC La-Salle Lachine / CLD Lachine
			Milieu culturel	Culture Montréal / Conseil des arts de Montréal / Complexe culturel Guy-Descary
	Milieu du sport	Ministère de l'Éducation, du loisir et du sport / Ligue majeure de baseball / Club de voile		
Organisation des ateliers : divisée par les enjeux détectés, et par les orientations préliminaires	<ul style="list-style-type: none"> Problématique de l'accessibilité Création d'activités et offre de services Création d'espaces de qualité et mise en valeur des rives du canal 			
Engager un animateur de séance	Être un tiers indépendant, neutre et crédible, ayant des connaissances dans le domaine de l'aménagement et des mécanismes de médiation			
Envoi d'invitations	Invitations			
	Ordre du jour			
	Demander la confirmation de participation			
Déroulement de la séance	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter le site et les enjeux - Visite du site - Ateliers de travail - Bilan 			
Bilan	Rédiger le rapport			
	Envoi des rapports aux participants			
Compilation des objectifs identifiés et des orientations gagnantes	<ul style="list-style-type: none"> a) Favoriser le développement d'activités de proximité (culturelles, innovation, loisirs) qui peuvent apporter des retombées socio-économiques et générer de la qualité de vie b) Création d'espaces de qualité mettant en valeur le patrimoine et le bord du Canal c) Développer l'accès « tous modes », intégrer le quartier St- Pierre, intensifier l'utilisation de la gare d) Renforcer la visibilité et l'ancrage du site au niveau métropolitain 			

3.3.1.2 Phase 2, Concertation

Dans cette phase, nous commençons à concrétiser le projet comme résultat d'un processus intégrant l'avis des professionnels et du reste des parties prenantes, notamment les experts, les groupes communautaires organisés et le grand public. Par le biais de la mise en place de différents espaces de rencontre et l'utilisation d'outils de communication adaptés, nous chercherons à affermir un haut niveau d'acceptabilité sociale. Nous chercherons également à susciter l'appropriation du projet par des joueurs majeurs, de façon à établir des alliances qui bonifient le projet, dans une ambiance collaborative.

Nous avons divisé cette phase en 3 étapes : présentation au grand public, tables de concertation et négociations.

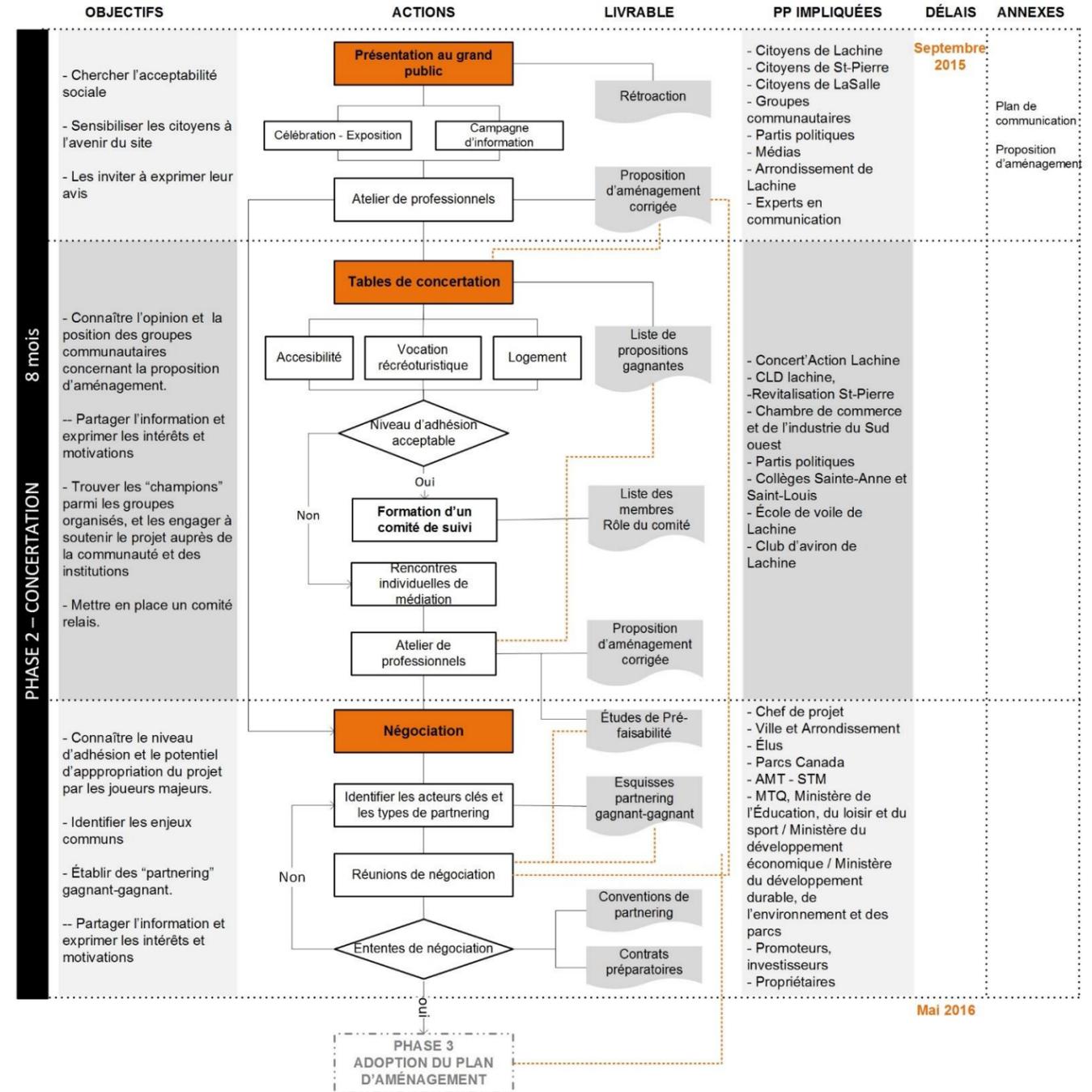


Figure 23: Phase 2, Concertation

Présentation au grand public

Afin de présenter la proposition d'aménagement à la communauté, la sensibiliser à l'avenir du secteur et l'inviter à exprimer son avis, nous avons fait appel à plusieurs outils de communication.

En premier lieu, nous proposons d'organiser une « célébration » dans le secteur des ponts roulants, lieu de mémoire et repère emblématique de la proposition d'aménagement. A cette occasion, le projet sera présenté à la communauté sous forme d'exposition, de conférences données par des professionnels et de kiosques d'information. Cette célébration permettrait à l'arrondissement d'instruire le public de la priorisation du projet dans l'agenda commémoratif de Lachine (350^e anniversaire). Parmi les acteurs invités, une attention particulière sera accordée aux citoyens de Lachine, St- Pierre, et LaSalle, qui sont directement concernés par le projet.

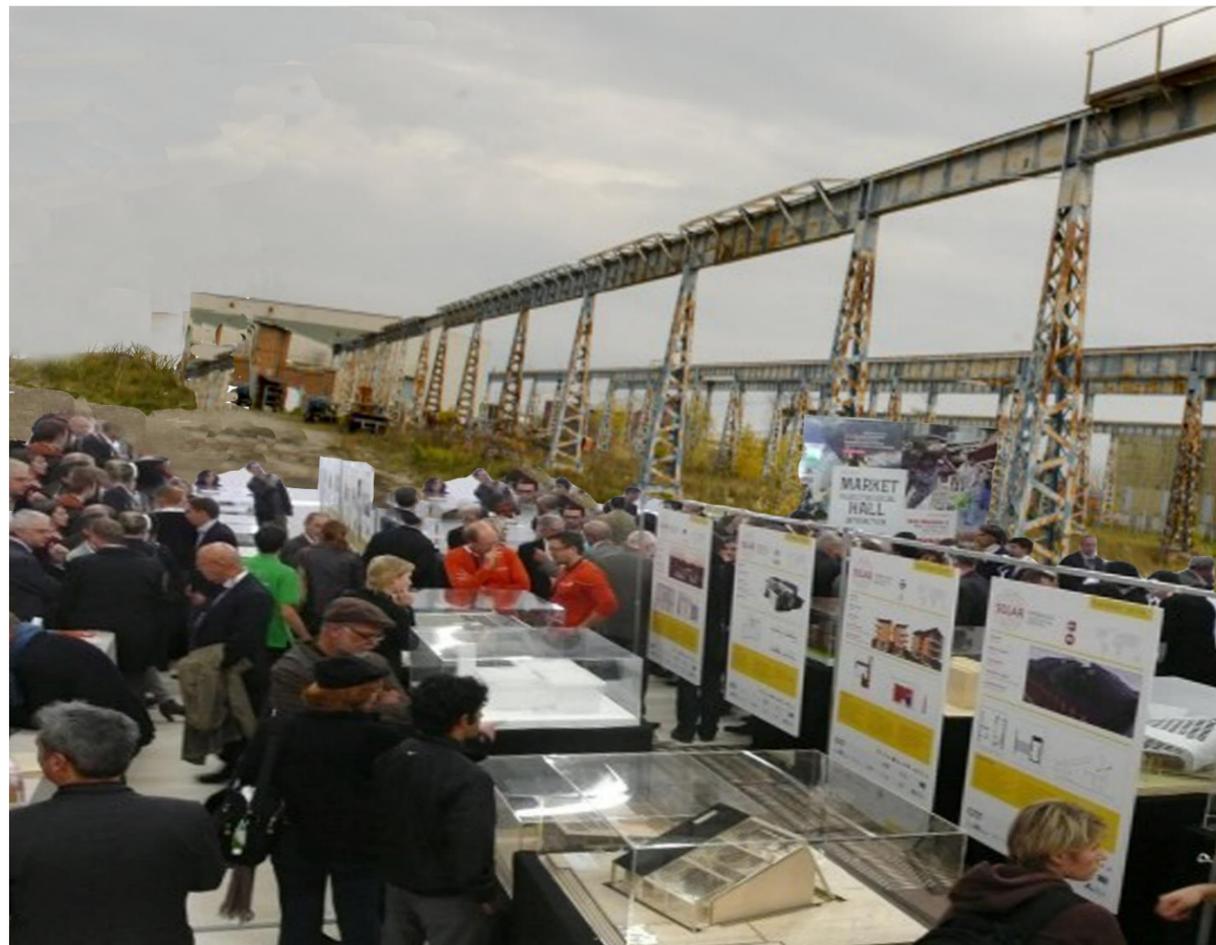


Figure 24: Présentation au grand public, Ponts roulants, septembre 2015 (adapté de Jean-Charles Guézel & Blogue Cedric Lizotte)

Afin de maintenir l'intérêt de la communauté et de la tenir informée, nous allons monter une campagne médiatique d'information. À cette fin, nous prévoyons d'installer des kiosques d'information à des endroits stratégiques de l'arrondissement, par exemple le marché public, le collège Ste-Anne, le complexe Guy-

Descary, le centre communautaire de St- Pierre. De plus, nous allons créer un site web qui hébergera toutes les informations relatives au projet ainsi qu'un forum invitant les gens à s'exprimer. L'avis des citoyens sera révisé et intégré au fur et à mesure de l'avancement du projet. Les médias locaux et métropolitains, et les réseaux sociaux seront utilisés afin de diffuser massivement quelques aspects spécifiques ou événements liés au projet.

