



**Parc d'entreprises de la
Pointe-Saint-Charles**
Montage & gestion de projet

*Infrastructures
Transports
Mobilité*

*Fafavi Adomayakpor
Michaël Houle
Marie St-Hilaire*

*Faculté de l'aménagement
Université de Montréal
2014*

AQTIM - Association québécoise du transport intermunicipal et municipal

ATUQ - Association du transport urbain du Québec

BAPE - Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

CIT - Conseil intermunicipal de transport

CMM - Communauté métropolitaine de Montréal

CN - Canadien National

CP - Canadien Pacifique

H-Q - Hydro-Québec

MDDEFP - Ministère du Développement Durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs

MSP - Ministère de la Sécurité publique

MSSS - Ministère de la Santé et des Services sociaux

MTQ - Ministère des Transports

OCPM - Office de consultation publique de Montréal

RTL - Réseau de transport de Longueuil

SMT - Smart Mass Transportation

SP - Sécurité publique Canada

SPFL - Société des ponts fédérale limitée

STM - Société de transport de Montréal

TC - Transports Canada

| | | | |
|---|----|---|----|
| Figure 1 : Carte de localisation du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles | 1 | Figure 19: Matrice théorique adaptée de Savage et al., 1991 | 11 |
| Figure 2: Le canal de Lachine en 1825 | 4 | Figure 20: Matrice générale des parties prenantes adaptée de Savage et al., 1991 | 11 |
| Figure 3: Vue aérienne des Ateliers du Grand Tronc vers 1930 | 4 | Figure 21: Tableau de classification des parties prenantes | 12 |
| Figure 4: Évolution des berges | 4 | Figure 22: Sociogramme du projet général | 13 |
| Figure 5 : Carte identifiant certaines parties de l'autoroute appartenant au fédérale | 5 | Figure 23: Calcul de la criticité | 14 |
| Figure 6: Situation actuelle – Porte d'entrée et de sortie sur le réseau simulé | 6 | Figure 24: Tableau représentant les risques associés au projet du système sur rail | 16 |
| Figure 7: Situation actuelle – HPAM – Volumes de circulation | 6 | Figure 25: Schéma Go-No-Go général | 18 |
| Figure 8: Situation actuelle – HPPM – Volumes de circulation | 6 | Figure 26: Photo prise lors d'une visite du site | 21 |
| Figure 9: Autoroute Bonaventure | 6 | Figure 27: Carte de propositions citoyennes | 21 |
| Figure10: Plan des trajets de bus et métro | 7 | Figure 29: Analyse SWOT | 22 |
| Figure 11: Réseau cyclable actuel | 7 | Figure 30: Navette électrique sans chauffeur à Lyon, France | 23 |
| Figure 12: Accès au site sous le pont Victoria | 7 | Figure 31: Tramway sur le boulevard des Maréchaux, France | 23 |
| Figure 13: Carte de localisation des projets | 8 | Figure 32: Système sur rail SMT | 24 |
| Figure 14: Rue des Irlandais secteur Bridge | 9 | Figure 33: Cas d'enfouissement d'autoroute, John F. Fitzgerald Expressway, Etats-Unis | 24 |
| Figure 15: Photo du Port de Montréal | 9 | Figure 34: Exemple de boulevard en bords de fleuve, Promenade Samuel-De-Champlain, Québec | 24 |
| Figure 16: Développement de la Pointe-Nord de l'Île des Soeurs | 9 | Figure 35: Hudson River Park, West Side Highway, New York | 24 |
| Figure 17: Figure représentant l'espace vacant sur le site | 9 | Figure 36: Réaménagement de l'autoroute A4, Reims, France | 24 |
| Figure 18: Carte des propriétaires publiques | 10 | Figure 37: Waterfront de Toronto, revitalisation du quai Queens | 24 |

| | |
|--|----|
| Figure 38 : Tracés proposés lors du visioning pour le projet du boulevard urbain | 25 |
| Figure 39: Tracés proposés lors du visioning pour le projet du système sur rail | 25 |
| Figure 40: Extrait du schéma Go-No-Go général | 26 |
| Figure 41: Tracés et propositions résultants des séances de médiation | 27 |
| Figure 42: Proposition finale pour le système sur rail | 29 |
| Figure 43: Proposition finale pour le réseau artériel local | 30 |
| Figure 44: Proposition finale pour le projet du boulevard urbain | 30 |
| Figure 45: Proposition synthèse finale | 31 |
| Figure 46: Phases de réalisation du projet | 32 |
| Figure 47: Échéancier du projet | 32 |
| Figure 48: Matrice des parties prenantes spécifique au boulevard urbain | 35 |
| Figure 49: Tableau de classification des parties prenantes, projet du boulevard urbain | 36 |
| Figure 50: Graphique illustrant les risques et leurs impacts sur le projet du boulevard urbain | 37 |
| Figure 51: Tableau des risques associés au boulevard urbain | 38 |
| Figure 52: Schéma Go-No-Go, boulevard urbain | 41 |
| Figure 51: Cycle de vie du projet du boulevard urbain | 42 |

| | | | |
|--|----|-------------------------------|----|
| Mandat | 1 | Boulevard urbain | 33 |
| | | Préambule | 34 |
| Introduction | 2 | Analyse des parties prenantes | 35 |
| | | Analyse des risques | 37 |
| Cadre de la réflexion | 4 | Schéma GO-NO-GO | 39 |
| Contexte d’insertion du projet | 4 | Cycle de vie du projet | 42 |
| Évolution du site | 4 | | |
| Cadre institutionnel et contexte politique local | 5 | Synthèse | 44 |
| Circulation et accessibilité | 6 | | |
| Développement | 8 | Bibliographie | 45 |
| Outils | 10 | | |
| Analyse des parties prenantes | 10 | | |
| Analyse des risques | 14 | | |
| Autres outils | 17 | | |
| Démarche d’intervention | 19 | | |
| Préambule | 20 | | |
| Lecture du territoire | 21 | | |
| Visioning | 23 | | |
| Négociations | 26 | | |
| Programme particulier d’urbanisme | 28 | | |
| Démarrage du projet | 29 | | |
| Propositions d’aménagement | 29 | | |
| Échéancier | 32 | | |

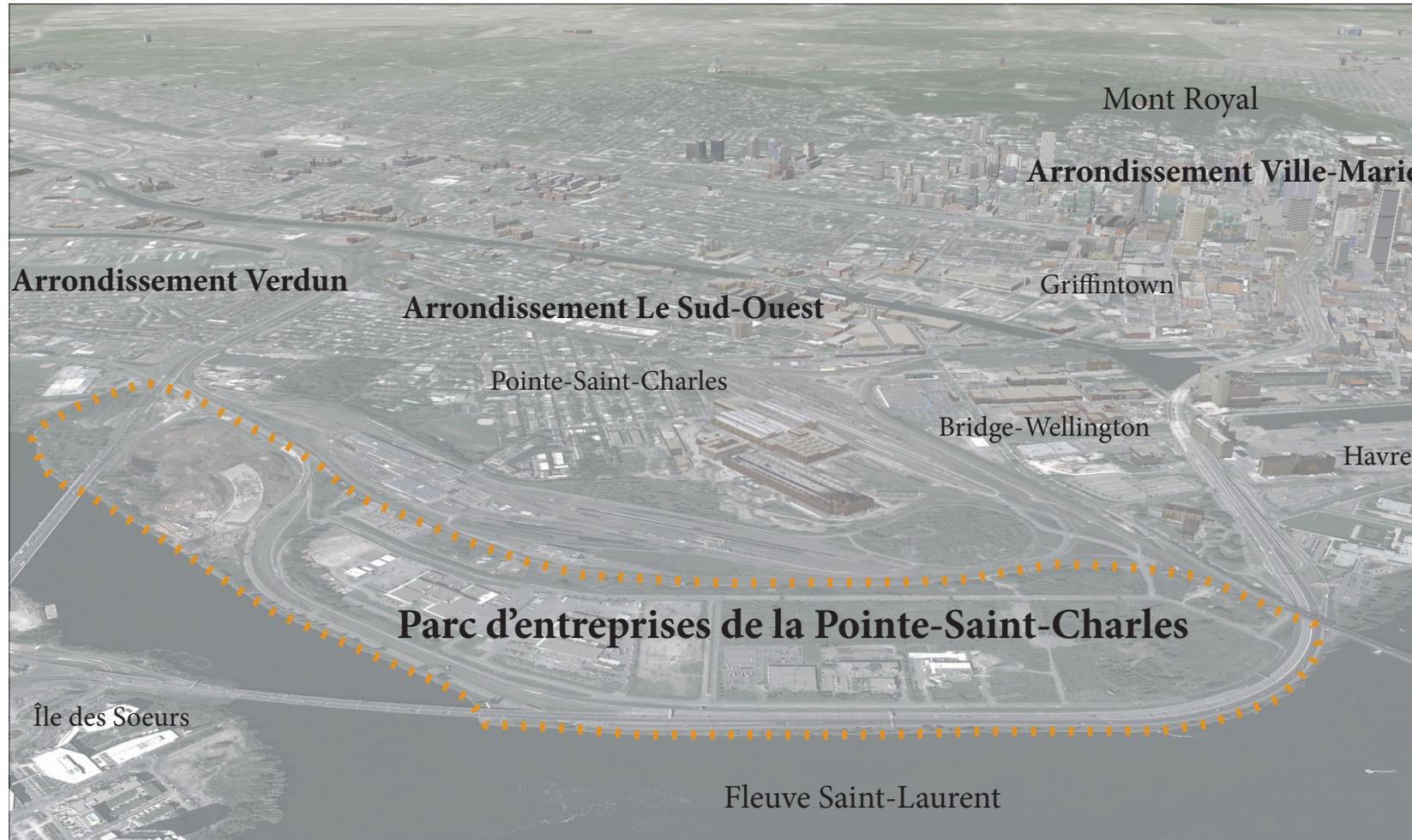


Figure 1 : Carte de localisation du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles (Division infrastructure)

Notre mandat vise à assister l'arrondissement Le Sud-Ouest en coordination avec la Ville de Montréal et la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), aux fins de montage et gestion de projet, pour le développement du site du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles.

Ce mandat s'inscrit dans une démarche globale d'optimisation et de mise en valeur du site en préconisant la reconfiguration des infrastructures routières et la desserte en transport en commun.

L'amélioration de l'accessibilité au site et de la mobilité des citoyens contribuera à faire de ce dernier espace d'importance, encore libre à proximité du centre-ville de Montréal, un site d'intérêt à l'échelle locale, métropolitaine et internationale.

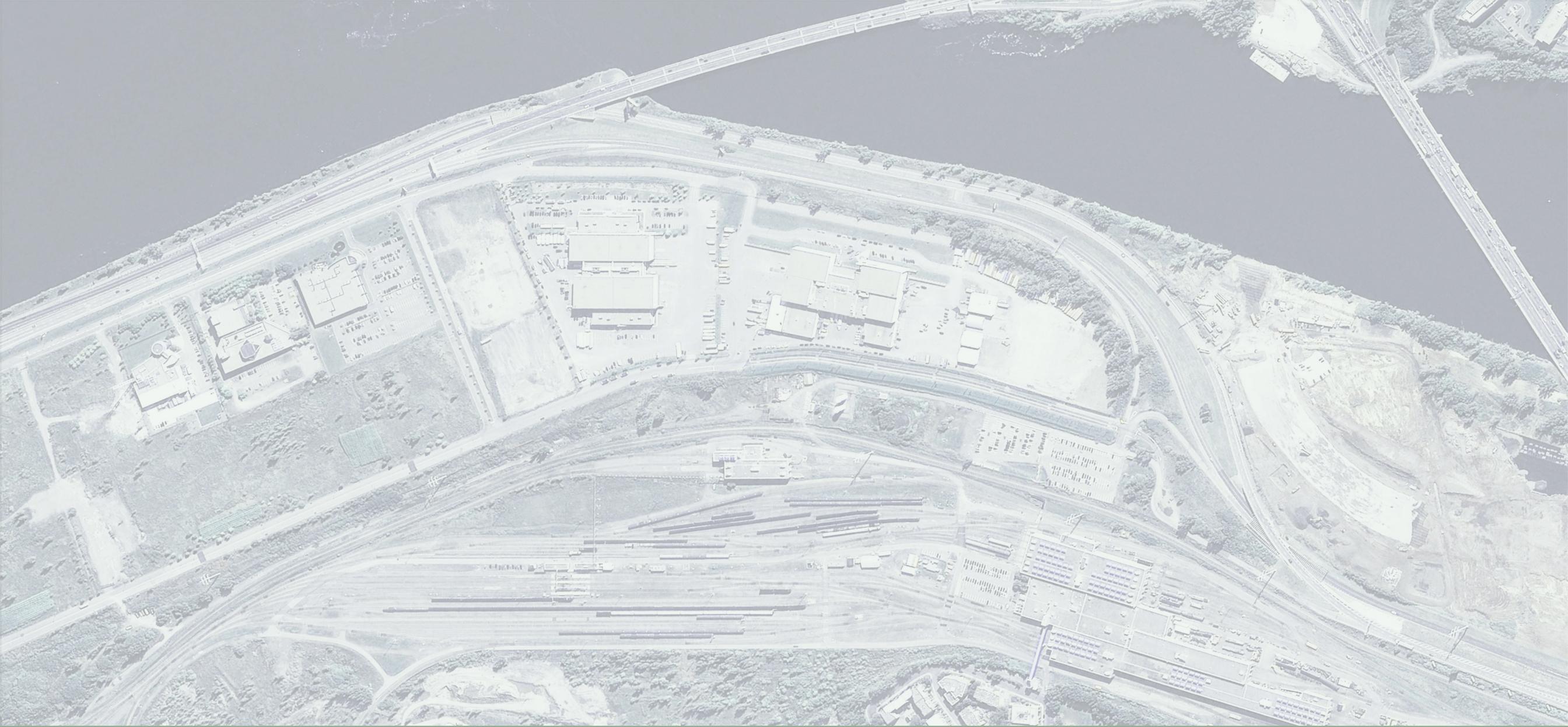
Le Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles fait depuis quelques années l'objet d'une attention particulière de la part des autorités publiques. Une multitude de réflexions sur le devenir de ce dernier sont en cours depuis plusieurs années afin de faire de ce territoire encore aujourd'hui quasi inoccupé, une entrée de ville attrayante à l'échelle locale, métropolitaine et internationale. C'est dans cette mouvance que la Société de mise en valeur des berges de la Pointe-Saint-Charles a été créée. Ce présent rapport est le résultat du processus de gestion et montage de projet de la division infrastructure.

Le site est sujet à de nombreuses problématiques, notamment son enclavement. La recherche de solutions pour ces enjeux demande l'implication d'une quantité importante de parties prenantes ayant des intérêts et des champs de compétences divers dans le processus de gestion et de montage de projet. Une approche interactive et itérative a ici été élaborée afin de relever le défi que cela représente sur le plan des communications. Une élaboration progressive du plan de communication permet de gérer au plus grand niveau de détail les communications à mesure que le projet évolue.

La multiplicité des échelles d'intervention et la transversalité des sous-projets subséquentement décrits obligent le développement et l'application de mécanismes de gestion pouvant assurer le bon déroulement du projet. Ces outils, telles les matrices d'identification des parties prenantes et des risques, permettent de comprendre les dynamiques intangibles existantes aidant ainsi à la réussite et à l'acceptabilité sociale du projet. La compréhension émergeant de cette analyse sert d'assise au gestionnaire de projet pour maîtriser la qualité de l'information et créer un climat de confiance autour du projet.

La proposition synthèse découlant des diverses étapes de la démarche d'intervention favorisera le désenclavement du site, la création de liens entre les arrondissements Ville-Marie, Le Sud-Ouest et Verdun (l'Îles des Sœurs), et l'harmonisation des infrastructures avec le paysage. L'amélioration de l'accessibilité au site et de la mobilité des citoyens contribuera à faire passer ce dernier espace vacant d'importance à proximité du centre-ville de Montréal d'un site de transit à un statut de destination.

Le présent rapport abordera dans un premier temps l'évolution du site, le contexte politique et législatif, la question de la circulation et de l'accessibilité, et les développements en cours et futurs à proximité du site d'étude. Dans un deuxième temps, une description des outils d'analyse des parties prenantes et des risques, du schéma Go-No-Go, et de l'échéancier et du cycle de vie afin de familiariser le lecteur à ces derniers – cette approche de gestion de projet urbain est à ce jour novatrice et peu connue des gestionnaires municipaux. Dans une deuxième section, la démarche d'intervention dans sa globalité sera détaillée, de la lecture du territoire à l'adoption finale du projet. Dans la troisième section de ce rapport, les outils de gestion développés seront appliqués de manière plus spécifique au sous-projet de requalification de l'autoroute Bonaventure. L'ampleur du projet de réaménagement du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles, vu sous l'angle de la mobilité et de l'accessibilité, implique que les mécanismes de gestion soient appliqués qu'à un seul sous-projet. À noter que, dument aux contraintes de temps, les résultats exprimés dans l'ensemble de ce rapport relèvent de diverses simulations.