Tables de concertation

L'objectif des tables de concertation est de réunir les groupes communautaires afin de connaître et de comprendre leur position par rapport à la proposition d'aménagement. Nous chercherons également à tisser des liens forts avec ces groupes, en identifiant parmi eux « les champions » capables de soutenir le projet et de rallier les gens en sa faveur.

Les tables de concertation seront organisées autour de trois thématiques abordées par le projet :

- a) l'accessibilité,
- b) la vocation récréotouristique
- c) le logement

Lors de ces séances, nous allons expliquer en détail comment le projet aborde ces volets et démontrer qu'il ne menace pas leurs intérêts. Différents groupes seront invités à participer aux tables de concertation, selon leurs champs d'intérêt et leur nature: Concert'Action Lachine, CLD Lachine, CDEC La Salle-Lachine, la Chambre de commerce du Sud-ouest, Groupe revitalisation St- Pierre, Groupe GRAME, Comité logement Lachine- LaSalle, Commission scolaire Marguerite-Bourgeois, Congrégation et Collège Ste- Anne, collège St-Louis, complexe culturel Guy-Descary, école de voile et Club d'aviron de Lachine.

La table de concertation « accessibilité » abordera les enjeux liés à ce sujet et dévoilera de quelle façon le projet cherche à les résoudre, notamment par le raccordement du quartier St-Pierre à Lachine, le désenclavement du site par les infrastructures routières, etc.

La table sur la « vocation récréotouristique » abordera le cœur de la proposition d'aménagement, car elle exposera la vision d'avenir pour le secteur et abordera le type d'espaces qui seront créés. Nous souhaitons démontrer comment cela pourra dynamiser le secteur et stimuler le développement socioéconomique.

La table sur « le logement » abordera les différents types de logement qui seront offerts, logement social inclus, la densité proposée, la qualité de vie et des espaces à venir.

À l'issue des tables de concertation, nous aurons une liste de propositions et demandes des groupes, laquelle sera intégrée au travail d'atelier des professionnels, afin d'adapter la proposition d'aménagement.

Nous sommes conscients qu'à cette étape, il existe un risque d'opposition de la part de quelques groupes. Si tel est le cas, nous proposerons des rencontres individuelles avec lesdits groupes pour réviser leurs demandes et évaluer leur intégration dans le projet.

Comité de suivi

À l'issue de la ronde des tables de concertation, nous proposerons la création d'un comité de suivi afin d'assurer la cohérence et la pérennité du projet, si l'on considère le processus inhérent à un projet urbain de cette envergure. Le comité, reflet d'intérêts variés, sera formé par des représentants des groupes locaux et para-locaux qui jouissent d'une expertise pertinente. Afin d'assurer l'efficacité des rencontres et d'obtenir une contribution optimale de chaque participant, le nombre de membres sera limité à dix.

Tableau 3: Comité de suivi

COMITÉ DE SUIVI			
MEMBRES	MISSION	ACTIONS	RÈGLES DE FONCTIONNEMENT
<ul style="list-style-type: none"> • Arrondissement de Lachine • Concert'Action Lachine • CLD Lachine • Chambre de commerce du Sud-ouest • Comité logement Lachine- LaSalle • Groupe GRAME • Complexe culturel Guy-Descary • Bâtir son quartier • Culture Montréal • Collège Ste- Anne • Collège St-Louis 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à l'accomplissement des ententes • Être le porte-parole du projet auprès des groupes qu'il représente • Donner des recommandations sur quelques aspects clés de la proposition d'aménagement • Analyser les différents projets proposés • Mobiliser les citoyens 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions mensuelles ou selon les besoins du projet • Liste de recommandations • Rapports d'avancement du projet • Diffusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation obligatoire à toutes les séances • Engagement à contribuer de façon constructive • Les membres ne sont pas rémunérés pour leur participation • Les décisions sont prises par consensus • Seules les recommandations ayant fait l'objet d'un consensus seront transmises à l'équipe de gestion de projet • Diffusion de l'information en accord avec l'équipe de gestion de projet

Négociations

À l'ultime étape de la phase, nous allons entamer une série de négociations avec les joueurs majeurs interpellés par le projet, tels que les institutions gouvernementales, les investisseurs, les promoteurs et les propriétaires. Ces négociations auront pour but de connaître le niveau d'appropriation du projet et la disposition à s'impliquer directement dans les différents éléments programmatiques que nous allons mettre en place. À la fin des négociations, nous espérons avoir établi des alliances gagnant-gagnant.

Avant tout, les réunions de négociations seront présidées par le Maire de l'arrondissement et l'équipe de gestion, qui seront soutenus par les élus alignés en faveur du projet, afin d'en démontrer l'appui politique. Dès lors que le projet deviendra plus précis, les négociations porteront sur le projet levier et seront menées par un comité de négociation avec des professionnels experts.

Vu que le projet vise la récupération et la mise en valeur du canal, des réunions de négociation seront entamées avec Parc Canada, en sa qualité de propriétaire du canal. Concernant cette partie prenante, nous avons identifié le risque d'opposition de sa part, vu qu'ils se sont montrés hermétiques à toute sorte d'intervention. Nous pensons que la raison de ce possible rejet serait attribuée à des projets qui à ce jour profitent de la seule proximité du canal sans contribuer à l'aménagement et à l'entretien de ces espaces. Pour cela, nous allons leur expliquer les avantages de la création du partenariat que nous proposons de mettre en œuvre.

D'autre part, vu que la gare du Canal représente une opportunité d'amélioration de l'accès au secteur, nous allons entamer des négociations avec l'AMT, afin de solliciter une gare permanente. Il est probable que l'AMT demande une participation budgétaire plus importante de la part de la Ville et du MTQ, afin d'atteindre les standards d'une gare définitive. Dans les réunions de négociations, nous allons exposer des scénarii de montage de partenariats qui démontrent comment l'arrivée d'investisseurs potentiels peut bonifier le projet de gare, par exemple par la construction d'un stationnement en hauteur, qui libérerait de l'espace pour tout autre type de développement.

Dans le but de désenclaver le quartier St-Pierre, d'en améliorer l'accès, et d'atténuer les problèmes engendrés par l'augmentation du trafic, nous négocierons avec le MTQ afin d'évaluer la possibilité de prioriser le réaménagement de l'échangeur St- Pierre dans son agenda. Dans le cas où ils rejettent cette demande, nous proposerons une solution alternative qui consisterait à les impliquer dans la réalisation d'études de faisabilité relatives au prolongement de la rue des Érables, afin d'avoir un accès direct à la gare.

Dans cette étape, nous aurons identifié certains risques à éviter, par exemple éviter la spéculation sur le prix de terrains et les expropriations. À cette fin, les négociations seront tenues dans la discrétion la plus totale. Par la suite, selon l'avancement des négociations et du projet, nous prévoyons de monter des tables de médiation afin d'établir des liens entre les investisseurs et les propriétaires des sites, et d'arriver à de bons ententes.

À la fin de cette phase, nous parviendrons à la création d'un partenariat qui permettra la réalisation du plan d'aménagement urbain du territoire concerné.

3.3.1.4 Phase 4, Projet levier

L'objectif de la phase 4 est la mise en œuvre et la livraison du projet levier, qui consolide la destination, projette l'image que nous souhaitons donner à ce secteur, et propulse le développement du site. Le plan d'aménagement prévoit plusieurs projets, néanmoins, il faudra commencer par un projet plus stratégique. Le projet levier a été choisi en raison de sa localisation, de la vacance des sites, de son échéancier à moyen terme, de l'intérêt montré par les acteurs, et de l'opportunité de lier des partenariats (Plus de détails : 3.4 Détails du projet levier).

Cette phase s'amorcera par la signature des contrats de partenariats, dont certains avaient été préalablement convenus dans les contrats préparatoires de la phase de négociation. Par la suite, le montage juridique et financier détaillé du projet nécessitera d'autres contrats, tels que des contrats de financement et de droit de propriété des immeubles.

Le projet levier sera annoncé par le Maire de l'arrondissement et de la Ville dans le cadre du 350e anniversaire de l'arrondissement de Lachine. Cette stratégie communicationnelle servira à promouvoir le développement du secteur et à attirer l'attention des investisseurs et promoteurs.

Pour la conception du projet, un appel de concours sera lancé. La proposition retenue tiendra compte de l'opinion des citoyens de Lachine, parmi d'autres critères. Ils seront invités à exprimer leur choix sur le site web du projet.

L'équipe de gestion veillera à ce que la conception du projet se conforme aux accords établis lors de la consultation de la communauté. Rappelons l'existence du comité de suivi, lequel continuera à veiller aux intérêts de la communauté au cours du développement des projets. (Pour apprécier la démarche au complet, cf. l'annexe 5).

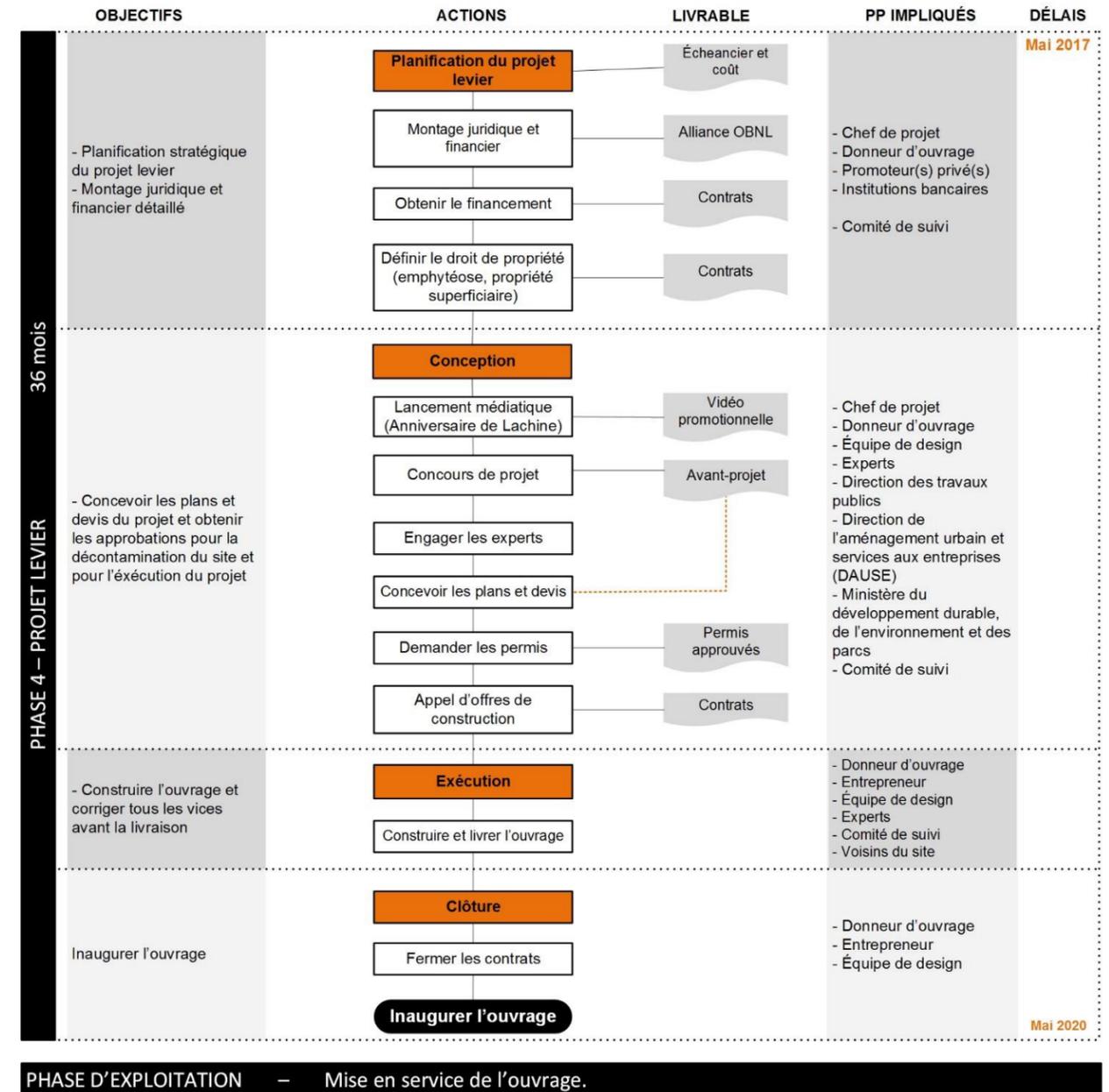


Figure 26: Phase 4, Projet levier

3.4 Analyse détaillée du projet levier

3.4.1 Démarche

3.4.1.1 Choix du projet levier

Le projet levier que nous avons choisi se fonde sur l'idée d'utiliser le potentiel récréotouristique comme vecteur de changement d'image du secteur, en créant une destination culturelle, récréative et innovante. A bien des égards, il est inspiré de projets tels que le Distillery-district à Toronto, le Technopôle Angus à Montréal, et le Granville Island public market à Vancouver.

Le projet a été favorisé en raison de sa localisation, de la vacance des terrains, de l'échéancier à moyen terme, de l'intérêt témoigné par les acteurs, de l'opportunité de former des partenariats, et du potentiel à créer une synergie favorable.

Situé dans la partie la plus à l'ouest du territoire, le projet levier est formé de deux grandes entités, le « Complexe de la culture et l'innovation » et « l'Agora des ponts roulants », qui ont conservé les bâtiments à valeur patrimoniale et ont vu prolonger la rue Notre Dame. Par ailleurs, le réaménagement des rives du canal se concrétisera par le biais d'un partenariat public privé.

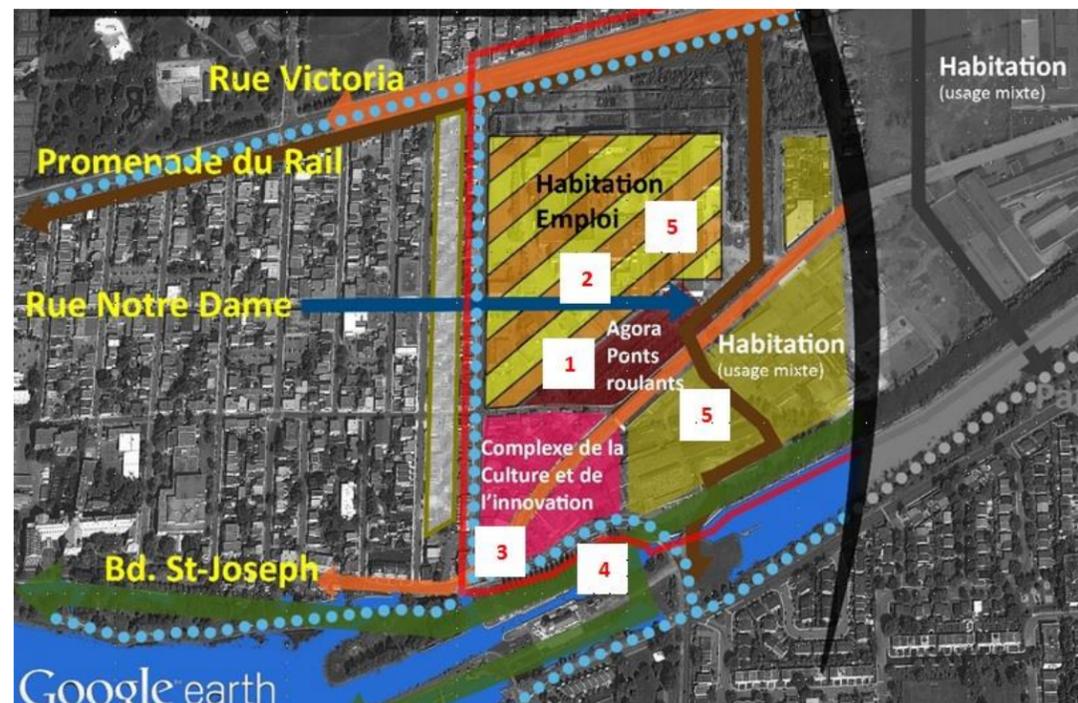


Figure 27: Projet levier

Programme de projets : 1) Agora de Ponts roulants, 2) Prolongement de la rue Notre Dame, 3) Complexe de la culture et de l'innovation, 4) Réaménagement du bord du canal, 5) Développement immobilier à des fins mixtes (bureaux, commerces, logements)

Le Complexe de la culture et de l'innovation comportera :

- Un grand espace public extérieur (Agora des ponts roulants)
- Un musée de l'industrie de l'acier
- Des espaces d'exposition
- Une salle de spectacles
- Des services (boutiques, restauration)
- Des ateliers d'artistes et d'artisans
- Des galeries
- Des bureaux
- Un centre de formation
- Une garderie

Les terrains concernés par le projet, délimités par le boulevard St-Joseph et la 6e avenue, abritent notamment la propriété Dominion Nord, et jouissent de certains avantages. Ils appartiennent à deux propriétaires, dont l'un d'entre eux a déjà manifesté son intention de libérer le site à des fins de développement (i.e. Spinelli)[1] Ce site, non contaminé, est à la faveur du projet. D'autre part, le site Dominion Nord, actuellement sous-utilisé par l'entreprise propriétaire, abrite de nombreux bâtiments et artefacts à valeur patrimoniale, que nous envisageons de conserver. Le plan d'aménagement prévoit la prolongation de la rue Notre-Dame sur le site, de façon à stimuler son développement.

3.4.1.2 Création des partenariats

Création de l'alliance « Complexe de la culture et de l'innovation(CCI) »

Pour la mise en œuvre du projet levier, nous proposons la création d'une alliance publique/privée, de façon à mutualiser les compétences et les réseaux des membres. Cette alliance sera constituée juridiquement comme un Organisme à but non lucratif, afin de créer une personne morale distincte de ses membres et capable de détenir des biens à son nom.

La mission de cette alliance est de piloter le programme de projets, d'augmenter la visibilité du secteur en créant une destination crédible et attirante, de mobiliser le financement privé et public, notamment la participation du secteur privé dans les projets du domaine public, d'attirer des partenaires et de créer les conditions favorables pour attirer la clientèle (entreprises locataires liées à la culture, l'innovation et le tourisme).

Partenariats et droit de propriété

Le promoteur-investisseur, par exemple une quelconque société de fonds de placement immobilier, achèterait les terrains, afin de les développer à des fins mixtes, conformément aux orientations prévues par le plan d'aménagement adopté à la phase précédente.

Par la suite, l'Alliance CCI et le promoteur (par exemple Cominar) négocieraient les droits de propriété sur les bâtiments d'intérêt patrimonial conservés, le secteur des ponts roulants et la partie du site où sera construit le complexe. Les négociations seront conclues par la cession des bâtiments et du terrain à l'Alliance, sous forme d'un bail emphytéotique d'une durée de 25 ans, dont le promoteur percevra la somme symbolique de 1 \$. En contrepartie, le promoteur s'engagera à contribuer à l'aménagement et à l'entretien des espaces publics (agora de ponts roulants et rivage du canal).

Après la signature de cette entente, l'Alliance CCI développera le complexe en récupérant les bâtiments patrimoniaux et en construisant des espaces annexes. Elle sous-louera les locaux aux artistes, entreprises et organisations afférentes, en créant des conditions favorables pour attirer cette clientèle : prix de loyer en-dessous du marché, avantages fiscaux proposés par la ville et le gouvernement, etc.

En contrepartie, le promoteur pourra développer et exploiter le reste du site. Il pourra bénéficier de l'image positive que l'on aura créée, et sera encouragé à récupérer les autres bâtiments à intérêt patrimonial du site. Par ailleurs, concernant le risque de contamination du site, les promoteurs, en tant que partenaires de l'Alliance, pourront bénéficier de subventions de décontamination auprès des institutions gouvernementales.

Enfin, le prolongement de la rue Notre-Dame sera pris en charge par le promoteur, en accord avec le MTQ et la Ville, et postérieurement rétrocédé à la Ville. Le réaménagement du canal se conclura par une entente entre Parcs Canada, l'Alliance CCI, et le promoteur.