Cadre de réflexion

Évolution du site

Le territoire de Pointe-Saint-Charles tire ses origines au XVIIe siècle alors que des communautés religieuses décident de s'y installer (Héritage Montréal, 2014). La Maison Saint-Gabriel, utilisée alors par la congrégation Marguerite Bourgeoys de la Congrégation Notre-Dame afin de loger les Filles du Roy, demeure un vestige de cette période.

D'usage à dominance agricole, le quartier se transforme avec la construction du canal de Lachine (1821) servant à contourner les rapides de Lachine afin d'assurer la navigation entre Montréal et le cœur du continent (Parc Canada, 2014).



Figure 2: Le canal de Lachine en 1825 (Archives de la Ville de Montréal 1913-2013, 2014)

Attiré par le potentiel d'énergie hydraulique, le pôle industriel le plus diversifié du Canada se développe dans le sud-ouest de l'île de Montréal sur les berges du canal (Ville de Montréal, 2014a). Une population venue d'Écosse et d'Angleterre s'installe le long des installations industrielles afin de bénéficier de cette création d'emplois. Une population canadienne-française et irlandaise y est déjà implantée. Le quartier se développe à l'image ces communautés qui s'y installent (Héritage Montréal, 2014). Le secteur industriel de Pointe-Saint-Charles demeure, jusqu'à la fin

du XIXe siècle, un moteur important pour le développement du quartier. Cette industrialisation s'accompagne de l'implantation de voies ferroviaires marquant profondément le paysage.



Figure 3: Vue aérienne des Ateliers du Grand Tronc vers 1930 (Héritage Montréal, 2014)

Le chemin du Grand Tronc et sa gare de triage s'installent dans Pointe-Saint-Charles entre 1850 et 1856. Le pont Victoria, pont de nature ferroviaire, reliant finalement l'île de Montréal et la Rive-Sud est inauguré en 1860.

À partir de 1890, le territoire est agrandi par remblai au sud du Grand Tronc (figure ci-contre). Ce remblayage s'effectue principalement à partir de déchets. Des jetées érigées dans le Havre de Montréal au XIXe siècle afin de prévenir les inondations printanières fréquentes serviront de base pour une partie de cette emprise sur le fleuve (Société du Havre de Montréal, 2014).

Le déclin de l'industrialisation dans la première moitié du XXe siècle et la crise des années trente créent un essoufflement économique dans le quartier. « Au cours des décennies suivantes,

le développement intensif du réseau autoroutier, l'ouverture de la Voie maritime et la fermeture du canal de Lachine achèvent de dégarnir le secteur de sa vitalité industrielle héritée du 19e siècle » (Héritage Montréal, 2014). La situation pousse la population à s'unir afin de lutter contre la dégradation des conditions de vie et du logement (Héritage Montréal, 2014). Ce mouvement d'action communautaire est précurseur au Québec.

Le développement autoroutier marque profondément le territoire de Pointe-Saint-Charles et particulièrement, le Parc d'entreprises (anciennement connu comme le Technoparc). La plupart des tronçons d'autoroute sur ce secteur sont construits au cours des années soixante dans la mouvance du développement autoroutier nord-américain. La confirmation de la tenue de l'Exposition universelle de 1967 est un facteur expliquant également ce développement. « Quand [...] on se rend compte du nombre potentiel de visiteurs, l'État à tous les niveaux, fédéral, provincial et municipal, met tout en branle pour doter le sud-ouest du Québec d'un réseau autoroutier complet » (Hanna, 1993, p.35). L'autoroute Bonaventure est construite en 1967 dans cette logique de gestion des flux afin de faciliter l'accès des visiteurs au centre-ville. Cette autoroute se voulait être temporaire le temps que l'autoroute 15 soit terminée. La construction du pont Champlain en 1962 complète le développement routier du secteur.

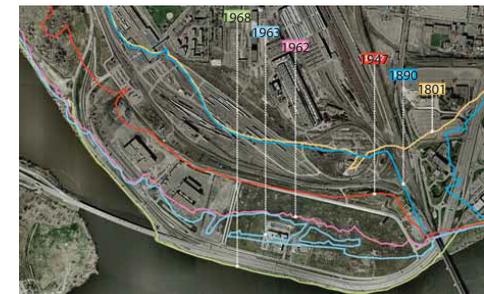


Figure 4: Évolution des berges (Ville de Montréal, 2014)

Cadre institutionnel et contexte politique local

La définition du contexte législatif et politique est primordiale afin d'assurer le bon déroulement du projet et permettre d'éviter les conflits. Le contexte politico-juridique sera vu en trois temps. Le cadre institutionnel est dans un premier temps abordé. Dans un deuxième temps, une attention particulière est portée au contexte politique local, plus spécifiquement au dynamisme communautaire présent dans le secteur Pointe-Saint-Charles. Finalement, un bref survol du contexte légal est fait.

Tous les paliers gouvernementaux sont concernés, de près ou de loin, par le projet urbain du Parc d'entreprises. Une première lecture du territoire laisse entrevoir cet intérêt à l'échelle nationale, la Voie maritime du Saint-Laurent à la hauteur du Port de Montréal étant une plaque tournante pour le transport maritime des marchandises. Toujours dans une perspective de développement des infrastructures, le pont Champlain et l'autoroute Bonaventure obligent une implication de la part du palier fédéral. Il est important de noter que ces infrastructures routières sont des infrastructures critiques. Le développement d'un projet de réaménagement ou de requalification de l'autoroute et du site requiert donc une certaine prudence puisque, d'un point de vue gouvernemental, une perturbation de ce réseau routier peut engendrer des conséquences économiques considérables. De plus, le gouvernement fédéral est propriétaire de plusieurs sections de l'autoroute Bonaventure, tel que la bretelle à la sortie du pont Champlain et le tronçon dans Bridge-Wellington (figure ci-contre).

Le gouvernement provincial est lui aussi propriétaire de l'autoroute Bonaventure sur l'ensemble de l'infrastructure, du pont Champlain au bassin Peel, à l'exception des sections appartenant au gouvernement fédéral. La gestion de l'autoroute

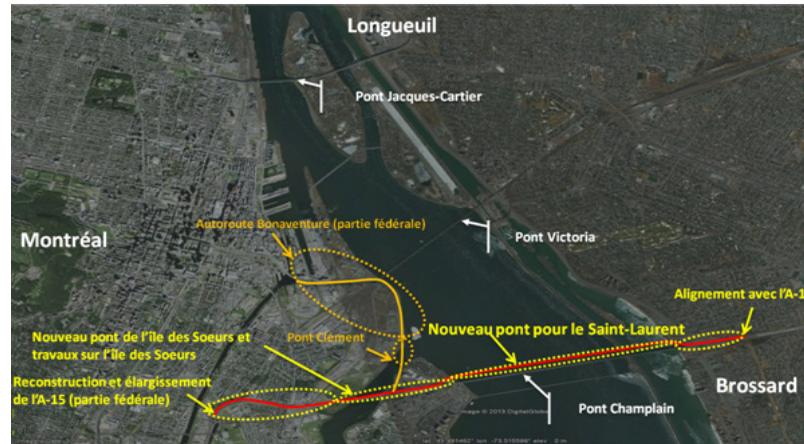


Figure 5 : Carte identifiant certaines parties de l'autoroute appartenant au fédérale (Transports Canada, 2014)

étant de compétence provinciale, toute ramification nécessite l'implication de ce palier gouvernemental. De plus, les différents ministères ont le devoir, ou du moins un intérêt, de s'assurer de la durabilité de certains sous-projets qui émergeront – durabilité tant environnementale, économique, que financière.

Le cadre institutionnel municipal de la Ville de Montréal ajoute un niveau de complexité étant donné la délégation de certaines responsabilités et certains pouvoirs aux arrondissements – entité administrative sous-municipale. Le projet est donc chapeauté par l'arrondissement Le Sud-Ouest tout en étant développé en étroite collaboration avec la ville centre en raison de son importance à l'échelle métropolitaine. Les arrondissements voisins pour qui les retombées positives ou négatives influenceront l'évolution de certains de leur quartier – soit l'arrondissement Ville-Marie et Verdun (Île des Sœurs) – s'ajoutent au cadre institutionnel municipal. Le contexte politique local est aussi caractérisé par la présence de groupes communautaires influents dans le quartier Pointe-Saint-Charles. La capacité de mobilisation de

ces groupes a été démontrée lors des événements entourant le déménagement du casino de Montréal proposé par Loto-Québec en partenariat avec le Cirque du Soleil en 2005 (CCPSC, 2009).

Ci-dessous figure une liste non exhaustive des lois méritant une attention particulière de la part des gestionnaires tout au long du montage du projet.

- Aménagement et l'urbanisme, Loi sur l', RLRQ c A-19.1
- Agence des partenariats public-privé du Québec, Loi sur l', RLRQ c A-7.002
- Charte de la Ville de Montréal, RLRQ c C-11.4
- Chemins de fer, Loi sur les, RLRQ c C-14.1
- Code de la sécurité routière, RLRQ c C-24.2
- Compétences municipales, Loi sur les, RLRQ c C-47.1
- Conservation du patrimoine naturel, Loi sur la, RLRQ c C-61.01
- Conservation et la mise en valeur de la faune, Loi sur la, RLRQ c C-61.1
- Développement durable, Loi sur le, RLRQ c D-8.1.1
- Infrastructures publiques, Loi sur les, RLRQ c I-8.3
- Installations d'utilité publique, Loi sur certaines, RLRQ c I-13
- Partenariats en matière d'infrastructures de transport, Loi concernant les, RLRQ c P-9.001
- Qualité de l'environnement, Loi sur la, RLRQ c Q-2
- Sécurité civile, Loi sur la, RLRQ c S-2.3
- Travaux municipaux, Loi sur les, RLRQ c T-14

Circulation et accessibilité

Plusieurs modes de transport ont été étudiés afin de faire un portrait de l'accessibilité au site et, conséquemment, de la mobilité des usagers : mode motorisé privé, transport en commun, et transport actif. À noter que pour les déplacements motorisés, il est primordial de considérer les différentes échelles (locale et métropolitaine). En raison de la proximité géographique du centre-ville à la Rive-Sud de Montréal et du corridor de circulation créé par l'autoroute Bonaventure, la circulation intermunicipale génère un achalandage considérable sur ce site-transit.

Mode motorisé privé

L'étude de transport du consortium Dessau | Groupe S.M. présente une matrice origine-destination (O-D) des déplacements durant l'heure de pointe du matin et de l'après-midi sur l'ensemble du réseau routier existant sur le site et la Pointe-Nord de l'Île des Sœurs.

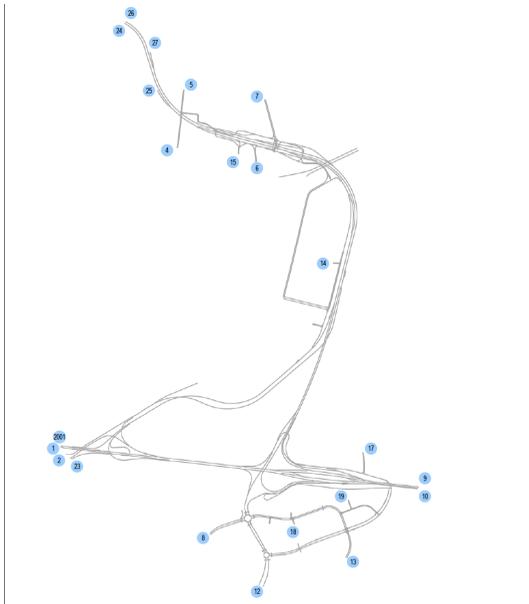


Figure 6: Situation actuelle – Porte d'entrée et de sortie sur le réseau simulé (Consortium Dessau, 2009)

En heure de pointe du matin, la zone 26 (autoroute Bonaventure en direction est) est celle qui attire le plus de déplacements dans le réseau. Le nombre de déplacements s'élève, en moyenne, à 4 194 véhicules/heure. En heure de pointe d'après-midi, la zone 24 (autoroute Bonaventure en direction ouest) est celle qui produit le plus de déplacements dans le réseau. Le nombre de déplacements s'élève à 4 941 véhicules/heure (Dessau | Groupe S.M. 2009). Cette densité de circulation est représentée par les figures ci-dessous – affectation sur VisSim (outil de simulation) des matrices O-D fournies par la Ville de Montréal.

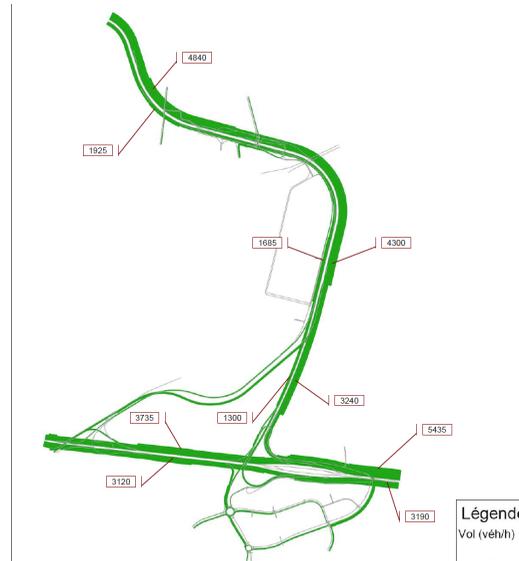


Figure 7: Situation actuelle – HPAM – Volumes de circulation (Consortium Dessau, 2009)

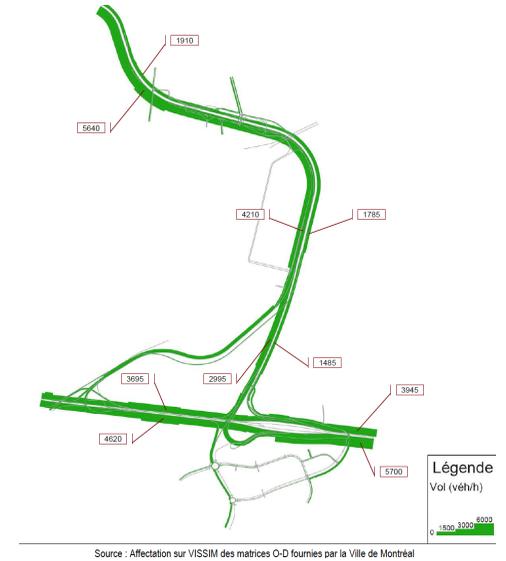


Figure 8: Situation actuelle – HPPM – Volumes de circulation (Consortium Dessau, 2009)

À la lecture de ces cartes, il est possible de constater que certaines infrastructures routières ne sont pas exploitées à leur pleine capacité. C'est le cas, notamment, du réseau routier local et de la section de l'autoroute Bonaventure situés entre le début du pont Clément (représentés dans la figure 7 par les numéros 1300 et 3240) et la bretelle d'embarquement pour le pont Champlain.



Figure 9: Autoroute Bonaventure (Google Street, 2014)

La temporalité du projet nécessite non seulement de considérer plusieurs échelles, mais aussi différente temporalité. Le scénario tendanciel du ministère des Transports du Québec (MTQ) prévoit que d'ici 2021, le nombre de déplacements entre Montréal et la Rive-Sud (direction Montréal, heure de pointe du matin) diminuera de 3 500 pour l'automobile. Cette diminution n'est pas restreinte aux axes de déplacements précédemment mentionnés. Elle concerne les déplacements sur l'ensemble du réseau routier. Même si ces données ne fournissent pas des renseignements spécifiques au site, il est intéressant de réaliser que le processus d'autonomisation graduelle de la Rive-Sud peut influencer l'utilisation future des infrastructures sur le site à l'étude (AMT, 2002).

Transport en commun

Le site est traversé par plusieurs lignes d'autobus en provenance de l'Île des Sœurs et de la Rive-Sud, plus spécifiquement de la ville de Brossard et de Longueuil (figure ci-contre). La Société de transport de Montréal (STM), le Réseau de transport de Longueuil (RTL) et quelques conseils intermunicipaux de transport (CIT) traversent le site. Malgré ces trajectoires, aucun arrêt n'est présent sur l'ensemble du site, à l'exception du secteur Bridge-Wellington. Il y a une absence de station de métro, les stations les plus proches – pour un individu situé au milieu du site se déplaçant à pied – sont les stations Bonaventure et Charlevoix à une distance de 3,7 km chacune. L'absence de desserte s'explique entre autres par la quasi-absence de développement et d'activité sur le site.