Financement

L'Alliance devra trouver des bailleurs de fonds publics et privés pour le financement du projet du Complexe de la culture et de l'innovation. Celui-ci sera notamment financé par:

- Des bailleurs de fonds gouvernementaux : subvention de décontamination, création d'avantages fiscaux ou financement direct. Parmi ces institutions, se trouvent la Ville de Montréal, le ministère du Développement durable et de l'environnement du Québec, le Conseil des arts et des lettres du Québec, le ministère de l'Éducation, du loisir et du sport.
- L'obtention de crédits remboursables à des fins de projets culturels octroyés par des institutions comme la SODEC (Société de développement d'entreprises culturelles du gouvernement du Québec) ou la caisse de la culture Desjardins.
- Dons des entreprises privées situées à Lachine, tels que Spinelli, Hydro Québec, CAD railway industries, Coca-Cola Bottling, UPS, etc.

Le schéma suivant montre la constellation de partenariats créée autour du projet du Complexe de la culture et de l'innovation.



Figure 28: Constellation de partenariats

3.4.2 Parties prenantes

3.4.2.1 Identification des parties prenantes

Nous avons réalisé une analyse des parties prenantes pour chaque séquence de projet, du fait que chaque séquence a ses propres parties prenantes, et que s'il s'avère exister des parties prenantes communes entre ces séquences, elles peuvent avoir des intérêts, des attentes et des positions différentes dans chaque projet.

Avec la matrice des parties prenantes (cf. tableau 4), nous avons classifié les parties prenantes de chaque séquence selon leur pouvoir et l'intérêt qu'elles portent sur les projets. Le pouvoir des parties prenantes découle de différentes sources. Ce pouvoir peut être d'ordre politique, légal, technique, économique et électoral. Ainsi, dans la matrice des parties prenantes, nous avons identifié la position éventuelle des parties prenantes, qui peuvent avoir un niveau d'influence et de pouvoir changeants, selon la phase du projet où l'on se trouve. Ainsi, cette matrice et cette analyse des parties prenantes peuvent être variables en fonction du temps et de l'étape du projet.

En bas, on trouve les acteurs ayant le plus d'intérêt et de pouvoir pour influencer le projet :

- **Ville de Montréal** : La Ville de Montréal a la responsabilité d'adopter les règlements d'urbanisme et de contrôler l'exercice de ces règlements, sur l'ensemble du territoire de Montréal. La ville possède le caractère politique et technique à la fois, et exerce son pouvoir et son expertise technique à travers ses différentes directions.
- **L'arrondissement Lachine** : L'arrondissement partage les mêmes compétences que la Ville, mais dans un autre niveau. Ainsi, l'arrondissement contrôle le processus formel du projet et émet les approbations requises pour le projet.
- **Les ministères** : Ici plus précisément, le Ministère de la Culture et de la communication et le Ministère du Développement durable ont un pouvoir politique et réglementaire. De plus elles possèdent une expertise technique dans leurs domaines respectifs.
- **Parcs Canada** : Parcs Canada est le propriétaire des berges du canal Lachine et a pour objectif de protéger et mettre en valeur des exemples représentatifs du patrimoine naturel et culturel du Canada (ici, canal de Lachine) (Parcs Canada, 2015). Donc, sa collaboration pourrait amener une grande valeur ajoutée au projet de développement sur le site.
- **Les propriétaires** : Les propriétaires des terrains du site possèdent un pouvoir important, car s'ils ne trouvent pas d'intérêt au projet, ils sont susceptibles de bloquer ou compliquer le processus.
- **Les promoteurs** : Les promoteurs amènent leurs expertises au projet. Ils cherchent le meilleur profit à leur investissement, mais veulent aussi créer une image de marque en réalisant un projet de qualité.

Tableau 4 : Matrice des parties prenantes de la séquence du complexe culturel (adapté de Newcombe, 2003)

Nature des parties prenantes	Parties prenantes	Type de pouvoir						Position	Pouvoir	Niveau d'intérêt
		Politique	Légal (approbation)	Financier	Technique	Électoral	Organisationnel			
Parties Prenantes Politiques	Ville de Montréal	X	X	X	X			Allié	Élevé	Élevé
	Les élus	X	X					Allié	Élevé	Faible
	CMM	X	X		X			Allié	Élevé	Élevé
	Arrondissement Lachine	X	X	X	X			Allié	Élevé	Élevé
	CCU (Comité consultatif d'urbanisme)	X	X					Allié	Élevé	Faible
	Parcs Canada	X	X	X	X			Opposant	Élevé	Faible
	Ministère de la culture et de la communication	X	X	X	X			Allié	Élevé	Élevé
	Conseil du patrimoine culturel du Québec	X			X			Allié	Faible	Élevé
	Ministère du Développement durable	X	X		X			Inconnu	Élevé	Faible
Ministère des Finances	X	X	X				Inconnu	Élevé	Faible	
Parties Prenantes Entrepreneariales	Société de développement des entreprises culturelles	X		X	X			Allié	Faible	Élevé
	STM		X		X			Inconnu	Élevé	Faible
	Tourisme Montréal			X	X			Allié	Faible	Élevé
	Pierre Spinelli		X			X		Inconnu	Élevé	Faible
	Propriétaires		X					Inconnu	Élevé	Faible
	Locataires		X					Opposant	Faible	Élevé
	Professionnels				X			Allié	Faible	Élevé
	Promoteurs (exemple : McGill immobilier, Prével)			X				Allié	Faible	Élevé
	Investisseurs (Ivanhoé Cambridge, Caisse de la culture, etc.)			X				Allié	Élevé	Élevé
	SHDM (Société d'habitation et de développement de Montréal)			X	X			Allié	Faible	Élevé
	OMHM (Office municipal d'habitation de Montréal)			X	X			Allié	Faible	Élevé
	Brises de Lachine (Résidence pour retraités)			X				Allié	Faible	Faible
	Groupe CDH				X			Allié	Faible	Élevé
	Groupe de ressources techniques (GRT) Bâtir son quartier				X			Allié	Faible	Élevé
Collège Sainte-Anne			X			X	Allié	Faible	Élevé	
Collège Saint-Louis			X			X	Allié	Faible	Élevé	
Parties Prenantes Libres	Citoyens de Lachine					X	X	Allié	Élevé	Élevé
	Concert'Action Lachine					X	X	Allié	Élevé	Élevé
	Citoyens de LaSalle					X	X	Allié	Faible	Élevé
	Médias	X				X	X	Inconnu	Élevé	Élevé
	L'Entrepôt (Complexe Guy-Decary)				X			Allié	Faible	Élevé
	Culture Montréal				X		X	Allié	Faible	Élevé
	Conseil des arts de Montréal				X			Allié	Faible	Élevé
	Chambre de commerce et d'industrie du Sud-Ouest			X	X		X	Allié	Faible	Élevé
	CDEC La Salle-Lachine				X		X	Allié	Faible	Élevé
	Regroupement de Lachine				X		X	Allié	Faible	Élevé
	CLD (Centre local de développement)				X		X	Allié	Faible	Élevé
	Marché De Lachine						X	Inconnu	Faible	Faible
	GRAMÉ				X		X	Opposant	Faible	Élevé
	Héritage Montréal				X		X	Allié	Élevé	Élevé
	Société d'histoire de Lachine				X		X	Allié	Faible	Élevé
	AQPI (Association québécoise pour le patrimoine industriel)				X		X	Allié	Faible	Élevé
	Congrégation des Sœurs de Sainte-Anne					X	X	Allié	Faible	Faible
	Pôle des rapides				X			Allié	Faible	Faible
	École de voile Lachine				X			Allié	Faible	Faible
	Aviron Lachine (club)				X			Allié	Faible	Faible
	Club de Canoë de Course de Lachine				X			Allié	Faible	Faible
	Vélo Québec				X		X	Allié	Faible	Faible
	PABECO Inc.				X			Allié	Faible	Faible
Programme Graffiti (l'arrondissement Lachine)				X		X	Allié	Faible	Faible	
Groupe d'entraide Lachine				X		X	Allié	Faible	Faible	

- **Les organismes culturels et récréotouristiques** : Ces organismes ont un pouvoir qui découle de leurs expertises. Ils peuvent trouver un intérêt dans le projet si ce dernier offre une activité complémentaire ou contribue à la vocation récréotouristique et culturelle du quartier. Néanmoins, ces organismes peuvent aussi se sentir menacés à cause de la concurrence potentielle du Complexe culturel.
- **Chambre de commerce et d'industrie du Sud-Ouest de Montréal** : La mission de la chambre de commerce est de défendre les intérêts de ses membres, et de s'impliquer dans les projets de promotion susceptibles d'avantager le milieu des affaires (Chambre de commerce et d'industrie du Sud-Ouest de Montréal, 2015).
- **Les médias** : Les médias ont un pouvoir important et une capacité d'influence indéniable, soit en faveur du projet (outil de communication du projet), soit à l'encontre du projet (outil pour organiser les oppositions au projet).
- **Concert'Action Lachine** : « Concert'Action Lachine est une table de concertation pour le développement social, intersectorielle et multi-réseaux, regroupant une cinquantaine d'acteurs du milieu (représentants des groupes communautaires, d'institutions publiques et parapubliques, d'entreprises et de citoyens et citoyennes de Lachine) en lien avec le développement social local. Elle a pour objectifs d'identifier les problématiques locales, de mobiliser le milieu autour d'enjeux de développement social, de favoriser le partage d'informations et la réalisation de projets concertés sur son territoire. » (Concert'Action, 2015).
- **Les citoyens** : les citoyens, surtout les regroupements organisés des citoyens, possèdent un pouvoir et un intérêt important dans les projets. Ils connaissent généralement bien leurs intérêts, et en cas d'opposition, peuvent bloquer le projet. Plus particulièrement, par rapport au projet Lachine-Est, les citoyens de Lachine, Saint-Pierre et LaSalle disposent d'intérêts spécifiques.

Dans l'annexe 1, vous trouverez également la matrice des parties prenantes que nous avons développée pour la séquence du Stade et pour l'échangeur Saint-Pierre.

3.4.2.2 Stratégie des parties prenantes

Nous avons développé un diagramme de pouvoir et d'intérêt des parties prenantes, selon le modèle Newcomb (cf. figure 29) (Newcombe, 2003). Cet outil nous aidera dans notre stratégie de communication, de même que nous allons l'utiliser pour identifier les participants des tables de concertation ou pour nous aider à déterminer les personnes avec lesquelles nous serons amenés à négocier.

Le projet de complexe culturel est un projet d'envergure locale. Les objectifs de ce projet sont de créer une destination et de créer des espaces de qualité afin de déclencher une dynamique économique et immobilière dans Lachine-Est. À cette fin, nous devons connaître les attentes et les intérêts des citoyens et des regroupements sociaux, environnementaux, patrimoniaux et économiques du quartier, ainsi que de l'arrondissement et des organisations culturelles et récréotouristiques. La proximité du canal est une opportunité que nous voulons intégrer au projet. Pour cela, il faudra communiquer et travailler avec Parcs Canada. Malencontreusement, Parcs Canada est fermé vers tous les développements envisagés par les

promoteurs et par l'arrondissement. Connaître les sources et les raisons de cette position nous permettrait de prendre des mesures pour y répondre, afin de bonifier le projet.

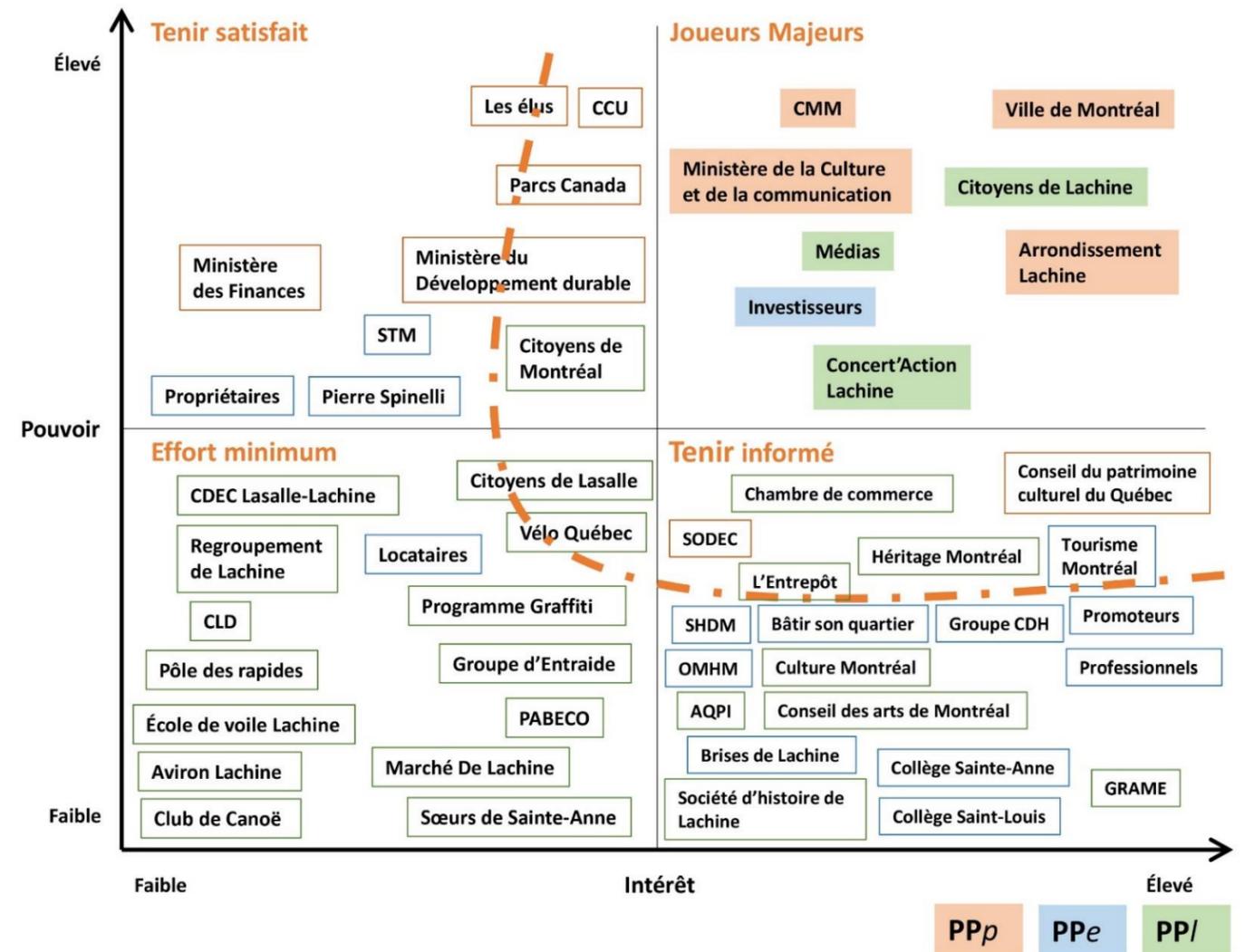


Figure 29: Diagramme des parties prenantes de la séquence du Complexe culturel (adapté de Newcombe, R. 2003)

Pour réhabiliter les commerces de la rue Notre-Dame et pour assurer la viabilité économique des développements prévus, nous allons communiquer avec la chambre des commerces et d'autres organisations économiques du quartier. L'objectif de cette communication est d'éviter de concurrencer les activités économiques actuelles, et d'identifier les services manquants dans le quartier, que l'on pourrait prévoir dans le projet.

Dans l'annexe 2, vous trouverez également le diagramme et la stratégie des parties prenantes relatifs à la séquence du stade.

3.4.3 Analyse des risques

Gérer efficacement les risques constitue la clé de succès d'un projet. Les risques peuvent se définir comme un aléa qui affecte la richesse et les décisions, et la gestion des risques se traduit comme un processus permettant d'évaluer les gains et les coûts d'une réduction du risque et de choisir des solutions adaptées, où la décision doit prendre en compte les différentes circonstances qui entourent le projet.

Dans notre démarche de travail, la gestion de risque est un processus que nous avons intégré à tous les aspects de la gestion du projet, afin d'agir de façon proactive face au changement et à l'incertitude. En utilisant des approches et des informations fondées sur le risque, nous adoptons une prise de décisions plus efficace à l'échelle de notre organisme.

Afin de mener les projets proposés à terme, une étude particulière s'avère indispensable.

Cette étude consiste tout d'abord à identifier les risques, à en qualifier les plus importants, et analyser leur corrélation, ainsi qu'à évaluer les risques en fonction de leur gravité, à déterminer leur impact potentiel et l'étendue des préjudices afférents. Suite à cela, cette étude permet de convenir de solutions en fonction du risque, et enfin à déterminer la solution la plus adaptée, et procéder à sa mise en œuvre et son application. Le tableau suivant est une synthèse globale de toute l'information contenue dans l'analyse des risques (cf. tableau 5).

Tableau 5: Analyse des risques

	Facteur	Risque	Probabilité	Impact	Mesures de mitigation
Politique	Municipal	Changement d'élus/ Arrêt du projet	moyenne	majeur	-Inscrire les projets dans le mandat des élus -Prévoir des délais d'approbation
	Gouvernemental	Changement des orientations politiques	moyenne	majeur	-Conserver l'intérêt des politiciens -Promouvoir le projet par les médias
		Conflit entre les administrations (Lachine et la ville de Montréal)	faible	majeur	- Considérer les éléments politiques dans les négociations
Administratif/ Technique	Projet de grande envergure	Difficulté d'amorcer le projet	moyenne	majeur	-Mettre en place un comité de suivi -Prévoir des études de faisabilité
	Projet long terme	Basculement des intérêts	moyenne	majeur	-Mettre en place un comité de suivi -Conserver l'intérêt des investisseurs
	Nature des sols	Résultats négatifs des études préliminaires	faible	modéré	-Prévoir les délais de retard -Prévoir des études en amont
		Études supplémentaires exigées	faible	modéré	-Prévoir du financement
		contamination profonde	moyenne	modéré	
	Expropriation	Présence d'activités sur le site	forte	modéré	-Inviter tous les propriétaires et locataires à des séances de négociation
	Refus de réaménagement de Parc Canada	forte	majeur	-Prévoir des plans alternatifs -Embaucher un responsable de communication -Impliquer les citoyens dans l'aménagement des espaces verts	
Organisationnel	Manque d'expertise	Mauvaise gestion	faible	majeur	-Conserver la vision du projet en réunissant plusieurs experts
		Coordination déficiente	moyenne	modéré	-Maintenir une bonne ambiance
		Mauvaise communication	moyenne	modéré	-Mettre en place un mode de gestion basé sur la motivation et le partage
		Absence des parties prenantes lors des rencontres	moyenne	modéré	-Embaucher un responsable de communication
	Non-retour des Expos	forte	majeur	-Chercher une nouvelle franchise -Prévoir un projet alternatif	
Financier		Financement limité	forte	majeur	-Chercher du financement -Effectuer des recherches et des études de faisabilité
		Crise financière	moyenne	majeur	-Surveiller le marché économique
Social		Opposition des partis communautaires	moyenne	majeur	-Mettre en place un processus informatif et participatif pour les citoyens
		Manque d'implication	moyenne	mineur	-Impliquer les citoyens dans la conception des espaces publics
		Expérience négative du Stade olympique	forte	majeur	-Prévoir des outils de communication et de médiatisation pour changer l'image négative -Lancer des concours d'architecture
Environnement physique	Caractéristiques du site	Pollution Sonore	forte	mineur	-Prévoir des études d'impact
		Vibration des sols	forte	mineur	
	Accessibilité	Refus d'accueillir de nouvelles infrastructures	moyenne	majeur	-Prévoir des études de mobilité et d'accessibilité
	Environnement proche	Risque de mauvais arrimage au bâti existant	forte	modéré	-Intégrer l'interface du bâti dans le PPU
	Contamination	Augmentation des coûts du projet	forte	modéré	-Prévoir des études sur le sol

Les risques diffèrent selon la nature du projet et ses objectifs, et à cet effet nous avons préparé deux études pour évaluer les risques liés, d'une part au projet du stade de baseball, (cf. tableau 6) et d'autre part au projet de complexe culturel (cf. tableau 7).