Transport actif

Les deux modes de transports actifs ici observés sont le vélo et la marche. La carte ci-contre illustre l'absence de réseau cyclable sur l'ensemble du site, à l'exception de la piste cyclable présente dans le secteur Bridge-Wellington. L'absence de desserte s'explique, tout comme pour le transport en commun, par l'absence d'intérêt du site comme destination et fort probablement pour des raisons de sécurité (cohabitation avec les infrastructures routières massives).



Figure 10: Plan des trajets de bus et métro (STM, 2013)

La photo ci-contre illustre la difficulté, voire la dangerosité, d'accéder au site pour les piétons. Il n'existe, pour accéder au site, aucun passage sécurisé (trottoir, traverse piétonnière, etc). Aucun achalandage piétonnier n'a été observé lors des visites de terrains.

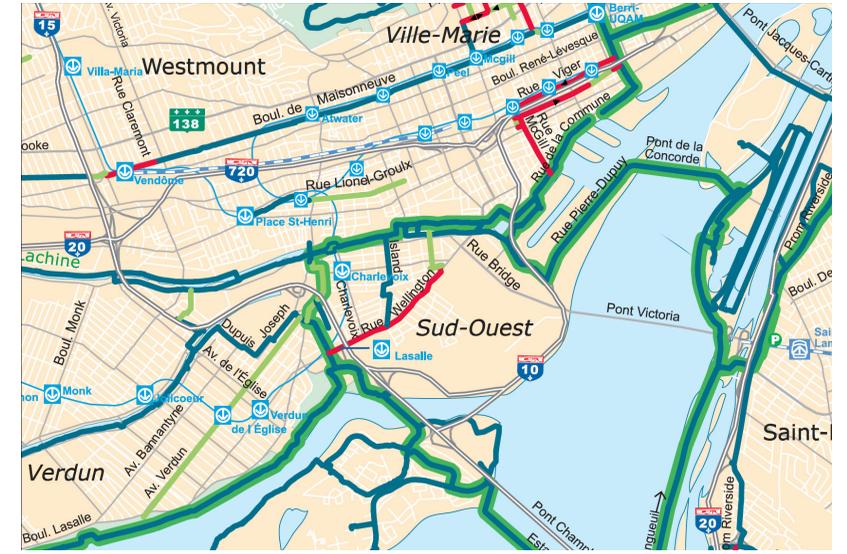


Figure 11: Réseau cyclable actuel (Vélo-Québec, 2010)



Figure 12: Accès au site sous le pont Victoria (Google maps, 2014)

Projets de développements

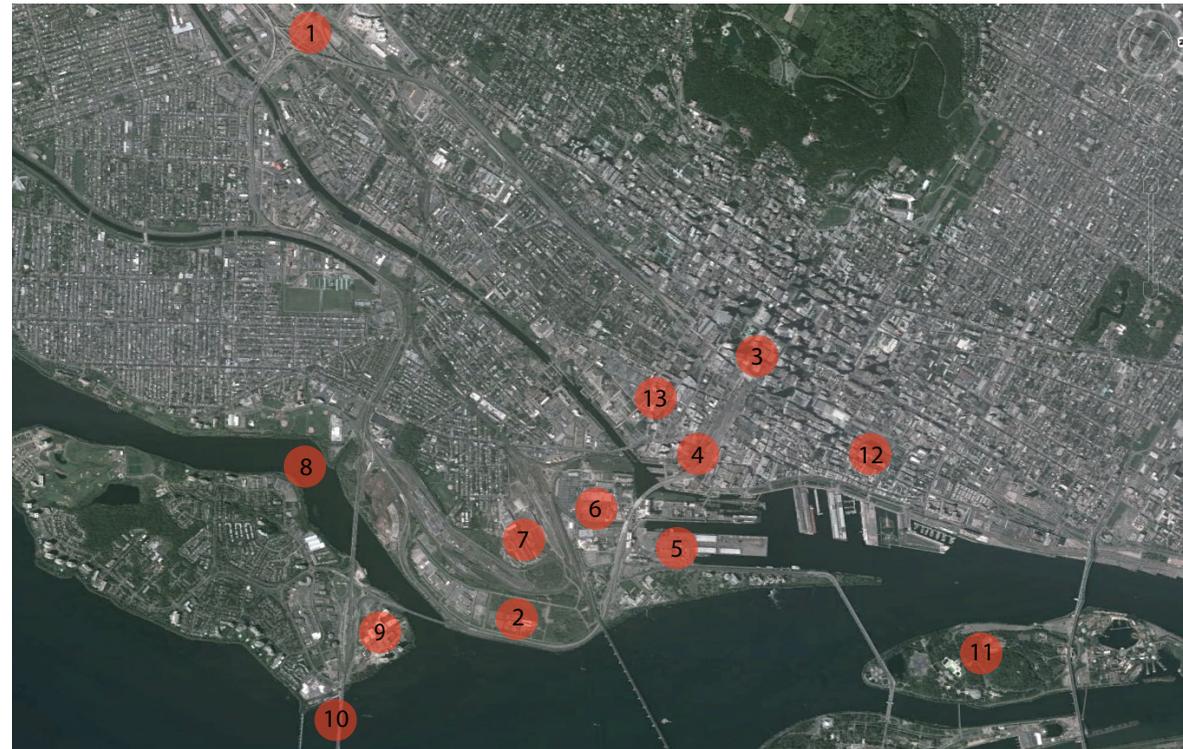
À l'échelle de l'arrondissement et des arrondissements voisins, des développements immobiliers et d'infrastructures sont en cours ou projetés. Ces projets sont pour une grande partie planifiés pour l'horizon 2020 ou 2025 (Montréal 2025, 2014). Ils touchent l'ensemble du territoire environnant le site à l'étude comme l'illustre la carte ci-contre. Cette carte permet de mieux comprendre les transformations et les dynamiques des secteurs de Pointe-Saint-Charles, de Verdun et de Ville-Marie. Il est à noter que la liste des projets retenus n'est pas exhaustive. Ils ont été sélectionnés, entre autres, en fonction de leur intérêt pour le mandat de la division. Certains de ces projets seront traités ci-dessous.

Projets d'infrastructure

Le nouveau pont sur le Saint-Laurent (10) est divisé en plusieurs parties et affecte le site surtout dans le secteur ouest du site (Transports Canada, 2014). Une des parties du projet consiste à remplacer le pont de l'Île des Soeurs. La réalisation de ce projet nécessitera des bretelles de contournement empiétant sur le territoire du Parc d'entreprises (Transports Canada, 2014). Le nouveau pont de l'Île des Soeurs devrait entrer en fonction dès 2020. Cet élément est important à considérer dans les réflexions sur l'avenir des infrastructures du site car, il pourrait influencer l'échéancier du projet dans son ensemble.

En 2009, la Société du Havre de Montréal a rendu public l'avant-projet du Projet Bonaventure (4) (Ville de Montréal et Société du Havre de Montréal, 2014). Ce projet vise à remplacer l'autoroute Bonaventure construite à la fin des années soixante par un boulevard urbain. Cette transformation s'effectue entre le canal Lachine et le début de l'autoroute au centre-ville. Elle vise à « créer une entrée de centre-ville à la fois prestigieuse, fonctionnelle et conviviale » (Ville de Montréal et Société du Havre de Montréal,

2014). Le développement du site d'intervention s'inscrit dans la continuité de cette transformation de l'autoroute.



Légende

- | | | | |
|---|--|----|---|
| 1 | L'échangeur Turcot | 8 | Nouveau pont Verdun-Île des soeurs |
| 2 | Redéveloppement du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles | 9 | Développement de la Pointe-Nord |
| 3 | Déplacement du terminus Bonaventure | 10 | Construction du nouveau pont Champlain Système léger sur rail |
| 4 | Projet Bonaventure | 11 | Projet de réaménagement et de mise en valeur du parc Jean-Drapeau |
| 5 | Havre de Montréal | 12 | Montréal Technopole |
| 6 | Développement Bridge | 13 | Quartier de l'innovation |
| 7 | Atelier du CN | | |

Figure 13: Carte de localisation des projets (Division infrastructure)

Redéveloppements et développement immobilier

Le secteur Bridge-Wellington (6) est amené à être repensé. Cet espace identifié comme étant sous-utilisé a un potentiel de développement important dû à sa proximité au centre-ville (Ville de Montréal, 2014b). Selon la Ville de Montréal, il représente un lieu de pôles d'emploi qui doit être développé et consolidé (Ville de Montréal, 2013).

De plus, le devenir du Port de Montréal et de la Cité du Havre (6) est encore à ce jour inconnu. Certains développements immobiliers sont à prévoir dans la Cité du Havre. Par ailleurs, «deux parcelles de terrains de la Cité du Havre font partie du réaménagement du Nouveau Havre de Montréal» (SIC, 2011). Les réflexions entourant le développement des infrastructures du Parc d'entreprises devront considérer les besoins de ces futurs développements.

L'Île des Sœurs (8) connaît depuis plusieurs décennies des développements immobiliers importants. À la extrémité nord de l'île, le projet de la création d'un parc d'affaires et d'un développement urbain avec une piste cyclable se dessine (Proment, 2010). Le reste de l'île connaît plusieurs développements de type résidentiel.



Figure 14: Rue des Irlandais secteur Bridge (SIC, 2011)



Figure 15: Photo du Port de Montréal (Division infrastructure)

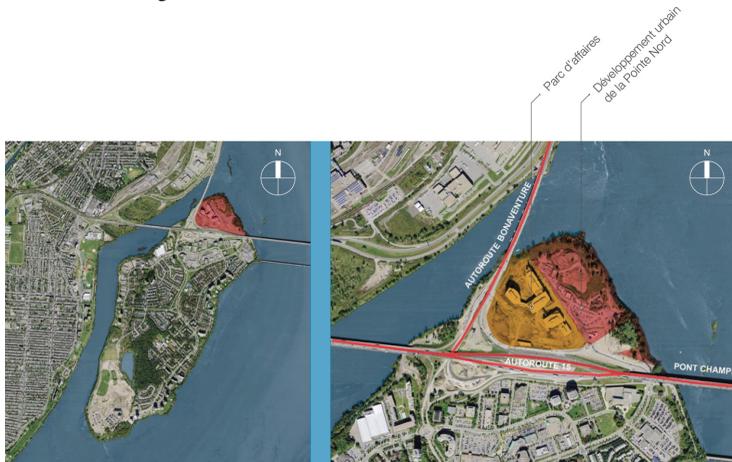


Figure 16: Développement de la Pointe-Nord de l'Île des Sœurs (Proment, 2010)

Le potentiel de développement, identifié par la Ville de Montréal, sur le site du Parc d'entreprises (2) est important. Près de la moitié du site n'est pas construit, ce qui équivaut à environ deux millions de pieds carrés (Ville de Montréal, 2014b). La Ville de Montréal effectue présentement des expérimentations afin de décontaminer ce site construit sur des remblais (Ville de Montréal, 2009). La localisation privilégiée du Parc d'entreprises, à la fois près du centre-ville et du fleuve, permettra la réalisation de projets d'envergure à l'échelle métropolitaine.



Figure 17: Figure représentant l'espace vacant sur le site (Google Earth, 2014)

Analyse des parties prenantes

La lecture du territoire montre la pluralité des parties prenantes pouvant être intéressées par le redéveloppement du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles. Ces parties prenantes peuvent être autant des acteurs directement impliqués dans la transformation du site que des observateurs de la situation. Avant de développer le projet mis de l'avant au terme de la présente réflexion, qui sera traité subséquemment, il a fallu sélectionner les acteurs à considérer dans la planification et la gestion du projet.

Critères de sélection

Quatre critères de base ont servi afin de retenir, ou pas, une partie prenante : 1) sa situation géographique, 2) son intérêt au projet, 3) son expertise ou sa contribution possible, et 4) son potentiel de collaboration pour la réussite du projet.

Le facteur de proximité constitue une variable pouvant faire augmenter l'intérêt de la partie prenante. C'est le cas, notamment, des propriétaires fonciers (figure ci-contre). En effet, une modification des infrastructures routières ou de la desserte en transports peut engendrer une variation de la valeur de leurs propriétés. De plus, les nouveaux développements à proximité du site ont été considérés dans la réflexion afin de tenter de saisir les besoins futurs en matière d'infrastructure et de mobilité. Toutefois, certaines parties prenantes ne pouvaient pas être écartées de la réflexion en fonction de ce critère de proximité. Il a fallu développer davantage notre réflexion vers les trois autres critères de sélection.

L'intérêt de la partie prenante pour les projets de transport est un facteur important quant à son implication ou son désir d'être informée des développements projetés dans ce domaine. La dissémination d'informations auprès de ces acteurs peut prévenir, par exemple, une mauvaise interprétation des objectifs du projet.

La nature même du mandat pousse cette division à devoir requérir aux services d'expert de divers domaines reliés à l'aménagement du territoire ou possédant une opinion pouvant éclairer les décisions prises dans le cadre de la gestion de ce projet. L'approche privilégiée avec ces parties prenantes est la consultation. Ces parties prenantes permettent de développer un projet plus cohérent avec les besoins de l'arrondissement et de la ville.

Le dernier critère de sélection se base sur la nécessité de mettre en place des partenariats avec certaines parties

prenantes pour la planification ou la réalisation du projet. La collaboration avec celles-ci permettra à un projet d'émerger de la démarche de gestion. Ce choix de collaborer s'établit en fonction de la nature de la partie prenante, de sa compétence, de son potentiel de financer le projet ou une partie, etc.

Outils d'analyse des parties prenantes

Le montage de ce projet requiert deux types de réflexion représentée dans le tableau de classification des parties prenantes et dans les matrices de parties prenantes. Il

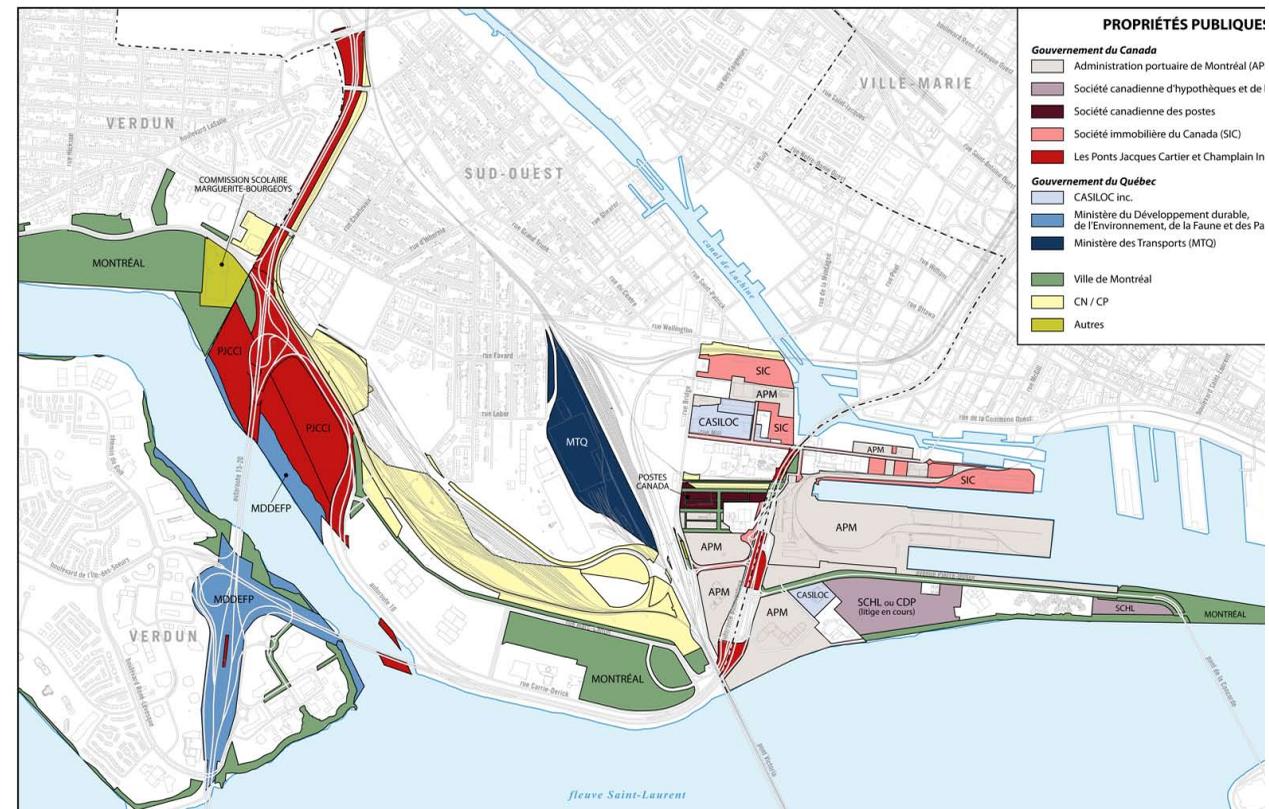


Figure 18: Carte des propriétaires publics (Ville de Montréal, 2014)

importe de souligner que les informations contenues dans ces outils évoluent constamment en fonction des revirements de situations lors de la démarche d'intervention. La réflexion inscrite dans les tableaux est donc sujette à changement.

Tableau de classification des parties prenantes

La première réflexion consiste à connaître la nature et le type de pouvoir, ainsi qu'à déterminer l'influence que peut avoir la partie prenante (figure 21). Il est à noter que ce tableau représente la réflexion faite pour l'ensemble du projet urbain. Le tableau de classification des parties prenantes montre dans un premier temps si l'organisme est public, privé ou s'il est communautaire.

L'organisme est alors classé selon le ou les types de pouvoir qu'il possède. Il importe, ici, de bien définir les termes utilisés afin d'éviter la confusion entre les différentes catégories. Le terme légal réfère à tout ce qui est régi par la loi (Office de la langue française, 2014). Les acteurs identifiés comme « légaux » sont donc des acteurs ayant un pouvoir de nature juridique (autorisation légale, permis, réglementation, etc.). Un pouvoir coercitif renvoi à la notion d'agir par contrainte (Larousse, 2014). Par conséquent, les acteurs coercitifs sont ceux qui peuvent contraindre le développement ou la réalisation d'un projet en raison de leur pouvoir. Les acteurs dits « experts » sont ceux ayant un savoir-faire dans un domaine particulier pouvant éclairer les décisions, mais aussi déterminer la faisabilité et/ou l'acceptabilité d'un projet d'un point de vue environnemental, économique et social. Le pouvoir charismatique fait référence à une « autorité irrésistible, à l'ascendant hors du commun qu'exercent sur les autres certaines personnalités exceptionnelles » (Office de la langue française, 2014). Les acteurs possédants ce pouvoir peuvent donc nuire au développement par leur pouvoir mobilisateur au sein de la société. Les parties prenantes classées comme « marginale »

ont une faible influence sur le projet. L'écoute de ces dernières est tout de même nécessaire à la démocratisation du projet.

L'équipe de la division a classé les parties prenantes selon leur influence possible sur le projet à la lumière des informations et des analyses effectuées dans les deux sections précédentes. Ce classement n'est pas définitif, mais permet au planificateur d'agir en conséquence.

| | | Potentiel d'une partie prenante de s'opposer à l'organisation | |
|---|--------|---|---|
| | | Élevée | Faible |
| Potentiel d'une partie prenante de coopérer avec l'organisation | Élevée | <p>Type 4</p> <p>Partie prenante hybride</p> <p>Stratégie: collaborer</p> | <p>Type 1</p> <p>Partie prenante supporter</p> <p>Stratégie: impliquer</p> |
| | Faible | <p>Type 3</p> <p>Partie prenante non-supporter</p> <p>Stratégie: se prémunir</p> | <p>Type 2</p> <p>Partie prenante marginale</p> <p>Stratégie: écouter</p> |

Figure 19: Matrice théorique adaptée de Savage et al., 1991

Matrice des parties prenantes

La matrice théorique et la matrice générale (figures 19 et 20) servent à classer les parties prenantes selon leur potentiel de coopérer et/ou de s'opposer au projet. Ce modèle de matrice est une traduction, non littérale, du modèle développé par Grant T. Savage et al. (Savage et al., 1991). Il a été adapté pour répondre aux subtilités de la langue française et tendre vers la neutralité des termes employés. Ce type d'outil permet au gestionnaire d'adapter son approche en fonction du classement effectué.

| | | Potentiel d'une partie prenante de s'opposer à l'organisation | |
|---|--------|--|--|
| | | Élevée | Faible |
| Potentiel d'une partie prenante de coopérer avec l'organisation | Élevée | <p>Type 4</p> <ul style="list-style-type: none"> -Arrondissement Verdun -Arrondissement Sud-Ouest -Arrondissement Ville-Marie -Montréal -Brossard -Société de transport de Montréal -Ministère des Transports du Québec -Agence métropolitaine de transport | <p>Type 1</p> <ul style="list-style-type: none"> -Chambre de commerce du Montréal métropolitain -Vélo Québec -Communauté métropolitaine de Montréal -Réseau de transport de Longueuil -Ministère du Développement Durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs -Ministère de la Santé et des Services sociaux -Ministère de la Sécurité publique -Hydro-Québec -Administration portuaire de Montréal -Société immobilière du Canada -Sécurité publique Canada |
| | Faible | <p>Type 3</p> <ul style="list-style-type: none"> -Canadien National -Canadien Pacifique -Action-Gardien -Société des ponts fédérale limitée -Transports Canada | <p>Type 2</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comité ZIP Ville-Marie -Table pour l'aménagement du Centre-Sud -Conseil des aînés -Promenade Wellington -Comité d'action des citoyennes et citoyens de Verdun -Forum économique de Verdun -Éco-quartier du Sud-Ouest -Bell -Studio Mel's -Tata communications -Conseil régional de l'environnement de Montréal -AQTIM -ATUQ -CASILOC Inc. -Société canadienne des postes -Société canadienne d'hypothèques et de logement |

Figure 20: Matrice générale des parties prenantes adaptée de Savage et al., 1991

| Partie prenante | Nature de l'organisme | | | | | Type de pouvoir | | | | | | Niveau d'influence | | |
|--|-----------------------|---------------------|--------------------|-------|---------------|-----------------|-----------|------------|--------|---------------|----------|--------------------|-------|------|
| | Public - fédéral | Public - provincial | Public - municipal | Privé | Communautaire | Légal | Coercitif | Économique | Expert | Charismatique | Marginal | Faible | Moyen | Fort |
| Transports Canada | X | | | | | | | X | | | X | X | | |
| Sécurité publique Canada | X | | | | | X | X | | | | | | X | |
| Société immobilière du Canada | X | | | | | | | | | | X | X | | |
| Société des ponts fédérale limitée | X | | | | | X | X | | | | | | | X |
| Société canadienne d'hypothèques et de logement | X | | | | | | | | | | X | X | | |
| Administration portuaire de Montréal | X | | | | | | | | | | X | X | | |
| Société canadienne des postes | X | | | | | | | | | | X | X | | |
| Hydro-Québec | | X | | | | | | X | X | | | X | | |
| Agence métropolitaine de transport | | X | | | | | | X | X | | | | X | |
| Ministère de la Santé et des Services sociaux | | X | | | | | X | | X | | | | X | |
| Ministère de la Sécurité publique | | X | | | | X | | | X | | | | X | |
| Ministère des Transports du Québec | | X | | | | X | | X | X | | | | | X |
| Ministère du Développement Durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs | | X | | | | | X | | X | | | | X | |
| CASILOC Inc. | | X | | | | | | | | | X | X | | |
| Réseau de transport de Longueuil | | | X | | | X | | | X | | | | X | |
| Société de transport de Montréal | | | X | | | X | | | X | | | | | X |
| Communauté métropolitaine de Montréal | | | X | | | | | | X | | | X | | |
| Ville de Montréal | | | X | | | X | X | X | | | | | | X |
| Ville de Brossard | | | X | | | X | X | X | | | | | X | |
| Arrondissement Ville-Marie | | | X | | | X | X | X | | | | | X | |
| Arrondissement Sud-Ouest | | | X | | | X | X | X | | | | | | X |
| Arrondissement Verdun | | | X | | | X | X | X | | | | | X | |
| Vélo-Québec | | X | | | | | | | X | X | | X | | |
| ATUQ | | X | | | | | | | | | X | X | | |
| AQTIM | | X | | | | | | | | | X | X | | |
| Conseil régional de l'environnement de Montréal | | | X | | | | | | X | | X | X | | |
| Chambre de commerce du Montréal métropolitain | | | | X | | | | | X | | | X | | |
| Canadien National | | | | X | | X | X | | | | | | | X |
| Canadien Pacifique | | | | X | | X | X | | | | | | | X |
| Tata Communications | | | | X | | | | | | | X | X | | |
| Studio Mel's | | | | X | | | | | | | X | X | | |
| Bell | | | | X | | | | | | | X | X | | |
| Action-Gardien | | | | | X | | | | | X | | | X | |
| Promenade Wellington | | | | | X | | | | | X | | X | | |
| Éco-quartier quartier du Sud-Ouest | | | | | X | | | | | X | | | X | |
| Conseil des aînés | | | | | X | | | | | | X | X | | |
| Forum économique de Verdun | | | | | X | | | | | X | | X | | |
| Comité d'action des citoyennes et citoyens de Verdun | | | | | X | | | | | X | | X | | |
| Table pour l'aménagement du Centre-Sud | | | | | X | | | | | X | | X | | |
| Comité ZIP Ville Marie (Ville centre) | | | | | X | | | | | X | | X | | |

Figure 21: Tableau de classification des parties prenantes (Division infrastructure)

Sociogramme

Le sociogramme des parties prenantes illustre la complexité des liens existants entre les différents acteurs. Nous avons identifié les acteurs clés à la réussite du projet. Ces derniers sont des leaders en raison de leur influence. Leur réseau de premier

degré permet de rejoindre l'ensemble des parties prenantes, concentrer les sources d'information et éviter une multiplication des canaux de communication. Étant donné la complexité des liens se dégageant de ce portrait, ni la nature des liens ni le sens de la relation (unidirectionnel ou bidirectionnel) ne sont

indiqués. La compréhension émergeant de cette analyse sert d'assise au gestionnaire de projet pour l'élaboration d'un plan de communication afin de maîtriser la qualité et la circulation de l'information, et de créer un climat de confiance autour du projet.

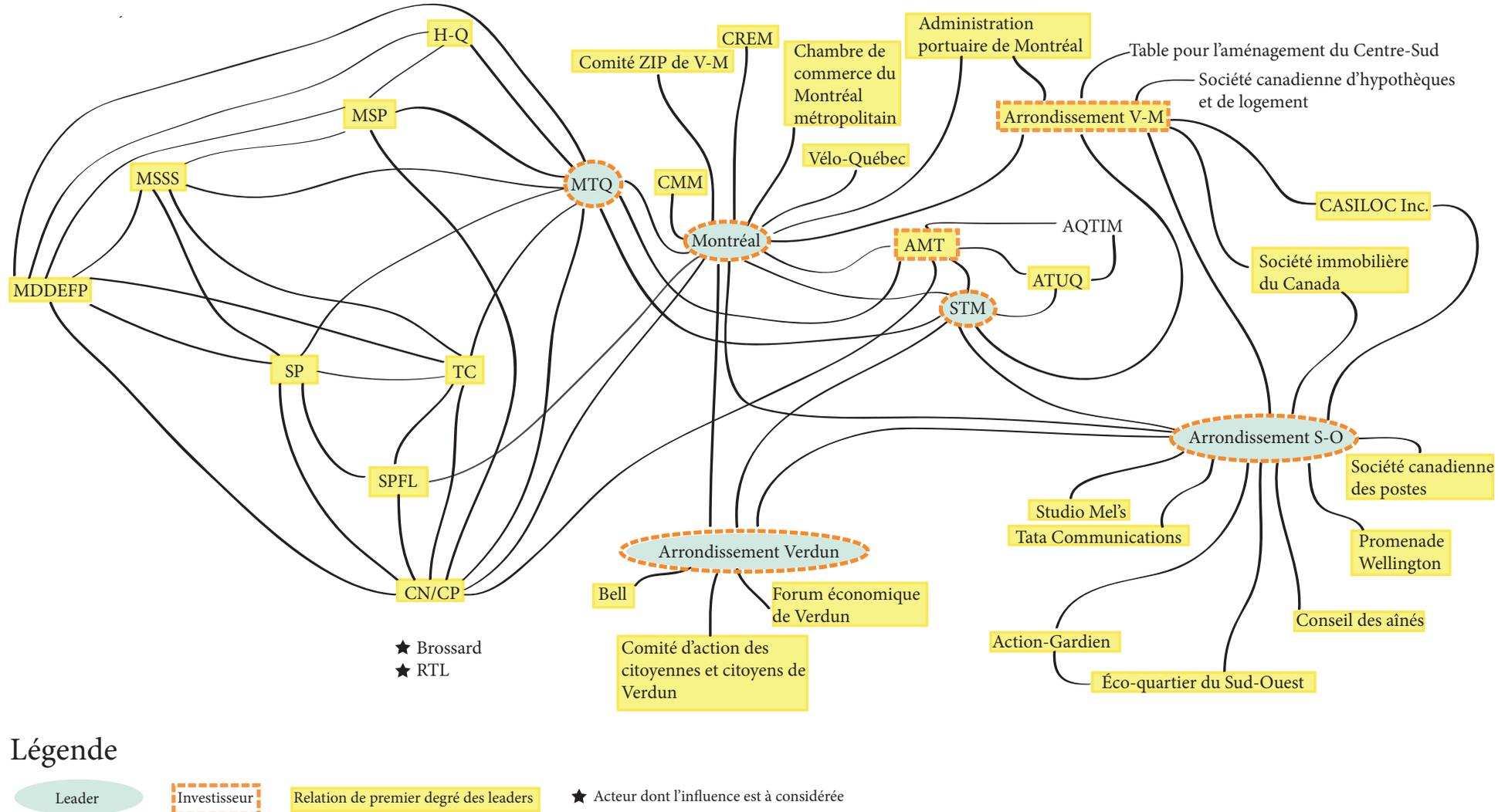


Figure 22: Sociogramme du projet général (Division infrastructure)

Analyse des risques

L'analyse des risques comprend les processus de management de projet suivants : l'identification des sources d'impact de risque, l'analyse qualitative des risques et des opportunités, l'analyse quantitative des risques, et la planification des réponses aux risques. Cette étape cruciale de la gestion de projet sert à contrôler les résultats et les coûts. La surveillance et la maîtrise des risques, dans le cadre d'un projet réel, complètent la démarche ici présentée.

L'identification des risques et la documentation de leurs caractéristiques servent non seulement à être en mesure de réagir en cas d'occurrence, mais aussi à prévenir les perturbations qui leur sont associées. L'analyse quantitative consiste en l'identification de leur gravité et leur potentiel d'occurrence. La gravité représente ici le niveau de dysfonctionnements pour le projet et le fonctionnement de l'organisation dans l'éventualité où le risque se réalise. Différents niveaux de gravité ont été définis :

- 1) négligeable,
- 2) mineure,
- 3) modérée,
- 4) majeures, et
- 5) catastrophique

Par exemple, pour une gravité de niveau 1, les perturbations qui surviennent se résoudront naturellement par un déroulement des activités «business as usual». Le niveau 5, par contre, est un risque mettant l'entreprise ou le projet en situation de survie – fermeture ou suppression des activités. Le potentiel d'occurrence, pour sa part, correspond aux chances raisonnables que le risque a de se réaliser lors du déroulement du projet. On parle de pourcentage de chance que le risque se réalise ou non. L'évaluation de cette probabilité est très difficile sauf pour certains risques qui ont fait l'objet d'études et pour lesquels des statistiques existent» (Atlas du management, 2009).

À noter qu'aucune étude n'a été tenue dans le cadre du projet du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles. L'évaluation du potentiel d'occurrence des risques relève donc de la compréhension générale des membres de l'équipe.

Les catégories de probabilité d'occurrence sont : 1) rare [0-20%], 2) peu probable [20-40%], 3) possible [40-60%], 4) probable [60-80%], et 5) presque certain [80-100%].

| PROBABILITÉS D'OCCURRENCE | CONSÉQUENCES | | | | |
|---------------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------|
| | 1 Négligeables | 2 Mineures | 3 Modérées | 4 Majeures | 5 Catastrophiques |
| A Presque certain | M | É | EX | EX | EX |
| B Probable | M | É | É | EX | EX |
| C Possible | F | M | É | EX | EX |
| D Peu probable | F | F | M | É | EX |
| E Rare | F | F | M | É | É |

Figure 23: Calcul de la criticité (Ministère de la Sécurité publique, 2008)

La troisième partie de l'analyse qualitative est l'identification des opportunités possibles que peuvent représenter les risques. La criticité des risques est le croisement de la gravité et du potentiel d'occurrence. Elle représente une analyse numérique des risques sur les objectifs globaux du projet. La criticité se divise ici en quatre niveaux: 1) faible, 2) modéré, 3) élevé, et 4) extrême. Cette analyse permet de prioriser les risques. Par exemple, un risque ayant un faible taux de criticité mérite d'être listé et envisagé dans les actions à entreprendre (identification des mesures de mitigation), sans toutefois devenir le centre d'attention de la part des gestionnaires du projet. À l'opposé, un risque au niveau de criticité extrême se doit de faire l'objet d'une attention très importante. «Leur non-traitement peut être significatif d'échec du projet ou de blocages du fonctionnement de l'entreprise» (Atlas du management, 2009).