Tableau 6: Analyse des risques liée au projet du stade de baseball

	Facteur	Risque	Probabilité	Impact	Mesures de mitigation
Organisationnel		Non-retour des Expos (Franchise indisponible)	forte	majeur	-Chercher une nouvelle franchise -Prévoir un projet et un programme de développement alternatif
		Non-respect des négociations et des concertations	faible	modéré	-Mettre en place un comité de suivi
Financier		Financement limité	forte	majeur	-Effectuer des recherches et des études de faisabilité -Effectuer le montage et l'évaluation financière en amont des séances de négociation -Projet par phase
Technique	Projet de grande envergure	Difficulté d'amorcer le projet	moyenne	majeur	-Mettre en place un comité de suivi -Prévoir des études de faisabilité
Social		Expérience négative du Stade olympique	forte	majeur	-Prévoir des outils de communication et de médiatisation pour changer l'image négative -Lancer des concours d'architecture -Démontrer les avantages d'une réalisation en mode partenarial
Physique		Méestimation de la contamination des terrains (Impact sur les coûts)	forte	majeur	-Réaliser des études de faisabilité -Effectuer le montage et l'évaluation financière en amont des séances de négociation

Tableau 7: Analyse des risques liée au projet du complexe culturel

	Facteur	Risque	Probabilité	Impact	Mesures de mitigation
social		Non-acceptabilité sociale et opposition des groupes communautaires	faible	modéré	-Organiser des tables de concertation -Encourager la participation des citoyens -Impliquer les groupes communautaires dans la conception des espaces publics -Communiquer avec les citoyens et les informer de l'avancement du projet
Physique	Environnement proche	Risque de mauvais arrimage au bâti existant	forte	modéré	-Intégrer l'interface du bâti dans le PPU
Technique	Accessibilité	Refus d'accueillir de nouvelles infrastructures	forte	majeur	-Prévoir des études de mobilité et d'accessibilité
		Refus de réaménagement du Parc Canada	forte	majeur	-Impliquer Parc Canada dans le montage et la conception du projet -Prévoir des plans alternatifs -Embaucher un responsable de communication -Impliquer les citoyens dans l'aménagement des espaces verts
	Expropriation	Présence d'activités sur le site	forte	modéré	-Inviter tous les propriétaires et locataires à des séances de négociation

3.4.4 Stratégie de communication

Les projets urbains sont soumis aux conflits et aux changements, qui peuvent compromettre leur réalisation. À cet égard, selon l'approche participative et implicite que nous allons adopter, il est primordial de monter une bonne stratégie de communication dès le début du projet. Ainsi, nous chercherons à mutualiser l'expertise des acteurs, à favoriser l'acceptabilité sociale, à réduire la probabilité d'avoir des conflits, et à les résoudre dans le cas où ils surviendraient.

Les outils que nous allons mettre en place répondent à différents besoins de communication, selon les différentes étapes du projet, les types d'acteurs que nous avons ciblés, ainsi que le type d'information que nous voulons transmettre.

Étant donné qu'actuellement, le terrain sur lequel nous travaillons, est perçu comme « un nulle part invisible », l'un des grands défis qui nous attend est d'attirer l'attention de toute la communauté sur ce site. En fait, à la différence d'autres sites stratégiques, celui-ci n'a pas encore fait l'objet d'une réflexion d'experts, autres que les experts de l'arrondissement et de la ville.

Par ailleurs, une bonne communication est un incontournable dans l'entretien de l'intérêt et des liens à établir avec les acteurs, compte tenu du long processus qui caractérise un projet urbain de cette envergure.

Les principaux objectifs que nous avons ciblés sont :

- Mettre en place un processus de planification et de montage de projet interactif.
- Susciter l'intérêt des acteurs du milieu local, mais aussi de toute la région métropolitaine.
- Connaître l'opinion des experts de différents domaines sur l'avenir du site.
- Construire un bon niveau d'adhésion sociale.
- Présenter le projet à la communauté locale et à la communauté montréalaise.
- Projeter une image positive et innovatrice pour le secteur, et le présenter comme un territoire d'opportunités.
- Susciter l'intérêt des acteurs des milieux du loisir, du sport, et de la culture.
- Maintenir informés les acteurs directement interpellés par l'avancement du projet, et ainsi entretenir l'adhésion gagnée.

Le tableau 8 montre les outils de communication organisés selon les phases et les objectifs que nous avons ciblés.

Tableau 8: Stratégie de communication

Phase du projet	Objectif majeur	Objectif spécifique	Stratégie	Outils utilisés	Public concerné	Espace de communication
Phase 1 Initiation	Sonder l'opinion publique	- Cueillir des données sur le secteur et le site	Interviewer les acteurs	- Rencontres informelles	- Experts de l'arrondissement et de la Ville - Acteurs locaux	Espace réel
	Échanger sur le projet	- Regrouper les experts et les inciter à réfléchir à l'avenir du site	Visioning (cf. tableau no. 2, page 17)	- lettres d'invitation - Courriels - Séance de visioning - Présentation du site - Visite du site - Groupes de discussion - Rapport du bilan	- Experts en urbanisme - Milieu des affaires - Milieu communautaire - Milieu de la culture - Milieu du sport	Espace réel
	Planifier et concevoir le projet	- Définir les orientations d'aménagement préliminaires	Discussion à l'interne de l'équipe de gestion	- Ateliers de discussion - Courriels - Rapports	- Équipe de gestion	Espace réel
Phase 2 Concertation	Promouvoir le projet	- Susciter l'intérêt	« Célébration » dans le secteur des ponts roulants	- Publicité de l'événement - Discours d'annonce - Exposition - Présentation - kiosques d'information - Spectacles artistiques	- Communauté locale (Lachine, St-Pierre, LaSalle) - Acteurs externes (ciblés) - Partis politiques - Élus - Médias	Espace réel Espace médiatique
	Sensibiliser sur le projet	- Chercher l'acceptabilité sociale - Inviter les publics concernés à exprimer leur avis	Maitriser le retour d'informations	- Kiosques d'information - Sondages web - Enquêtes publiques	- Communauté locale (Lachine, St-Pierre, LaSalle) - Communauté globale - Communauté locale (Lachine, St-Pierre, LaSalle)	Espace médiatique Cyberespace Espace médiatique
	Échanger sur le projet et adhérer au projet	- Connaître l'opinion et l'intérêt des groupes communautaires - Partager l'information et exprimer les intérêts et motivations - Aligner les groupes en faveur du projet	Tables de concertation (Plus de détails à la page 19)	- Rencontres formelles avec les groupes communautaires - Former un comité de suivi (cf. tableau no. 3, page 20) - Rencontres périodiques avec le comité - Courriels ciblés	- Concert'Action Lachine - CLD Lachine - Chambre de commerce et de l'industrie du Sud-ouest - Collèges - Partis politiques - École de voile	Espace réel
	Approprier le projet	- Chercher l'appropriation du projet par des joueurs majeurs - Partager l'information et exprimer les intérêts et motivations - Trouver des partenaires	Tables de négociation	- Rencontres formelles - Courriels - Rapports	- Arrondissement - Ville de Montréal - Parcs Canada - AMT, STM - MTQ - Ministère de l'Éducation, du loisir et du sport - Promoteurs - Propriétaires	Espace réel

Phase du projet	Objectif majeur	Objectif spécifique	Stratégie	Outils utilisés	Public concerné	Espace de communication
Phase 3 Adoption	Adoption du projet	- Faire approuver le projet par les organismes pertinents	Consultation publique OCPM	- Rencontrer les experts de l'arrondissement et de la ville - Présenter le projet - Intégrer leurs recommandations	- Comité consultatif d'urbanisme - Comité Jacques Viger - Conseil du patrimoine de Montréal	Espace réel
				- Présentation de la consultation de l'OCPM	- Présentation visuelle du projet - Documents à fournir	Espace réel
Phase 4 Projet levier	Informé sur le projet	- Attirer des bailleurs de fonds	Persuader par la bonne information	- Réunions formelles - Rapports	- bailleurs de fonds - Entreprises susceptibles de faire des dons.	Espace réel
		- Entretenir l'adhésion gagnante	Informé sur l'avancement du projet	- Réunions périodiques - Site Web - Twitter	- Comité de suivi - Organismes gouvernementaux - Grand public	Cyberespace
	Promouvoir le projet	- Promouvoir l'image positive du projet et du site - Attirer la clientèle	Créer une politique événementielle	- Vidéo promotionnelle - Expositions itinérantes - Célébration du 350 ^e anniversaire de Lachine	- Grand public - Entreprises liées à la culture, aux loisirs et au tourisme - Futurs acheteurs	Espace médiatique
	Valoriser le projet		Créer une identité graphique	- Panneaux publicitaires - Édition de dépliants	- Grand public	Espace médiatique

Conclusion

Le travail que nous avons accompli nous a permis de réaliser que la réussite d'un projet urbain ne dépend pas uniquement de la seule compréhension morphologique de son territoire, mais aussi de la bonne connaissance de son environnement social et politique. Pour cette raison, nous avons initié, dès le début de notre intervention, un plan stratégique qui nous a permis de coordonner les actions, ressources, et outils de communication nécessaires à l'intégration, imparable, des acteurs concernés par ce projet de développement.

L'extrême complexité du site que nous avons étudié se mesure à son positionnement, exceptionnel, au sein de la métropole. De fait, l'un des principaux enjeux à relever est celui de l'amélioration de l'accessibilité, afin de sortir le site de son enclavement, mais aussi en vue de le doter d'infrastructures de transport performantes, qui confèreraient une véritable centralité aux équipements culturel et sportif que nous avons créés.

Néanmoins, et à l'heure où nous achevons ce travail, nous sommes plus que jamais conscients des incertitudes qui accompagnent le cycle de vie de tout projet urbain. Ainsi, nous apprenons que dans les prochains jours, l'AMT sera abolie, pour être remplacée par deux nouvelles entités: le Réseau des transports métropolitains (RTM), auquel reviendrait la gestion des trains de banlieue, et l'Agence régionale de transport (ART), qui serait gérée par les élus de Montréal et des experts du gouvernement, et à qui serait confié le mandat de planification (ICI Radio-Canada, avril 2015).

Sans préjuger des conséquences de cette nouvelle disposition, nous réalisons toutefois que le processus de partenariat que nous avons envisagé avec l'AMT aurait fortement été impacté par cette scission, et aurait probablement perturbé le calendrier initial des négociations.

Cet état de fait est une illustration, parmi tant d'autres possibles, de l'environnement dynamique dans lequel nous nous situons, et des incidences probables qui peuvent retarder, voire menacer la concrétisation d'un projet de renouvellement urbain.

Le "No man's land" endémique qui caractérise notre site, et la velléité de souscrire à un imaginaire collectif métropolitain, a amené notre équipe de gestion à faire face au défi de visibilité de notre terrain d'intervention.

Au final, cette image positive que nous souhaitons créer, afin d'attirer l'attention des acteurs et publics de tous niveaux, nous pensons y parvenir en concédant au site une vocation récréotouristique.