Vient ensuite la planification des réponses, c'est-à-dire le développement d'actions complémentaires ou alternatives afin de réduire les menaces que posent les risques aux objectifs du projet. Ces actions, bien qu'elles soient considérées comme des «plans B», peuvent se transformer en opportunité et s'ajouter à la liste des opportunités élaborée lors de l'analyse qualitative.

Le tableau à la page suivante est une synthèse de toute l'information contenue dans l'analyse des risques pour un exemple de projet d'implantation de système sur rail sur le territoire à l'étude.

La surveillance et la maîtrise des risques s'inscrivent dans une logique itérative. Le suivi des risques identifiés et la surveillance des risques résiduels permettent d'identifier les nouveaux risques et d'évaluer l'efficacité des processus de gestion lorsque qu'appliqués tout au long d'un projet (Project Management Institut, 2004).

| Source d'impact | Risque | Opportunité | Gravité | | | | | Potentiel d'occurrence | | | | | Criticité | Mesure d'atténuation | |
|--|--|---|---------|--------|--------|--------|--------|------------------------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------------------|--|
| | | | Niv. 5 | Niv. 4 | Niv. 3 | Niv. 2 | Niv. 1 | Niv. 5 | Niv. 4 | Niv. 3 | Niv. 2 | Niv. 1 | | | |
| FACTEURS EXTERNES | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENVIRONNEMENT PHYSIQUE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Emprise de l'infrastructure sur le nouveau pont sur le Saint-Laurent | Refus de la part des Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée d'accueillir l'infrastructure et/ou Incertitude des délais et possibilité de remise tardive des travaux | Potentiel de raccordement à l'infrastructure - Diminution des coûts | | | | | | | | | | | | | Développer l'infrastructure sans emprise sur le pont |
| Arrimage au Projet Bonaventure | Incertitude des délais et possibilité de remise tardive des travaux - Impossibilité de traverser l'infrastructure (terre-pleins avec bâtis envisagés) | Potentiel de raccordement au Projet Bonaventure - Trajet assurant une meilleure desserte du centre-ville entre le bassin Peel et la Gare Centrale - Potentiel de favoriser le développement du Projet Bonaventure | | | | | | | | | | | | | Envisager une route alternative à l'ouest du Projet Bonaventure |
| Arrimage au projet du boulevard Bonaventure | Incertitude des délais et possibilité de remise tardive des travaux | Infrastructures pouvant accueillir et être bâties de manière à répondre aux besoins du système sur rail | | | | | | | | | | | | | x |
| ENVIRONNEMENT LEGAL | | | | | | | | | | | | | | | |
| Autorisations et permis nécessaires en provenance des autorités gouvernementales | Études supplémentaires exigées | Meilleure compréhension des enjeux | | | | | | | | | | | | | x |
| ENVIRONNEMENT POLITIQUE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Leadership | Absence de leadership fort pouvant rassembler les parties prenantes et le public, et amorcer le projet | Leadership fort pouvant rassembler les parties prenantes et le public, et amorcer le projet | | | | | | | | | | | | | x |
| Collaboration inter-arrondissement et/ou avec la ville centre | Opposition politique inter-arrondissement et/ou avec la ville centre | Potentiel de collaboration politique inter-arrondissement et/ou avec la ville centre | | | | | | | | | | | | | Atelier de médiation |
| ENVIRONNEMENT SOCIAL | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mobilisation citoyenne | Opposition | Projet répondant aux besoins des citoyens | | | | | | | | | | | | | Revoir l'approche de communication adoptée et démocratiser davantage le processus de planification |
| | Manque d'appropriation du projet | Appropriation et adhésion | | | | | | | | | | | | | Diversifier les outils de communications, augmenter la fréquence des communications, faire appel à des spécialistes en marketing |
| ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Financement | Financement limité | x | | | | | | | | | | | | | Trouver du financement dans le secteur privé, des commensitaires, etc. |
| Coûts des travaux | Diminution de la faisabilité du projet | x | | | | | | | | | | | | | Faire des études afin d'évaluer les coûts engendrés par une ou plusieurs alternatives |
| FACTEURS INTERNES | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre important de partie prenantes | Impossibilité de faire converger les acteurs clés vers un objectif commun | Création de partenariats novateurs | | | | | | | | | | | | | Planifier des tables de négociation et des ateliers de médiation |
| | Conflit d'intérêt pré-existant entre les acteurs clés | Développement de collaboration auparavant difficilement envisageable | | | | | | | | | | | | | médiation Faire ressortir les bénéfices de la collaboration et les points communs existants |
| Coordination inter-division | Coordination déficiente entre la division de la programmation et des équipements | Projet fructueux | | | | | | | | | | | | | Ouvrir de nouveaux postes au sein de la société; postes ayant pour responsabilité d'assurer de la coordination inter-division |

Figure 24: Tableau représentant les risques associés au projet du système sur rail (Division infrastructure)

Autres outils

Schéma Go-No-Go

Ce schéma Go-No-Go simplifié (figure 25) représente le flux fonctionnel du projet dans son ensemble, selon une logique chronologique et multi-niveaux. La colonne du centre illustre le déroulement désiré du projet. La version détaillée de ce type de schéma permet au gestionnaire de prévoir des plans alternatifs si des problèmes surviennent en cours de route. La colonne de gauche représente des mesures de mitigation proposées si une étape du projet ne permet pas de remplir les objectifs visés en amont. Cette dernière permet d'intégrer l'analyse des risques dans une vision globale du projet. La colonne de droite indique les parties prenantes incluses dans les diverses étapes identifiées dans la colonne du centre.

À noter que les mesures de mitigations et groupes de parties prenantes pour les négociations se trouvent dans la version détaillée (ultérieurement présentée) du Go-No-Go pour le sous-projet de la requalification de l'autoroute Bonaventure. Le Go-No-Go détaillé est présenté dans la section suivant (page 40-41).

Échéancier et cycle de vie

Le management des délais du projet est nécessaire afin d'assurer la réalisation du projet en temps voulu et éviter toutes perturbations dans les séquences des travaux et complications qui en découleraient. «Il comprend les processus de management de projet suivants : identification des activités, séquençement des activités, estimation des ressources nécessaires aux activités, estimation de la durée des activités, élaboration de l'échéancier et maîtrise de l'échéancier» (Project Management Institut, 2004). Ces processus ont brièvement été abordé dans le cadre de ce projet et sont ici regroupés de façon synthétique sous la forme d'un échéancier et d'un cycle de vie (figure 47 et 53).

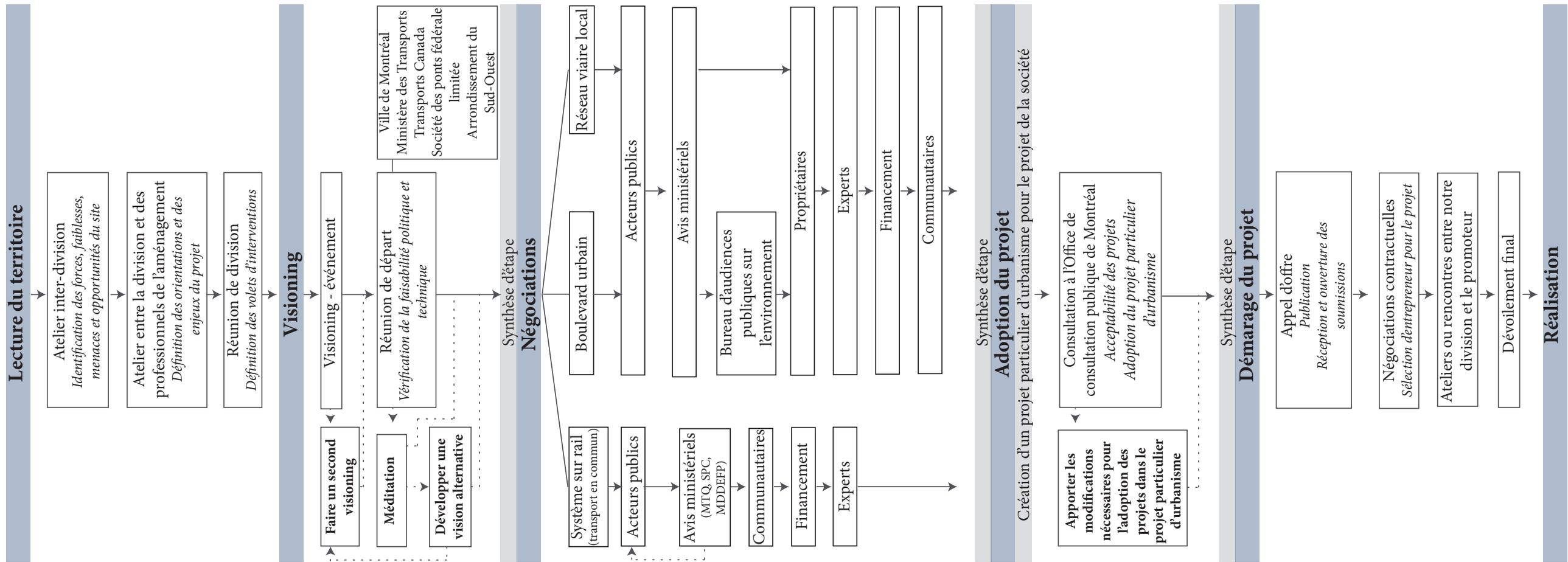


Figure 25: Schéma Go-No-Go général (Division infrastructure)



Démarche d'intervention

Suivant les considérations mentionnées précédemment, la complexité du redéveloppement du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles requiert des mécanismes afin de développer un projet urbain cohérent. La démarche se doit d'être basée à la fois sur des outils et des méthodes propres à la gestion de projet, mais également sur des résultats simulés aux fins de l'exercice. Le mandat vise initialement le redéveloppement du Parc d'entreprises, par contre, un élargissement du territoire d'intervention a été nécessaire. Les actions entreprises devront répondre à des préoccupations et des besoins des résidents des arrondissements environnants et même, de certaines villes situées sur le territoire de l'agglomération. Les projets devront toujours être pensés en fonction de plusieurs échelles d'intervention.

La présente section se penche sur la démarche du projet de manière à en présenter les grandes lignes. Cette dernière consiste en une lecture approfondie du territoire, la tenue d'un visioning (simulation), un processus de négociations auprès de divers acteurs, l'étape du Programme particulier d'urbanisme et finalement, le démarrage du projet. Il est à noter que trois sous-projets découleront de cette opération, mais qu'un seul ne sera traité dans le détail. L'envergure du projet global nous pousse à devoir faire ce choix.

La connaissance du territoire est primordiale afin de partir sur des bases solides. Le but de cette étape n'est pas uniquement de dresser un portrait du secteur, mais bien d'en saisir son essence. La définition d'orientations et d'enjeux guidant le montage du projet est la résultante désirée de cette étape.

La recherche documentaire constitue souvent le premier réflexe de l'urbaniste en devenir afin de tout cerner d'un territoire. Cette démarche est utile pour connaître les grandes lignes de développement d'un territoire. Elle permet également de dresser le contexte du projet (abordé précédemment) et d'en identifier les parties prenantes. La lecture du territoire ne peut toutefois pas se limiter à cet exercice. Une visite de terrain s'impose.



Figure 26: Photo prise lors d'une visite du site (Division infrastructure)

La réflexion doit se faire également à la lumière de ce qui a déjà été proposé pour ce secteur. L'ancienne Société du Havre de Montréal proposait, entre autres, la requalification de l'autoroute Bonaventure en boulevard urbain. Cette requalification ne s'effectue à l'heure actuelle qu'à la partie de l'autoroute dans l'arrondissement Ville-Marie. Cette transformation représente la première phase de travaux proposée par la société (Société

du Havre de Montréal, 2012). D'autres acteurs se sont penchés sur le devenir du secteur; les propositions qui en découlent sont variées. Certains proposent la transformation de la rue Marc Cantin en boulevard urbain, reliant ainsi Verdun à la Cité du Havre dans un tout nouveau tracé.

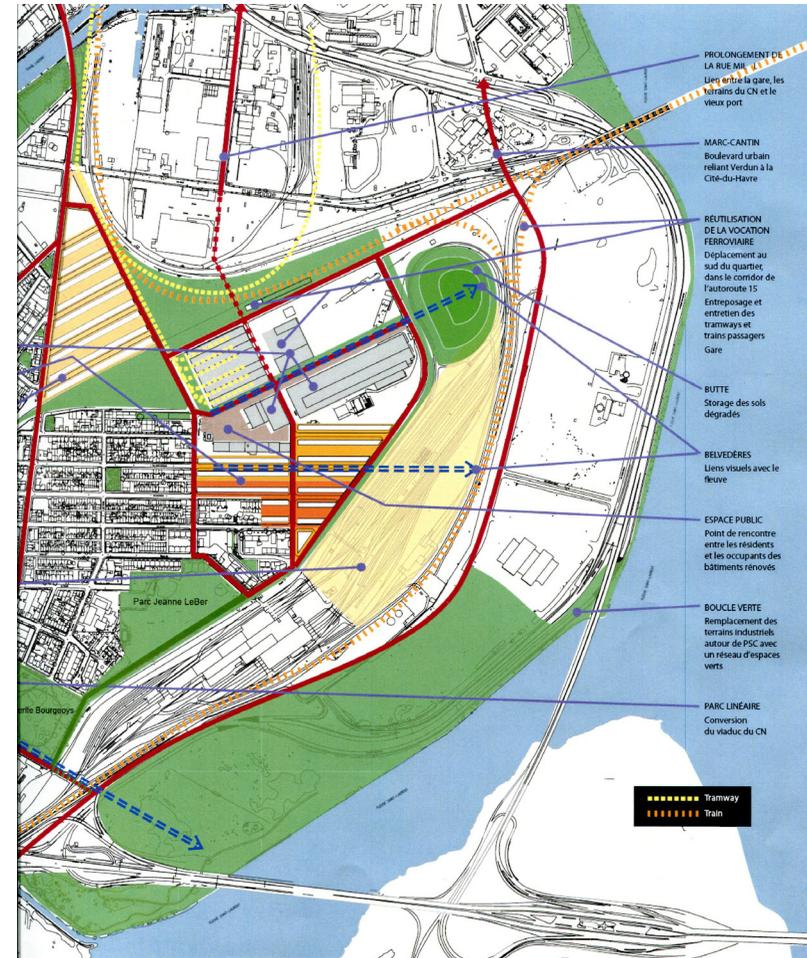


Figure 27: Carte de propositions citoyennes (OPA, 2007)

L'idée d'enfourer en tunnel les voies du Canadien National a même été suggérée afin de désenclaver le site dans la vision de Projet Montréal lors d'une campagne électorale (Projet Montréal, 2009). Ces propositions aident à comprendre comment est appréhendé le territoire et à mesurer l'intérêt des acteurs locaux pour le site.

Afin de confronter ce premier aperçu du territoire, des rencontres avec les autres divisions ont été programmées afin de s'assurer que la lecture de notre division représente la complexité des dynamiques présentes. Des rencontres avec des parties prenantes ont permis d'amener la réflexion à un niveau supérieur.

L'analyse SWOT, présentée à la page suivante, résulte de ce processus. Ce type d'analyse s'effectue afin de déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une zone d'intervention. La somme des informations retenues et des analyses faites sur le territoire permettent à la Société de mise en valeur des berges de dresser un diagnostic de la situation et ainsi, dégager les enjeux réels du site et certaines orientations à prendre. Il est à noter que ces enjeux n'ont pas tous la même importance et, par conséquent, n'ont pas été répondus avec la même vigueur. À noter que les enjeux énumérés ci-dessous concernent uniquement le mandat de la division infrastructure.

- Enclavement du site
- Retissage avec les secteurs environnants
- Harmonisation des infrastructures avec le paysage
- Environnement et santé publique
- Collaboration avec et entre les parties prenantes

L'enclavement du site est un enjeu majeur pour le développement du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles. Il existe présentement qu'un seul point d'accès au site. Il n'est également accessible qu'en automobile. Les voies ferroviaires du Canadien National et la présence de l'autoroute Bonaventure coupent presque complètement l'accès au site. L'orientation prise dans ce contexte est de développer un projet permettant de faciliter l'accès au site.



Figure 28: Entrée au site par Victoria (Google Street, 2014)

Le second enjeu est intimement lié au premier. L'importance d'assurer un retissage entre le site et les secteurs environnants demeure un élément récurrent dans les préoccupations des acteurs. Par conséquent, le projet urbain doit permettre la connectivité entre ce secteur et son environnement.

La question d'harmonisation des infrastructures avec le paysage constitue un élément sortant de l'analyse SWOT à développer. Cet enjeu repose sur l'emplacement stratégique du site : à deux pas du centre-ville et l'un des derniers fronts de fleuve pouvant être développés pour en donner l'accès à la population. Il est donc question ici de vouloir rendre justice à ce paysage exceptionnel tout en développant l'idée de créer une entrée de ville à la hauteur de Montréal.

La division souhaite développer le projet avec les parties prenantes tout en développant un projet répondant au besoin d'augmentation de la part modal des transports alternatifs mis de

l'avant entre autres dans le Plan métropolitain d'aménagement et de développement par la CMM (CMM, 2012). Ceci répondrait à la fois au désir de réduire les émissions de gaz à effet de serre par la réduction de la congestion (transfert vers un transport collectif de masse – hypothèse) et de faciliter l'accès au site.



Figure 29: Analyse SWOT (Division infrastructure)

Les projets urbains ne peuvent plus de nos jours être développés en vase clos. Les autorités planificatrices n'ont, par ailleurs, plus le contrôle total de leur environnement. De plus, le site visé par les interventions a subi plusieurs tentatives de développement ou d'occupation allant d'un simple stationnement à un héliport. Le site a également été préconisé pour la construction du Stade Saputo qui sera finalement construit près du Stade olympique (Radio-Canada, 2006).

La réflexion sur l'avenir du site et, surtout de son accessibilité et les infrastructures le bordant, nécessite une nouvelle réflexion collective. L'idée n'est pas là d'ouvrir la discussion au grand public, mais d'élargir la réflexion autour d'acteurs pouvant avoir une idée sur la question ou ayant effectués ce type d'opération dans leur municipalité respective. L'approche du visioning semble être la plus prometteuse pour permettre cette réflexion. Ce type d'exercice se définit comme suit : «Mental process in which images of the desired future (goals, objectives, outcomes) are made intensely real and compelling to act as motivators for the present action» (BusinessDictionary.com, 2014).

La présente simulation du visioning a donc été pensée en ce sens. Afin de planifier l'opération efficacement, deux objectifs ont été formulés avant l'évènement. Le premier est d'entamer une réflexion sur le devenir de l'infrastructure Bonaventure et du réseau artériel local. Le second objectif repose sur la nécessité de revoir l'efficacité du transport en commun et la motilité sur le secteur. Cette démarche vise également à mesurer l'intérêt des parties prenantes sur les propositions ou idées qui sortiront du visioning.

Suivant le concept du visioning, l'évènement s'est tenu de manière intensive sur une courte période de deux jours à thématiques

distinctes. La première journée, portant sur les infrastructures, cherche à répondre au premier objectif formulé. La seconde se concentre sur la thématique de la mobilité et l'accessibilité afin de répondre au deuxième objectif. Le livrable de ces journées consiste à la rédaction d'un rapport retraçant les propositions les plus prometteuses pour le développement du site.

La sélection des participants s'est faite en fonction de leur expérience, de leur champ d'expertise et de leur capacité à susciter la réflexion. Il a été privilégié de fournir des documents et des capsules assurant la compréhension minimale du secteur. Ceci permet de nous assurer que les participants se lancent dans les discussions en étant bien informés et sur un pied d'égalité. De plus, les participants sont informés sur le mandat de la division et sur les objectifs de ces journées de réflexion. Voici la liste non exhaustive de participants de l'évènement :

- Représentant de la Ville de Montréal
- Représentant du projet du Waterfront de Toronto
- Agence métropolitaine de transport
- Représentant de la Communauté métropolitaine de Montréal
- Représentant du MAX Light Rail Project à Portland en Oregon (États-Unis)
- Représentant du New Waterfront Revitalization Program de New York (États-Unis)
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain
- Bureau d'études en aménagement (exemple : CPCS Transcom Limited)
- Promoteur immobilier (exemple: Samcon)

Nombreux éléments sortis du rapport de l'évènement méritent d'être soulignés. Un éventail de moyens de transports collectifs et de transformations d'infrastructures routières a été proposé par différents acteurs .



Figure 30: Navette électrique sans chauffeur à Lyon, France (Lyon Capitale, 2014)



Figure 31: Tramway sur le boulevard des Maréchaux, France (EMTA, 2006)



Figure 32: Système sur rail SMT (SMT, 2014)



Figure 34: Exemple de boulevard en bords de fleuve, Promenade Samuel-De-Champlain, Québec (Capital national, 2014)



Figure 36: Réaménagement de l'autoroute A4, Reims, France (Agence de Reims, 2014)



Figure 33: Cas d'enfouissement d'autoroute, John F. Fitzgerald Expressway, États-Unis (DISQUS, 2014)



Figure 35: Hudson River Park, West Side Highway, New York (BrokenSidewalk.com, 2010)



Figure 37: Waterfront de Toronto, revitalisation du quai Queens (Toronto Life, 2014)

Trois propositions de projets sont ressorties de l'expérience: 1) la requalification de l'autoroute Bonaventure en boulevard urbain, 2) l'implantation d'un nouveau système de transport en commun sur rail, et 3) la reconfiguration du réseau viaire local, incluant les mobilités douces.

Une multitude de tracés pour ces trois projets ont été dessinés par les participants lors des ateliers. En ce qui a trait au boulevard urbain et au système sur rail, deux tracés ont été fortement suggérés par les participants du visioning. Le boulevard au sud du site permet d'augmenter l'attractivité de ce dernier en raison de sa proximité aux berges. Le boulevard au nord permet quant à lui d'avoir des commerces de part et d'autre de l'infrastructure, mais n'exploite pas le paysage pittoresque du fleuve.

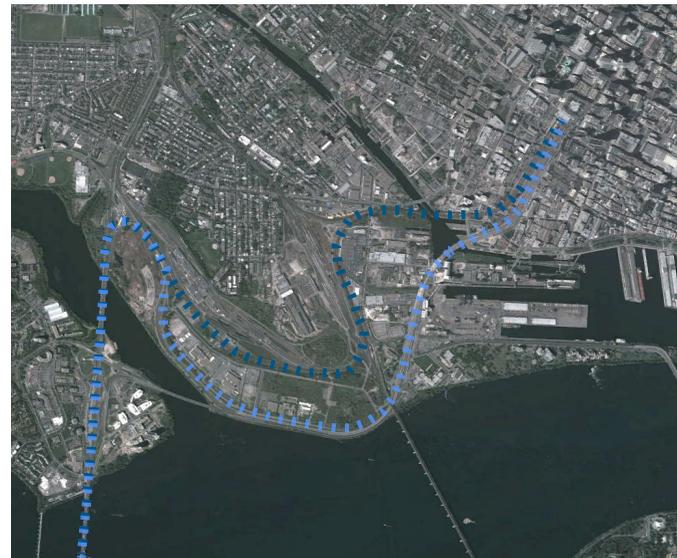
Le système sur rail, au sud, augmente l'accessibilité au fleuve pour les usagers du site. L'intégration de l'infrastructure dans le paysage représente par contre un défi de taille. Le choix du type d'infrastructure implanté orientera grandement la trajectoire du système. Son implantation au nord a été un scénario populaire de la part des participants. En longeant les voies ferrées dans le secteur Bridge-Wellington, le système passerait davantage à proximité de Pointe-Saint-Charles à la hauteur du canal Lachine. Par contre, il a été rappelé par le promoteur immobilier que le système devra répondre aux besoins en terme de mobilité des futurs résidents du Havre (sujet à développement). Ce scénario pourrait être à considérer dépendamment des revendications des citoyens de l'arrondissement.

Avant d'entamer la prochaine étape de la démarche d'intervention, une réunion a été planifiée afin de vérifier la faisabilité des propositions sorties du visioning. Il a été choisi de privilégier certains acteurs du monde politique, certains experts, en plus de certains propriétaires (voir figure 25 à la page 17). La réunion a comme objectif d'établir des propositions afin de débiter la phase de négociation avec des idées de projets concrets, mais non officiels, et réalistes. Les tracés ci-contre (figure 38 et 39) montrent les résultats de la démarche.



Légende
 ■■■ Boulevard urbain - Proposition 1
 - - - Boulevard urbain - Proposition 2

Figure 38 : Tracés proposés lors du visioning pour le projet du boulevard urbain (Division infrastructure)



Légende
 - - - Système sur rail - Proposition 1
 ■■■ Système sur rail - Proposition 2

Figure 39: Tracés proposés lors du visioning pour le projet du système sur rail (Division infrastructure)

Une série de tables de concertation et de médiation (simulation) avec les acteurs publics, les propriétaires, les experts, les organismes subventionnaires, et des consultations (simulation) avec les groupes communautaires ont permis de bonifier le projet en incluant les attentes des diverses parties prenantes.

La séquence des rencontres, et tables de concertation et de consultation diffère pour les trois projets proposés par la division ; le système sur rail requiert un processus de négociations dont la logique se distingue de celle des travaux publics (infrastructures routières : boulevard Bonaventure et réseau artériel local). La première distinction importante concerne le moment où les parties prenantes de type communautaire sont engagées dans le processus. Les infrastructures publiques se doivent en premier d'être discutées à huit clos entre les acteurs publics et les experts (exemple : Transports Canada, MTQ, arrondissement Le Sud-Ouest, Ville de Montréal, etc.). Bien que le processus de négociation se démocratise graduellement, les consultations officielles/formelles avec les acteurs du secteur communautaire ont lieu après : 1) les rencontres avec les acteurs privés, 2) les avis ministériels, 3) les rencontres avec les propriétaires (infrastructure et foncier), 4) les rencontres avec les experts, et 5) les rencontres avec les investisseurs. Des informations seront tout de même rendues public à mesure que les orientations du sous-projet se concrétisent.

Le sous-projet du système sur rail doit, quant à lui, inclure les parties prenantes du secteur communautaire plus en amont ; l'implantation d'un nouveau système de transport en commun sur un site non construit et ne répondant aucunement aux besoins présents de la population de Pointe-Saint-Charles peut soulever l'insatisfaction et l'opposition populaire. L'accessibilité et la mobilité sont des enjeux d'intérêt pour la

population. Bien que le système sur rail s'inscrit à l'échelle de l'agglomération (connexion avec la Rive-Sud), ce sous-projet s'inscrit en premier lieu à l'échelle locale – intérêts manifestes des acteurs locaux. L'autoroute Bonaventure s'inscrit d'abord et avant tout à l'échelle métropolitaine, ce qui appuie la présente réflexion concernant la séquence des consultations.

La seconde distinction importante entre le processus de

négociation du système sur rail et celui du boulevard urbain et du réseau viaire local concerne le dépôt des sous-projets au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). Pour le système sur rail et le réseau viaire local, seuls les avis ministériels sont nécessaires pour leur réalisation. La requalification de l'autoroute Bonaventure requiert, quant à elle, le respect des procédures complexes du BAPE, et ce, entre la réception des avis ministériels et les rencontres avec les propriétaires.

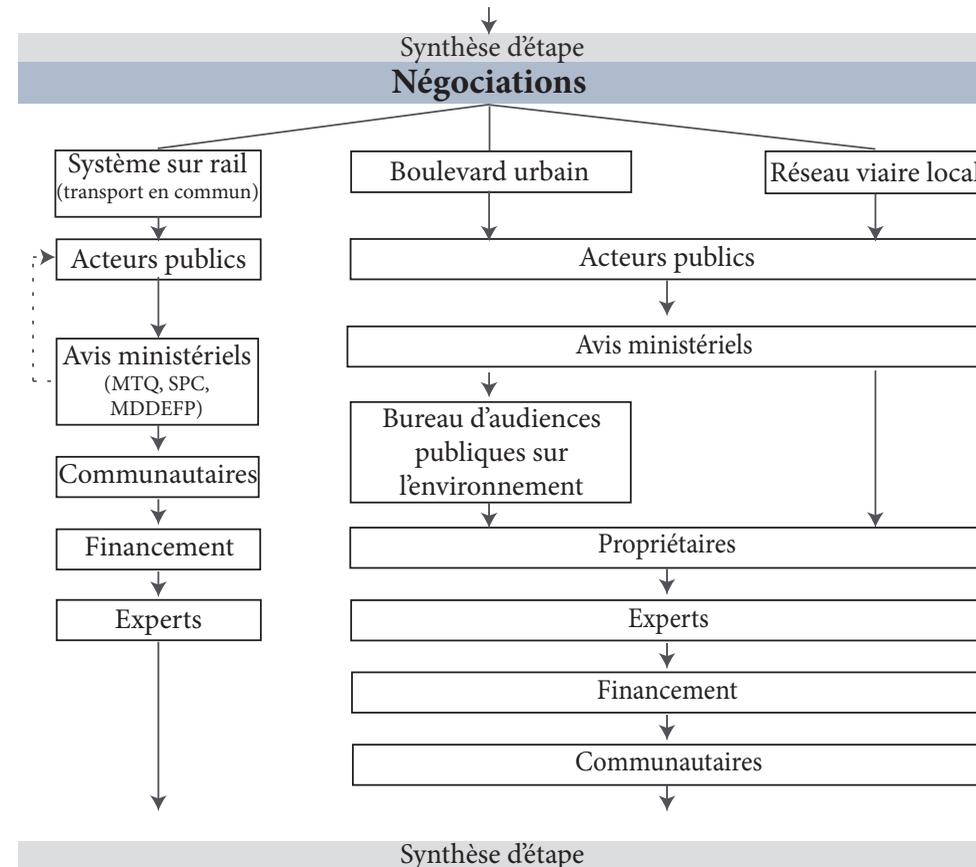
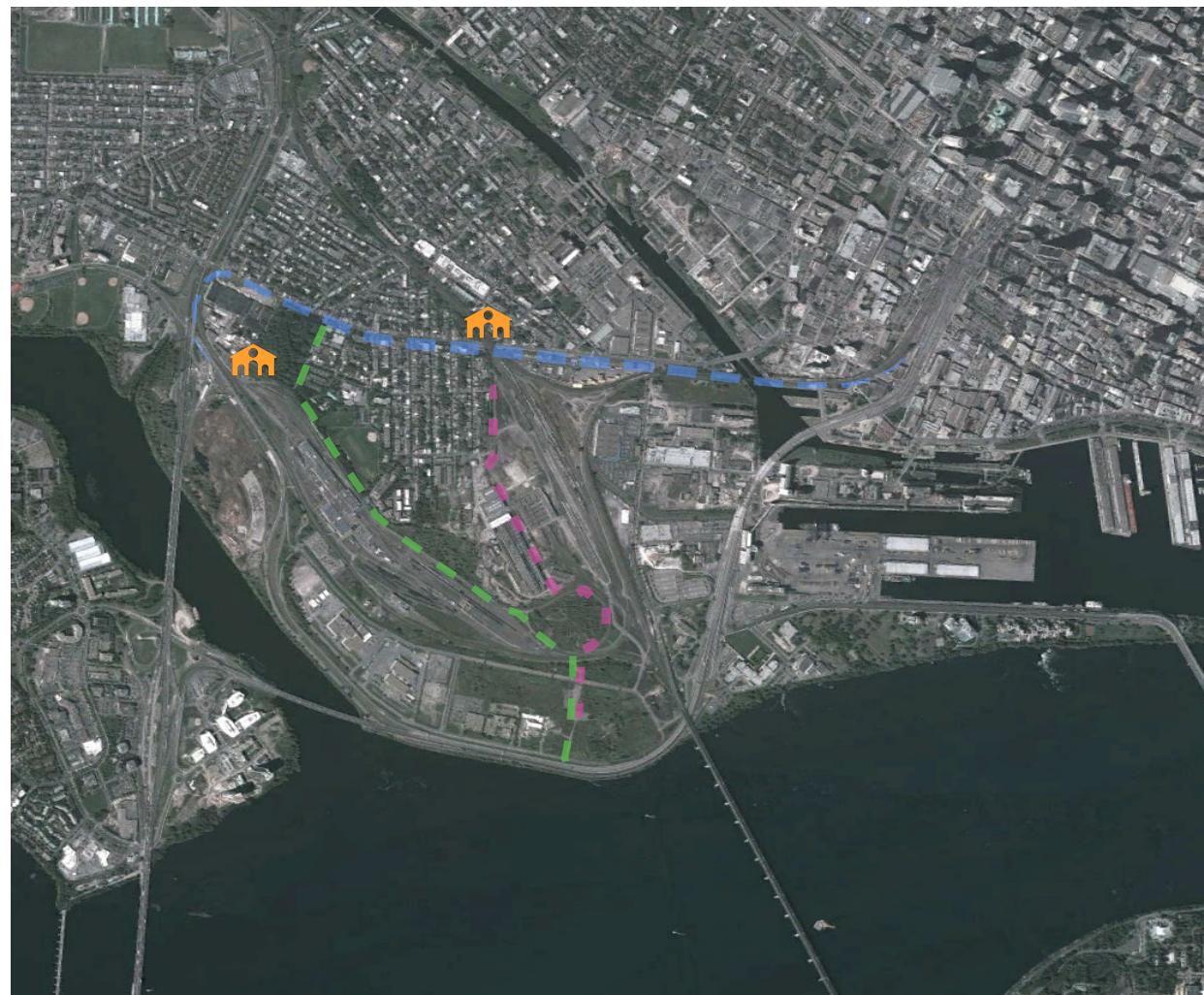


Figure 40: Extrait du schéma Go-No-Go général (Division infrastructure)

L'illustration (ci-contre) représente les différentes propositions découlant des négociations avec les parties prenantes communautaires et la population de Pointe-Saint-Charles. Ces requêtes ont été faites par ces derniers afin que le projet du Parc d'entreprises réponde davantage à leurs besoins en terme d'accessibilité au site et en terme de mobilité au sein même de leur quartier. Le secteur de la Pointe-Saint-Charles pourrait bénéficier d'un trajet du système sur rail sur la rue Centre en direction du terminus Bonaventure, d'un prolongement du réseau cyclable au nord des rails du CN et de la création d'une rue de circulation locale en direction du Parc d'entreprises. Ces projets s'inscrivent dans une démarche connexe au projet principal dont il est ici question. Les projets sont sérieusement considérés de part et d'autre de l'arrondissement Le Sud-Ouest, de la Ville de Montréal et de la Société de mise en valeur des berges. Les recommandations ont été reçues, mais il a été clair que ces considérations ne sont pas, pour l'instant, un engagement de la part des acteurs publics. Le passage d'un réseau cyclable et routier au-dessus ou au-dessous des rails de chemin de fer représente des défis importants auprès du CN/CP – défis légaux et techniques.