Bibliographie

- **Arrondissement de Lachine. 2014.** Mémoire Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal. Disponible en ligne : <http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fville.montreal.qc.ca%2Fpls%2Fportal%2Furl%2FITEM%2F0749750BA52A0030E0530A9301320030&ei=xUc5VY2UF0m1sQSlvCwBw&usg=AFQjCNERw91vEfw2bPyQrdJpgMTaNsyulQ&bvm=bv.91427555,d.cGU>, consulté le 23 avril 2015.
- **Artscape. 2015.** Site web, disponible en ligne: <http://www.torontoartscape.org/about-artscape>, consulté en avril 2015.
- **Bachimon, Philippe. 2013.** Vacance des lieux. Coll. « Mappemonde ». Paris: Belin, 255 p.
- **Chambre de commerce et d'industrie du Sud-Ouest de Montréal. 2015.** Site web : <http://ccisom.ca/a-propos/sa-mission/>, consulté le 16 janvier 2015.
- **CLD (Le Centre local de développement de Lachine). 2012.** PALÉE (Plan d'action local pour l'économie et l'emploi de Lachine) 2012-2015. Disponible en ligne : <http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fcldlachine.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2011%2F08%2FPAL%25C3%2589E%20CLD%20LachineAffaires%202012-2015.pdf&ei=PiU5VfT2lu7bsATUm4GgCQ&usg=AFQjCNHqVUDJzVSXrLSJyA7JcnFzk-2cdw&bvm=bv.91427555,d.b2w>, Consulté le 20 avril 2015.
- **Communauté métropolitaine de Montréal. 2012.** Un Grand Montréal attractif, compétitif et durable. Plan métropolitain d'aménagement et de développement. Disponible en ligne : <http://cmm.qc.ca/champs-intervention/amenagement/plans/pmad/>, consulté en avril 2015.
- **Concert'Action Lachine. 2013.** Présentation. Disponible en ligne : <http://concertactionlachine.com/wp-content/uploads/2014/01/lachine-Est-170114.pdf>, consulté le 13 avril 2015.
- **Concert'Action Lachine. 2015.** Site web : <http://concertactionlachine.com/>, consulté le 16 janvier 2015.
- **Conseil d'agglomération de Montréal. 2015.** Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal. Disponible en ligne : http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=9517,133997570&_dad=portal&_schema=PORTAL, consulté en avril 2015.
- **Desjardins, Pauline. 2015.** Canal Lachine et son corridor industriel. Encyclopédie du patrimoine culturel de l'Amérique française. Disponible en ligne : http://www.ameriquefrancaise.org/fr/article-341/Canal_de_Lachine_et_son_corridor_industriel.html#.VTjmjyF_Okq, Consulté en avril 2015.
- **Distillery District (Toronto). 2015.** Site web, disponible en ligne: <http://www.thedistillerydistrict.com/>, consulté en avril 2015.
- **Exitlists. 2015.** Site web: <http://www.exitlists.com/exitlists/lists/autoroutes/A20.php#.VS9FQfnF8y4>, consulté le 16 avril 2015.
- **Gagnon, Jean. 2012.** Wikimedia Commons. Disponible en ligne : http://commons.wikimedia.org/wiki/User:Jeangagnon#/media/File:Piste_cyclable_du_canal_de_Lachine_07.jpg, http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Boulevard_Saint-Joseph,_Lachine_07.JPG, consulté le 13 avril 2015.
- **Grandville Island Public Market (Vancouver). 2015.** Site web, disponible en ligne: <http://granvilleisland.com/fr>, consulté en avril 2015.
- **ICI Radio-Canada. 2015.** Disponible en ligne : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/politique/2015/04/24/005-agence-metropolitaine-transport-amt-abolie.shtml>, consulté le 25 avril 2015.
- **Newcombe, Robert. 2003.** From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. Construction Management and Economics.
- **Norberg-Shulz, Christian. 1981.** Genius loci paysage, ambiance, architecture, Mardaga, 1981, 216 pages.
- **OCPM (Office de consultation publique de Montréal). 2015.** « Réussir votre consultation publique. Guide à l'intention des promoteurs immobiliers » Disponible en ligne: <http://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/guidepromoteur.pdf>, consulté en avril 2015.
- **Orfeuill, J-P. 2012.** Des espaces du mouvement diffus au service d'une mobilité discrète. Dans Duthilleul, J-M (dir.), Circuler. Quand nos mouvements façonnent la ville (p.149). Paris, France: Alternatives/ Cité de l'architecture et du patrimoine.
- **Parcs Canada. 2015.** Site web: <http://www.pc.gc.ca/fra/agen/index.aspx>, consulté le 16 avril 2015.
- **Persévérance scolaire Montréal. 2004.** Portrait du quartier Lachine-Est relatif à la persévérance, la réussite et le soutien au rattachage scolaire). Disponible en ligne : http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researeussitemontreal.ca%2FIMG%2Fpdf%2FPortrait_perseverance_Lachine-Est.pdf&ei=1CE5VfWgK8vZsAS57IGgDw&usg=AFQjCNEMY2do9BnUNgzVF_7ILVHDKKuMwQ&bvm=bv.91427555,d.b2w, Consulté le 20 avril 2015.
- **Projet baseball Montréal. 2015.** Site web : <http://montrealbaseballproject.com/fr/a-propos/>, consulté le 16 avril 2015.
- **QIM. 2014.** « La Société QIM, organisation et culture d'entreprise ». Disponible en ligne: <http://www.qimtl.qc.ca/fr/societe-qim/culture-entreprise>, consulté en avril 2015.
- **Quartier de l'innovation. 2015.** Disponible en ligne : <http://quartierinnovationmontreal.com/qui-sommes-nous/>, consulté en avril 2015.
- **Rambert, F. 2012.** La mobilité, accélérateur d'urbanité. Dans Duthilleul, J-M (dir.), Circuler. Quand nos mouvements façonnent la ville (p.16). Paris, France: Alternatives/ Cité de l'architecture et du patrimoine.

- **Raynaud, Michel Max. Demers, Clément. 2014.** Notes de cours AME6916 : Gestion des parties prenantes.
- **Société de développement Angus. 2015.** Site Web, disponible en ligne: <http://www.sda-angus.com/>, consulté en avril 2015.
- **Technopôle Angus. 2015.** Site web, disponible en ligne: <http://www.technopoleangus.com/en/parc-immobilier-3/>, consulté en avril 2015.
- **Verreault Bénard Conseils. 2008.** Modernisation de la Maison de Radio-Canada et développement de son site, démarche de consultation du milieu. Disponible en ligne: <http://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/P31/3h.pdf>, consulté en avril 2015.
- **Ville de Montréal. 2004.** Plan d'urbanisme de Montréal, chapitre 4.8.2 : Lachine Est. Disponible en ligne : http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2761,3096830&_dad=portal&_schema=PORTAL, consulté le 13 avril 2015.
- **Ville de Montréal. 2004.** Plan d'urbanisme de Montréal, chapitre 9 : Arrondissement de Lachine. Disponible en ligne : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/plan_urbanisme_fr/media/documents/051212_chapitre_09.pdf, Consulté le 23 avril 2015.
- **Ville de Montréal. 2005.** Évaluation du patrimoine urbain de Lachine, Page 47. Disponible en ligne : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/patrimoine_urbain_fr/media/documents/09_evaluation_patrimoine_lac.pdf, consulté le 14 avril 2015.
- **Ville de Montréal. 2005.** Évaluation du patrimoine urbain de l'arrondissement de Lachine. Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine. Disponible en ligne : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/patrimoine_urbain_fr/media/documents/09_evaluation_patrimoine_lac.pdf, Consulté en avril 2015.
- **Ville de Montréal. 2014.** Division de la planification urbaine-Direction de l'urbanisme, Service de la mise en valeur du territoire (Juillet 2014). Disponible en ligne : <http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fville.montreal.qc.ca%2Fpls%2Fportal%2Furl%2FITEM%2FC86CAA1F10287010E0430A9301327010&ei=pAA5VciXhsbmsASz6oDQDQ&usg=AFQjCNHY7maVtMOma5NfhfKSP8img2p67g&bvm=bv.91427555,d.ZGU>, Consulté le 20 avril 2015.

Annexe 1: Identification des parties prenantes (séquence du stade)

Dans le tableau 9, vous trouvez la matrice de parties prenantes de la séquence du Stade.

Tableau 9 : Matrice des parties prenantes de la séquence du Stade (adapté de Newcombe, 2003)

Nature des parties prenantes	Partie prenantes	Type de pouvoir					Position	Pouvoir	Niveau d'intérêt	
		Politique	Légal (approbation)	Financement	Technique	Électoral				Organisationnel
Parties Prenantes Politiques	Ville de Montréal	X	X	X	X			Allié	Élevé	Élevé
	Les élus	X	X					Allié	Élevé	Faible
	CMM	X	X		X			Allié	Élevé	Élevé
	Arrondissement Lachine	X	X	X	X			Allié	Élevé	Élevé
	CCU (Comité consultatif d'urbanisme)	X	X					Allié	Élevé	Faible
	MTQ (Ministère des Transports du Québec)	X	X	X	X			Allié	Élevé	Faible
	Parcs Canada	X	X					Inconnu	Élevé	Faible
	Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport	X	X	X	X			Allié	Élevé	Élevé
	Ministère des Finances	X	X	X				Inconnu	Élevé	Faible
	Ministère du Développement durable	X	X		X			Inconnu	Élevé	Faible
Parties Prenantes Entrepreneariales	AMT		X	X	X			Allié	Élevé	Faible
	STM		X		X			Inconnu	Élevé	Faible
	Hydro-Québec		X		X			Inconnu	Élevé	Faible
	CN/CP		X		X			Inconnu	Élevé	Faible
	Propriétaires		X					Inconnu	Élevé	Faible
	Locataires		X					Opposant	Faible	Faible
	Professionnels				X			Allié	Faible	Élevé
	Investisseur : Ivanhoé Cambridge, etc.			X				Allié	Élevé	Élevé
	Promoteurs			X				Allié	Faible	Élevé
	Ligue majeure de Baseball				X			Allié	Élevé	Élevé
Parties Prenantes Libres	Projet baseball Montréal			X	X		X	Allié	Élevé	Élevé
	Collège Sainte-Anne			X			X	Allié	Faible	Élevé
	Collège Saint-Louis			X			X	Allié	Faible	Élevé
	Citoyens de Montréal					X	X	Allié	Élevé	Élevé
	Citoyens de St-Pierre					X	X	Allié	Élevé	Élevé
	Revitalisation Saint-Pierre					X	X	Allié	Faible	Élevé
	Citoyens de Lachine					X	X	Opposant	Élevé	Élevé
	Citoyens de Lasalle					X	X	Inconnu	Faible	Faible
	Concert'Action Lachine					X	X	Inconnu	Faible	Élevé
	Médias	X				X	X	Inconnu	Élevé	Élevé
Amateurs de Baseball			X		X	X	Allié	Faible	Élevé	
Chambre de commerce et d'industrie du Sud-Ouest			X	X		X	Allié	Faible	Élevé	
CDEC La Salle-La Chine				X		X	Allié	Faible	Faible	
Regroupement de Lachine				X		X	Allié	Faible	Faible	
CLD (Le Centre local de développement)				X		X	Allié	Faible	Faible	
GRAME				X		X	Opposant	Faible	Élevé	
Vélo Québec				X		X	Allié	Faible	Faible	
Héritage Montréal				X		X	Opposant	Faible	Faible	