Légende

- ■ ■ Système sur rail
- ■ ■ Pistes cyclables
- ■ ■ Réseau viaire local
- Gare

Figure 41: Tracés et propositions résultants des séances de médiation (Division infrastructure)

Les autorités publiques ont entrepris, de manière concomitante aux négociations, la rédaction d'un Programme particulier d'urbanisme englobant l'ensemble des projets de la société découlant des processus de communication. Tel que défini par le ministère des Affaires municipales et Occupation du territoire du Québec : «Le PPU permettrait à la municipalité de préciser les modalités d'aménagement et les types de normes souhaitées en matière d'usages, d'affichage, de profondeur et d'aménagement de la marge avant, de localisation des accès aux terrains et des stationnements, de localisation des rues, de largeurs minimales des terrains, etc. Elle pourrait également identifier les priorités d'intervention en matière d'immobilisations pour la construction de voies de desserte, pour l'installation de feux de circulation, etc.» (MAMOT, 2010).

Le PPU a par la suite été soumis à l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM), tel que requis par la Charte de la Ville de Montréal, section IX. Les recommandations de l'OCPM ont par la suite été considérées et intégrées au projet. Un document préliminaire (avant-projet) aurait pu être présenté à l'OCPM de manière à connaître l'acceptabilité des projets en amont dans le processus d'adoption du projet. Le jeu d'échelle d'intervention étant extrêmement complexe dans le cas présent (échelle locale, métropolitaine, voir régionale), une alternative au PPU existe. Cet outil de planification du territoire aborde davantage les questions d'aménagement et d'urbanisme d'échelles locales. L'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal est utilisé pour l'adoption de projet d'envergure métropolitaine.

Tel que spécifié au sein de la charte :

«89. Le conseil de la ville peut, par règlement, permettre, malgré tout règlement adopté par un conseil d'arrondissement, la réalisation d'un projet relatif:

[...]

2° à de grandes infrastructures, tel un aéroport, un port, une gare, une cour ou une gare de triage ou un établissement d'assainissement, de filtration ou de dépuración des eaux...» (Gouvernement du Québec, 2014)

À noter que le projet d'un règlement visé à l'article 89 doit tout de même faire l'objet d'une consultation publique effectuée par l'OCPM.

Propositions d'aménagement

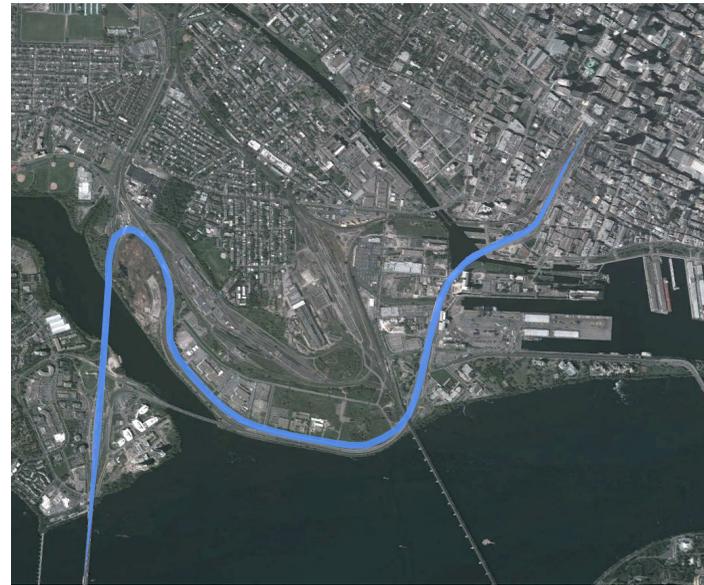
La publication d'appel d'offres, la réception et ouverture des soumissions, et les négociations contractuelles ont permis de sélectionner les entrepreneurs responsables de la réalisation du projet. L'attention est ici portée aux propositions d'aménagement synthèses résultant de l'ensemble de la démarche d'intervention et du démarrage du projet : le système sur rail, la reconfiguration du réseau viaire locale et la requalification du pont Clément, et le boulevard urbain.

Proposition de système sur rail

Proposé lors du visioning, le Smart Mass Transportation (SMT) est un système sur rail d'une entreprise californienne novatrice. Il est simple et extensible, et peut évoluer en fonction des besoins de la communauté. Son implantation est sans impact majeur sur l'environnement et sur le bâti existant en raison de sa faible emprise au sol. Vu l'incertitude des besoins en terme de mobilité des futurs usagers du site et les revendications des citoyens de la Pointe-Saint-Charles d'avoir un prolongement de l'infrastructure dans leur quartier, ces caractéristiques ont fortement influencé le choix de ce système sur rail au lieu du SLR. Ce système a 12 fois la capacité porteuse du système de métro de New York et est capable de répondre 24h/24, 7jours/7 aux besoins des usagers. Les wagons peuvent être commandés par les passagers en utilisant leur téléphone intelligent équipé de GPS ; le service est entièrement automatisé. Ce dernier s'inscrit donc dans la vision de ville intelligente et numérique promue par la Ville de Montréal.

En terme de localisation, le passage au sud du site (plutôt qu'à proximité des infrastructures ferroviaires du CN/CP) a pour avantage de permettre un accès direct au futur boulevard urbain et aux berges. Il est encore à ce jour impossible de ce prononcer sur l'ouverture de la Société des ponts fédérale limitée à recevoir

l'infrastructure sur le nouveau pont sur le Saint-Laurent. Des stations seront construites sur la Pointe-Nord de l'Île des Sœurs, sur le Parc d'entreprises et dans le secteur Bridge-Wellington.



Légende

— Système sur rail

Figure 42: Proposition finale pour le système sur rail (Division infrastructure)

Proposition pour le réaménagement du réseau artériel local

La reconfiguration du réseau artériel local se sous-divise en deux projets :

- 1) le prolongement et le déplacement de la rue Marc Cantin et l'ajout d'une rue locale
- 2) la requalification du pont Clément.

Le prolongement de la rue Marc Cantin vers l'est (rattachement à la présente autoroute Bonaventure) permettra en un premier temps d'assurer la circulation lorsque le sous-projet du boulevard urbain sera en réalisation. L'infrastructure servira ensuite pour la circulation de marchandise et la circulation de transit. La détermination d'orienter le développement autour des pôles économiques ne peut qu'accroître la pression sur le réseau routier actuel : canaliser la circulation de transit sur les voies rapides au nord permettra de soutenir la diminution de la fluidité de circulation engendrée par la requalification de l'autoroute en boulevard urbain (MDDEFP, 2002).

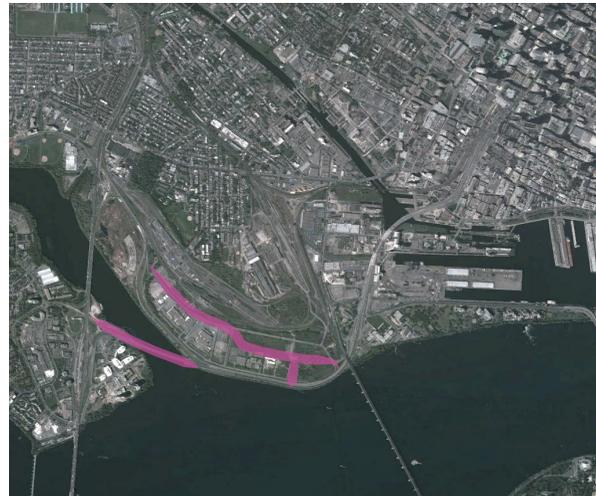
La déviation de la partie est de la rue Marc Cantin vers le milieu du site permettra le développement de part et d'autre de l'infrastructure – développement actuellement impossible en raison de la dénivellation du terrain et des rails du CN/CP au nord du site. Le rattachement de la rue Marc Cantin au futur boulevard urbain (dans sa partie est) nécessitera de repenser le nœud autoroutier sous le pont Victoria. L'ajout d'une courte rue locale permettra de créer un îlot additionnel sur le site.

La requalification du pont Clément en route locale assurera strictement la circulation locale (interarrondissement). Ce désir a été exprimé en consultation publique avec les citoyens de l'arrondissement Verdun. Ces derniers désirent éviter la

circulation d'échelle métropolitaine, toujours grandissante. Les aménagements sur le pont Clément (pistes cyclables et sentiers pour piétons) augmenteront l'accessibilité au site de tous les citoyens. Cette requalification est aussi justifiée pour des raisons de sécurité puisqu'elle facilitera la circulation des transports d'urgence.

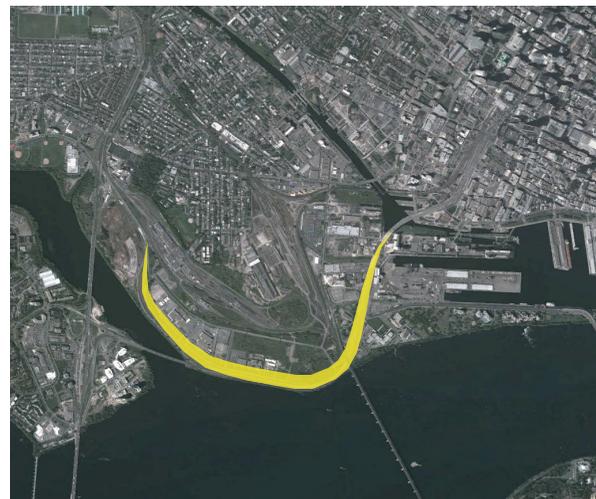
Le transfert de la circulation vers la partie est de l'autoroute Bonaventure actuelle permettra de faire une utilisation efficace des infrastructures (voir données de circulation p. 5). La trajectoire des automobilistes en provenance de la Rive-Sud en direction du centre-ville de Montréal sera prolongée de 1,2 km, soit environ d'une minute. Ces effets sont ici considérés comme ayant un faible impact sur l'utilisateur (temps de déplacement) et sur l'environnement (émission de gaz à effet de serre).

Bien que le réseau viaire relève de l'échelle locale, la reconfiguration a le potentiel de diminuer la part modale de l'automobile. La rue Marc Cantin et le boulevard urbain assureront la circulation de transit. Par contre, la configuration des rues locales destinées à la circulation des individus à destination du site (employés, touristes, résidents) sera peu réceptive à la voiture. Pour diminuer la part modale de la voiture, il ne suffit d'augmenter l'offre de transport collectif; il faut aussi repenser l'aménagement du territoire et de la voirie. Des woonerfs, des sentiers piétons et des équipements destinés aux automobilistes limités augmenteront les incitatifs pour prendre le transport en commun pour se rendre sur le site.



Légende
Réseau viaire local

Figure 43: Proposition finale pour le réseau artériel local (Division infrastructure)



Légende
Boulevard urbain

Figure 44: Proposition finale pour le projet du boulevard urbain (Division infrastructure)

Boulevard urbain

«...plutôt que de considérer les autoroutes dans leur seule dimension fonctionnelle et ainsi de les isoler le plus possible des milieux de vie traversés, on tente de concilier ses deux usages : les transports locaux et ceux de transit» (MTQ, 2006).

Le boulevard urbain permettra de donner à la population un accès direct au site et au fleuve. La diminution de l'emprise au sol pourra laisser place à des développements alternatifs pouvant contribuer à l'attractivité des lieux. La valeur foncière augmentera et conséquemment, deviendra une source importante de revenu pour la Ville de Montréal.

Une meilleure intégration des infrastructures routières aux paysages urbain et naturel favorisera le développement d'un site à échelle humaine et d'intérêt pour le tourisme. Le boulevard urbain servira d'entrée de ville et contribuera à agrémenter la trajectoire des individus à destination du centre-ville. Il servira aussi de connexion entre les secteurs résidentiels des différents arrondissements qui, pour l'instant, sont isolés les uns des autres.

Accompagnée d'une reconfiguration du réseau viaire local, l'infrastructure conciliera les besoins liés aux déplacements pendulaires quotidiens, tout en promouvant une utilisation optimale des infrastructures routières. La réduction de l'emprise au sol de l'infrastructure Bonaventure et le verdissement des aménagements auront pour effet de diminuer l'ampleur de l'îlot de chaleur actuellement présent sur le site. Ce dernier offre aussi la possibilité d'intégrer un transport collectif en site propre (voir le système SMT).

Proposition synthèse

La proposition finale ci-contre favorisera le désenclavement du site, la création de liens entre les arrondissements Ville-Marie, Le Sud-Ouest et Verdun (l'Île des Sœurs), et l'harmonisation des infrastructures avec le paysage. Contrairement aux pratiques du passé, les infrastructures contribueront à l'esthétisme de la future entrée de ville en répondant plus durablement aux besoins de l'ensemble des citoyens de la région métropolitaine de Montréal en terme de mobilité.



Légende

- | | | | | | |
|---|------------------|---|---------------------|---|------------------|
|  | Pont Champlain |  | Boulevard urbain |  | Pistes cyclables |
|  | Système sur rail |  | Réseau viaire local | | |

Figure 45: Proposition synthèse finale (Division infrastructure)

Échéancier

L'échéancier ci-contre représente la multiplicité des échelles d'interventions et la transversalité des sous-projets. Les interdépendances ici illustrées démontrent que le développement et l'application de mécanismes de gestion sont nécessaires pour assurer le bon déroulement du projet.

La réflexion quant aux phases de réalisation ne relève pas d'une étude méticuleuse de personnes qualifiées en ingénierie. L'échéancier et les phases de réalisations des projets du boulevard urbain et de la rue Marc Cantin représentent tout de même un scénario cohérent pouvant assurer la circulation pendant la construction du boulevard. La rue Marc Cantin, suite à son raccordement à l'autoroute (extrémité ouest), jouera un rôle d'infrastructure provisoire.