En bas, nous trouvons les acteurs ayant le plus d'intérêt et de pouvoir pour influencer le projet :

- **Ministère des Transports du Québec (MTQ)** : En plus d'un pouvoir politique et réglementaire, le MTQ est le propriétaire de l'autoroute A20 (Exitlists, 2015), et par conséquent sa collaboration pour le réaménagement de l'échangeur Saint-Pierre et pour permettre l'accès au projet de Stade, est primordiale.
- **D'autres ministères** : Ici plus précisément, le Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport, le Ministère des Finances et le Ministère du Développement durable ont un pouvoir politique et réglementaire. De plus, ils possèdent une expertise technique dans leurs domaines respectifs.
- **Ville de Montréal** : La Ville de Montréal a la responsabilité d'adopter les règlements d'urbanisme et de contrôler l'exercice de ces règlements, sur l'ensemble du territoire de Montréal. La ville possède le caractère politique et technique à la fois, et exerce son pouvoir et son expertise technique à travers ses différentes directions.
- **L'arrondissement Lachine** : L'arrondissement partage les mêmes compétences que la Ville, mais à un autre niveau. Ainsi, l'arrondissement contrôle le processus formel du projet et émet les approbations requises pour le projet.
- **L'Agence métropolitaine de transport (AMT)** : AMT est en train de construire une nouvelle gare sur le site. Aussi, sa collaboration est importante afin de mieux intégrer cette nouvelle gare au quartier, et au projet plus particulièrement.
- **Les propriétaires** : Les propriétaires des terrains du site possèdent un pouvoir important, car s'ils ne trouvent pas d'intérêt au projet, ils sont susceptibles de bloquer ou compliquer le processus.
- **Les promoteurs** : Les promoteurs ramènent leurs expertises au projet. Ils cherchent le meilleur profit à leur investissement, mais veulent aussi créer une image de marque en réalisant un projet de qualité.
- **Ligue majeure de baseball (MLB)** : La ligue majeure de baseball est l'organisation qui gère les compétitions de baseball en Amérique du Nord. MLB a un pouvoir réglementaire et technique dans les activités sportives professionnelles de baseball. De plus, c'est l'organisme qui offre la franchise pour les équipes de baseball.
- **Projet baseball Montréal** : « L'objectif du Projet Baseball Montréal (PBM) consiste à ramener le baseball de la Ligue majeure à Montréal. » (Projet baseball Montréal, 2015). Cet organisme possède des expertises, des informations et des liens contacts avec des organisations, des professionnels et des individus qui partagent le même objectif avec PBM.
- **Chambre de commerce et d'industrie du Sud-Ouest de Montréal** : La mission de la chambre de commerce est de défendre les intérêts de ses membres et de s'impliquer dans les projets de promotion susceptibles d'avantager le milieu des affaires (Chambre de commerce et d'industrie du Sud-Ouest de Montréal, 2015).
- **Les médias** : Les médias ont un pouvoir important et une capacité d'influence indéniable, soit en faveur du projet (outil de communication du projet), soit à l'encontre du projet (outil pour organiser les oppositions au projet).
- **Concert'Action Lachine** : « Concert'Action Lachine est une table de concertation pour le développement social, intersectorielle et multi-réseaux, regroupant une cinquantaine d'acteurs du

milieu (représentants de groupes communautaires, d'institutions publiques et parapubliques, d'entreprises et de citoyens et citoyennes de Lachine) en lien avec le développement social local. Elle a pour objectifs d'identifier les problématiques locales, de mobiliser le milieu autour d'enjeux de développement social, de favoriser le partage d'informations et la réalisation de projets concertés sur son territoire. » (Concert'Action, 2015).

- **Les citoyens** : les citoyens, surtout les regroupements organisés des citoyens, possèdent un pouvoir et un intérêt important dans les projets. Ils connaissent généralement bien leurs intérêts, et en cas d'opposition, peuvent bloquer le projet. Plus particulièrement, par rapport au projet Lachine-Est, les citoyens de Lachine, Saint-Pierre et LaSalle disposent d'intérêts spécifiques.

Annexe 2: Stratégie des parties prenantes (séquence du Stade)

Dans le projet du Stade et réaménagement de l'échangeur Saint-Pierre, nous avons identifié 3 enjeux, et des parties prenantes autour de ces enjeux :

Enjeux d'acceptabilité : afin de rendre le projet acceptable et d'amoinrir la possibilité d'opposition du voisinage et des citoyens du quartier, nous avons appliqué une stratégie du bas vers le haut. C'est-à-dire que nous allons préparer les citoyens et travailler avec l'arrondissement en amont. En cas de réussite et d'obtention de GO, nous allons négocier avec la ville et avec les ministères et d'autres instances en haut. Parallèlement, pour rendre le projet acceptable, nous allons engendrer un climat de réussite. Pour cela, nous allons travailler avec les médias, avec Projet baseball de Montréal, avec les amateurs de baseball, ainsi qu'avec les deux collègues qui sont dans le quartier. Dans notre communication avec les citoyens, nous allons tenter de cerner leurs préoccupations et leurs attentes, et leur expliquer les bénéfices du projet, ainsi que les mesures prévues pour diminuer les nuisances.

Enjeux de financement : pour le financement du projet, l'idéale serait d'amener des investisseurs crédibles comme la Caisse de dépôt et Bell, dans le but d'attirer les autres plus facilement; nous pouvons même imaginer vendre des actions. Nous devons aussi démontrer que le projet est rentable, pour cela nous devons compter sur le climat de réussite que nous allons créer, sur les fans et la ligue majeure de baseball, ainsi que sur l'aspect commercial de ce sport.

Enjeux d'accessibilité : le réaménagement de l'échangeur Saint-Pierre peut optimiser l'accès au stade, faciliter l'accès des habitants de Saint-Pierre à la nouvelle gare de l'AMT, et connecter Lachine et Saint-Pierre. Le projet de réaménagement de l'échangeur Saint-Pierre n'est pas la priorité du MTQ pour le moment, mais c'est un projet qui pourrait avoir un intérêt pour les résidents du Saint-Pierre et l'arrondissement de Lachine. Nous allons donc travailler avec eux pour concrétiser cette demande. De plus, le projet du Stade peut englober ce réaménagement et peut couvrir une partie du financement du projet.

Pour l'intégration de cette nouvelle gare de l'AMT au projet, surtout pour la connexion physique et les éléments qui pourraient être communs entre les deux (comme les stationnements), nous prévoyons une collaboration avec l'AMT. Nous devons donc communiquer avec eux pour identifier leurs critères et évaluer la possibilité et l'envergure de cette collaboration.

Dans la figure 30, vous trouvez le diagramme de pouvoir et d'intérêt des parties prenantes (Newcombe, 2003).

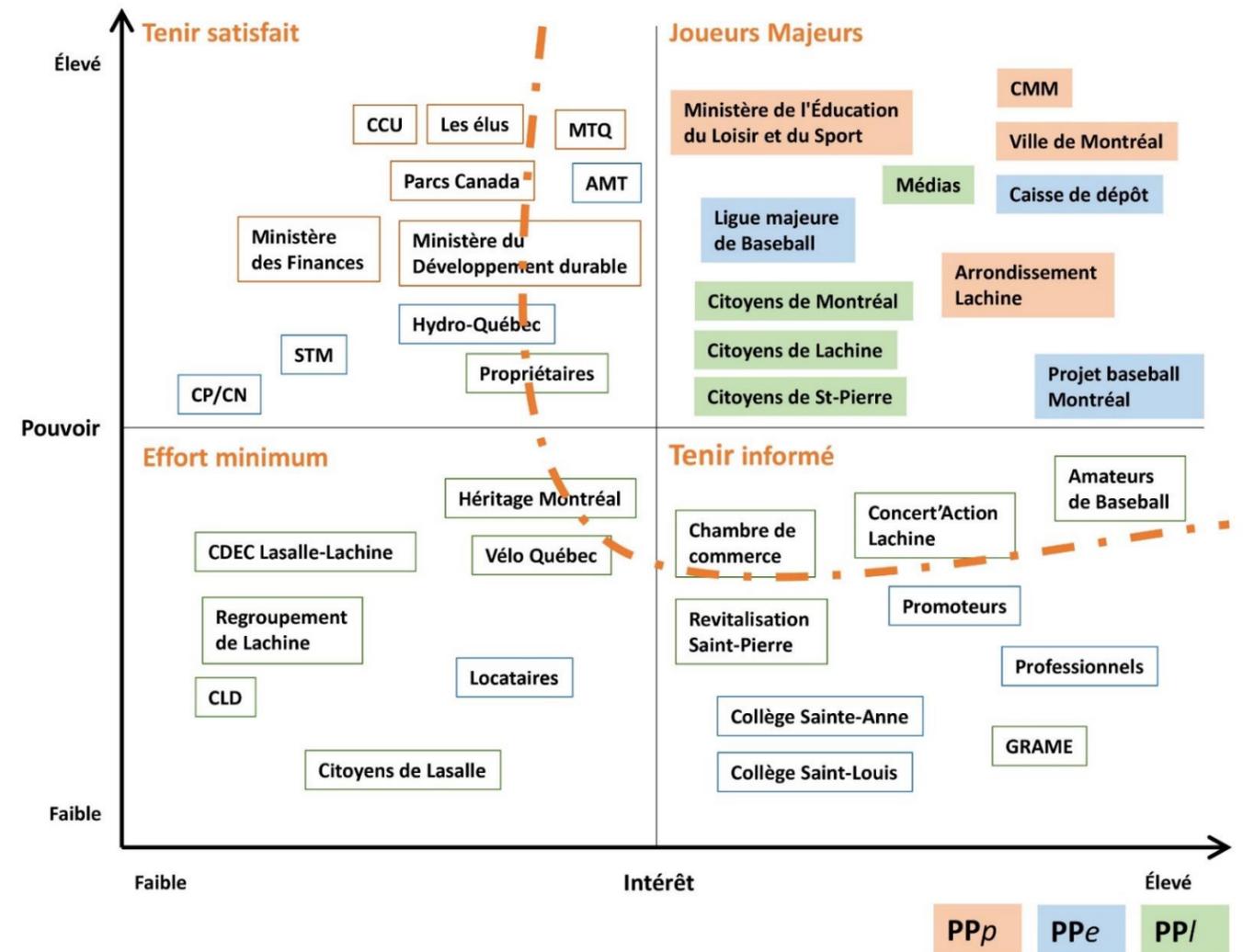


Figure 30: Diagramme des parties prenantes de la séquence du Stade (adapté de Newcombe, 2003)

Annexe 3 : Proposition d'aménagement



Annexe 4 : Séquence du complexe culturel



Annexe 5 : Démarche globale