Légende
■ Boulevard urbain ■ Réseau viaire local

Figure 46: Phases de réalisation du projet (Division infrastructure)

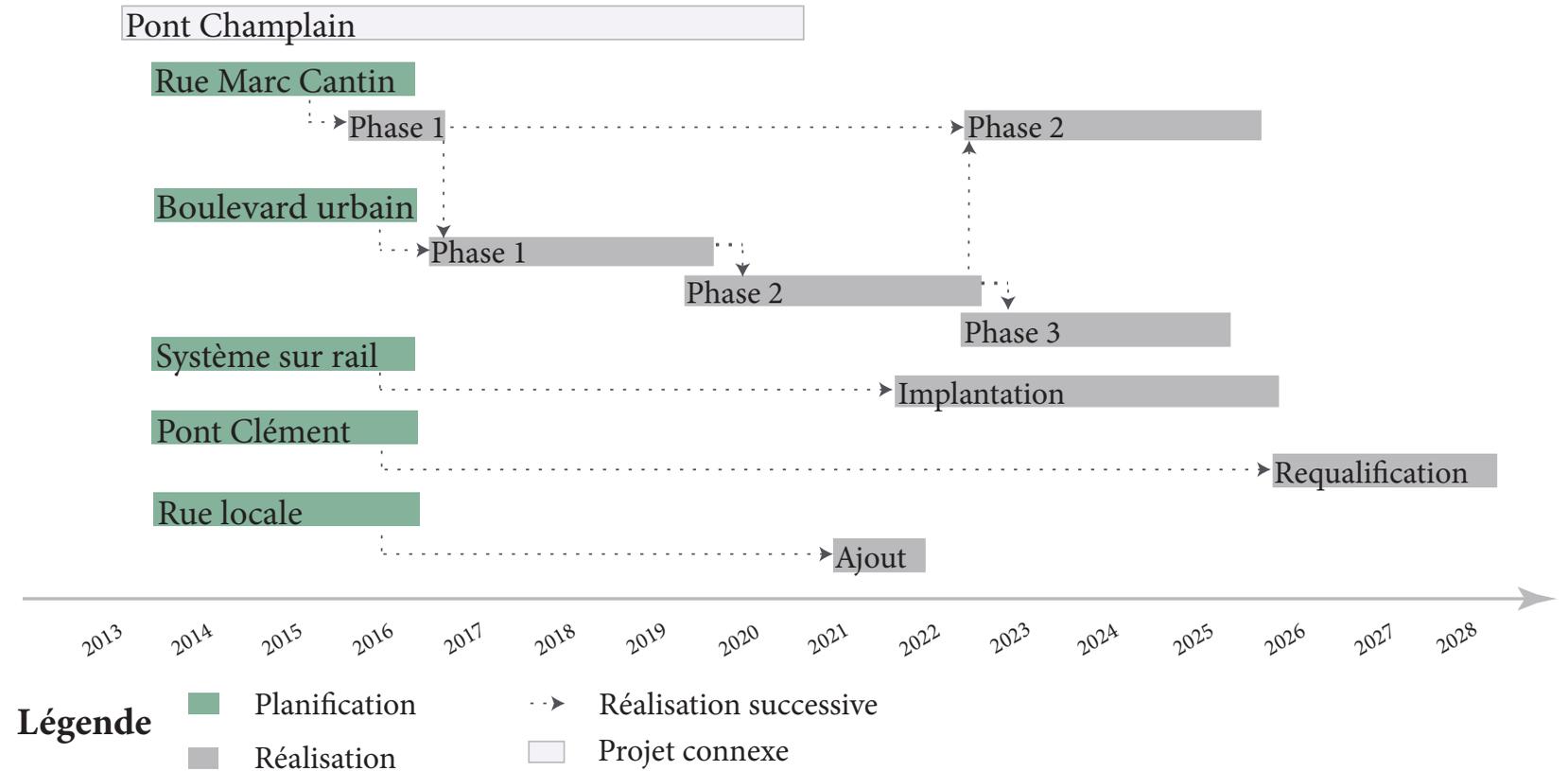
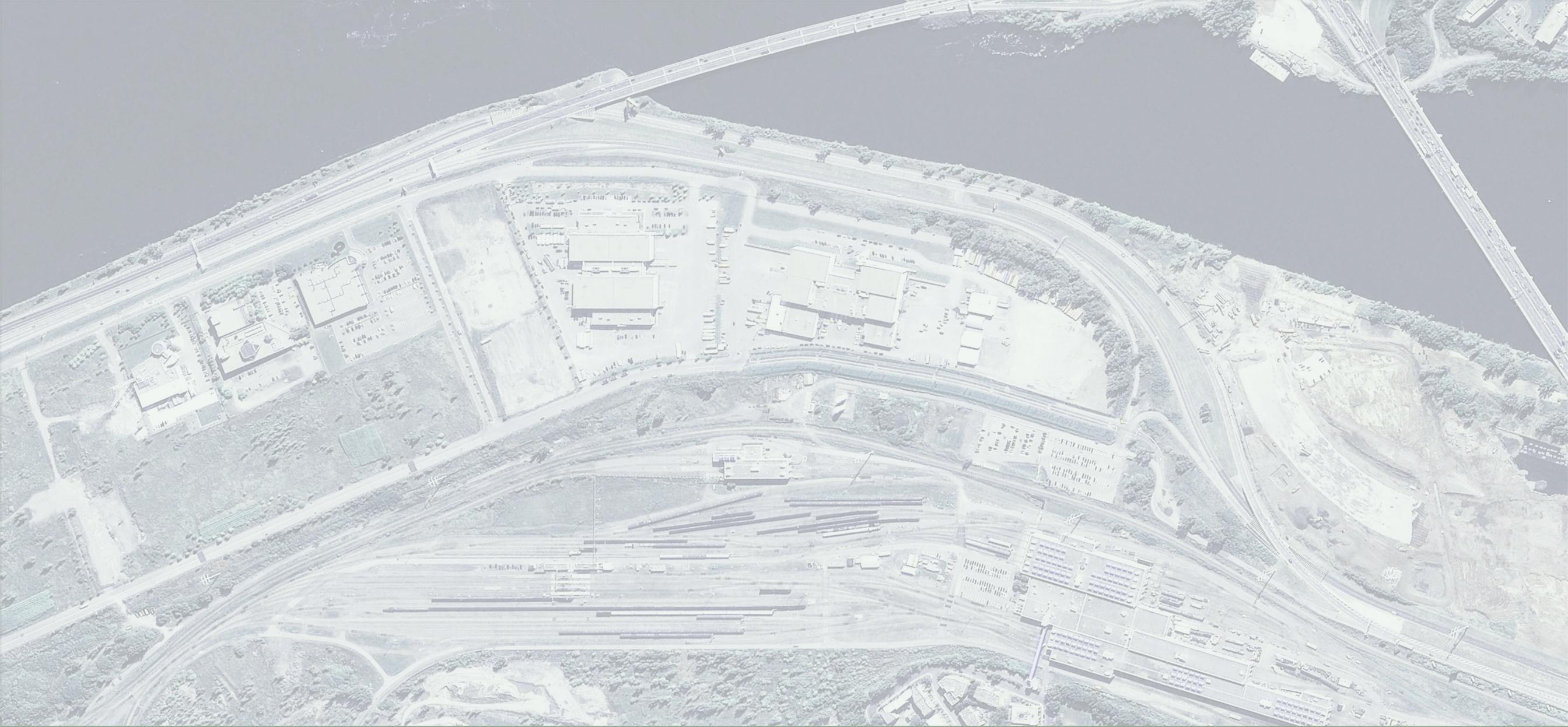


Figure 47: Échéancier du projet (Division infrastructure)



Boulevard urbain

Les besoins en terme d'accessibilité se font criants, tant pour l'émergence d'activités commerciales et industrielles que pour les équipements récréotouristiques du futur Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles. La réalisation du boulevard urbain est primordiale pour l'enclenchement du projet urbain. Sans cette requalification de l'autoroute Bonaventure, le site resterait toujours aussi inaccessible, la population toujours privée des berges en raison de cette infrastructure routière large de plus de 35 mètres. Considérant son importance, une analyse spécifique des parties prenantes, une analyse spécifique des risques, un schéma Go-No-Go détaillé et le cycle de vie du sous-projet ont été élaborés.

Les projets qui pourront émerger suite à la construction du boulevard urbain dépendent du potentiel de développement que procurera le boulevard au site. Ces outils sont donc primordiaux afin de non seulement assurer le bon déroulement du projet, mais aussi diminuer la probabilité d'occurrence des risques associés à une gestion non efficiente de ce dernier sur la réalisation des projets qui en dépendent.

L'application des outils afin d'analyser les parties prenantes s'est faite à la lumière des informations recueillies au cours de notre réflexion. Ces informations sont basées sur des ressources documentaires et des informations orales obtenues lors de rencontres avec les parties prenantes. La matrice ci-contre illustre la classification des parties prenantes selon le modèle développé précédemment. La classification des parties prenantes dans la présente matrice s'est effectuée sur la base de la nature des acteurs et leurs intérêts pour le projet. Ces éléments ont été déterminés grâce au tableau de classification des parties prenantes. Cet exercice permet de déterminer la manière d'approcher la partie prenante et de déterminer les modes de communication à privilégier : informer, consulter ou collaborer.

Afin d'illustrer notre réflexion, prenons pour exemple la CMM. La CMM est une partie prenante à impliquer dans le processus de gestion. Une coopération est souhaitée puisqu'elle produit des études de transport à l'échelle métropolitaine pouvant être utiles afin de déterminer si un boulevard urbain peut assurer le flux de circulation actuel et futur. Elle a un faible potentiel de s'opposer puisque le projet entre dans la vision de l'organisme et que ce dernier ne possède aucun pouvoir coercitif. À noter, cette dernière possède tout de même un pouvoir charismatique auprès des arrondissements et de la ville centre.

| | | Potentiel d'une partie prenante de s'opposer à l'organisation | |
|---|--------|--|---|
| | | Élevée | Faible |
| Potentiel d'une partie prenante de coopérer avec l'organisation | Élevée | <p>Type 4</p> <ul style="list-style-type: none"> -Action-Gardien -Arrondissement du Sud-Ouest -Montréal -Ministère des Transports du Québec -Ministère de la Sécurité publique | <p>Type 1</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comité ZIP Ville-Marie -Conseil des aînés -Éco-quartier du Sud-Ouest -Chambre de commerce du Montréal métropolitain -Conseil régional de l'environnement de Montréal -Arrondissement Verdun -Arrondissement Ville-Marie -Communauté métropolitaine de Montréal -Ministère du Développement Durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs -Ministère de la Santé et des Services sociaux -Agence métropolitaine de transport -Administration portuaire de Montréal -Société immobilière du Canada -Sécurité publique Canada |
| | Faible | <p>Type 3</p> <ul style="list-style-type: none"> -Canadien National -Canadien Pacifique -Société des ponts fédérale limitée -Transports Canada | <p>Type 2</p> <ul style="list-style-type: none"> -Table pour l'aménagement du Centre-Sud -Comité d'action des citoyennes et citoyens de Verdun -Forum économique de Verdun -Promenade Wellington -Bell -Tata communications -Studio Mel's -AQTIM -ATUQ -Vélo-Québec -Brossard -Société de transport de Montréal -Réseau de transport de Longueuil -CASILOC Inc. -Hydro-Québec -Société canadienne d'hypothèques et de logement |

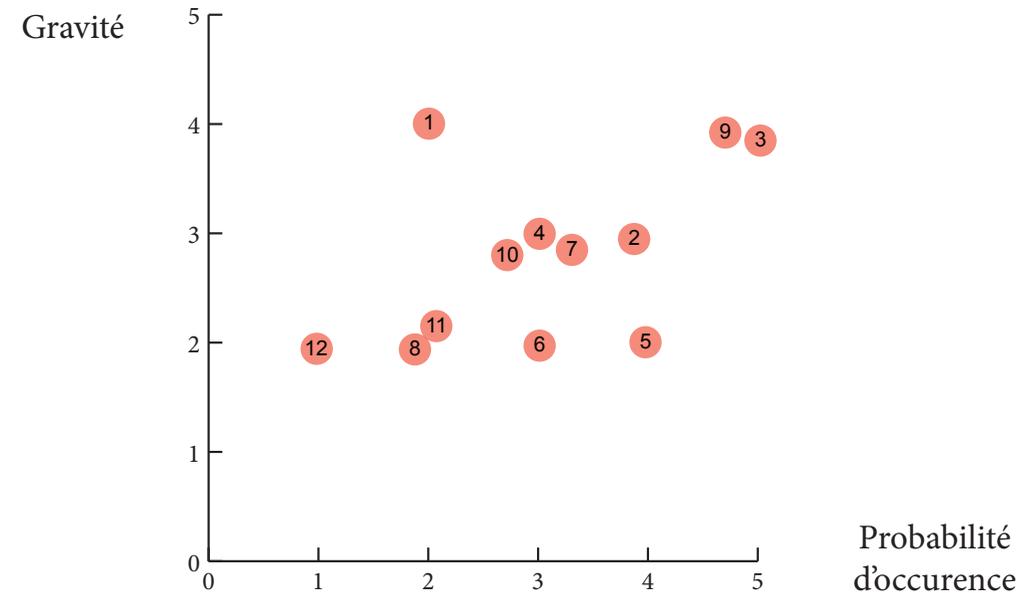
Figure 48: Matrice des parties prenantes spécifique au boulevard urbain (Division infrastructure)

| Partie prenante | Nature de l'organisme | | | | | Type de pouvoir | | | | | | Niveau d'influence | | |
|--|-----------------------|---------------------|--------------------|-------|---------------|-----------------|-----------|------------|--------|---------------|----------|--------------------|-------|-------|
| | Public - fédéral | Public - provincial | Public - municipal | Privé | Communautaire | Légal | Coercitif | Économique | Expert | Charismatique | Marginal | Faible | Moyen | Forte |
| Transports Canada | X | | | | | X | X | | | | | | X | |
| Sécurité publique Canada | X | | | | | X | X | | X | | | | X | |
| Société immobilière du Canada | X | | | | | | | | | | X | X | | |
| Société des ponts fédérale limitée | X | | | | | X | X | | | | | | | X |
| Société canadienne d'hypothèques et de logement | X | | | | | | | | | | X | X | | |
| Administration portuaire de Montréal | X | | | | | | | | | | X | X | | |
| Société canadienne des postes | X | | | | | | | | | | X | X | | |
| Hydro-Québec | | X | | | | | | | | | X | X | | |
| Agence métropolitaine de transport | | X | | | | X | | X | X | | | X | | |
| Ministère de la Santé et des Services sociaux | | X | | | | X | | | X | | | | X | |
| Ministère de la Sécurité publique | | X | | | | X | X | | X | | | | X | |
| Ministère des Transports du Québec | | X | | | | X | X | | X | | | | | X |
| Ministère du Développement Durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs | | X | | | | X | | | X | | | | X | |
| CASILOC Inc. | | X | | | | | | | | | X | X | | |
| Réseau de transport de Longueuil | | | X | | | | | | X | | X | X | | |
| Société de transport de Montréal | | | X | | | | | | X | | | | X | |
| Communauté métropolitaine de Montréal | | | X | | | | | | X | X | X | X | | |
| Ville de Montréal | | | X | | | X | X | X | X | | | | | X |
| Ville de Brossard | | | X | | | | | | | | X | X | | |
| Arrondissement Ville-Marie | | | X | | | X | X | | | | | | X | |
| Arrondissement Sud-Ouest | | | X | | | X | X | X | | | | | | X |
| Arrondissement Verdun | | | X | | | X | X | | | | | | X | |
| Vélo-Québec | | X | | | | | | | | | X | X | | |
| ATUQ | | X | | | | | | | | | X | X | | |
| AQTIM | | X | | | | | | | | | X | X | | |
| Conseil régional de l'environnement de Montréal | | | X | | | | | | X | | X | X | | |
| Chambre de commerce du Montréal métropolitain | | | | X | | | | | | X | | X | | |
| Canadien National | | | | X | | X | X | | | | | | X | |
| Canadien Pacifique | | | | X | | X | X | | | | | | X | |
| Tata Communications | | | | X | | | | | | | X | X | | |
| Studio Mel's | | | | X | | | | | | | X | X | | |
| Bell | | | | X | | | | | | | X | X | | |
| Action-Gardien | | | | | X | | | | | X | | | X | |
| Promenade Wellington | | | | | X | | | | | | X | X | | |
| Éco-quartier du Sud-Ouest | | | | | X | | | | | | X | X | | |
| Conseil des aînés | | | | | X | | | | | | X | X | | |
| Forum économique de Verdun | | | | | X | | | | | | X | X | | |
| Comité d'action des citoyennes et citoyens de Verdun | | | | | X | | | | | | X | X | | |
| Table pour l'aménagement du Centre-Sud | | | | | X | | | | | | X | X | | |
| Comité ZIP Ville Marie (Ville centre) | | | | | X | | | | X | | X | X | | |

Figure 49: Tableau de classification des parties prenantes, projet du boulevard urbain (Division infrastructure)

Le tableau ci-contre a été adapté au contexte du boulevard urbain. Le contenu de cette matrice des risques a été actualisé tout au long du processus de planification du projet en question. Ces informations sont sujettes à changement à mesure que le processus de réalisation avancera. À la fin de la période avant-projet, les deux risques dont la criticité est la plus élevée sont: 1) l'incertitude des délais et possibilité de remise tardive des travaux du nouveau pont sur le Saint-Laurent; impacts sur le raccordement à la bretelle, les phases de réalisation et trajets provisoires, et 2) la diminution de la faisabilité du projet en raison des coûts liés à la construction du type d'infrastructure proposé; impact sur la probabilité d'occurrence du projet.

Sources d'impact et risques associés au boulevard urbain



- | | |
|---|---|
| 1 Arrimage au nouveau pont sur le Saint-Laurent | 7 Opposition citoyenne |
| 2 Délais lié à la contamination | 8 Manque d'appropriation |
| 3 Augmentation des coûts du à la contamination | 9 Coût élevé des infrastructures réduisant la faisabilité du projet |
| 4 Études supplémentaires nécessaires | 10 Impossibilité de converger vers un objectif commun |
| 5 Absence de leadership | 11 Conflit d'intérêt |
| 6 Opposition politique | 12 Coordination déficiente avec les autres divisions |

Figure 50: Graphique illustrant les risques et leurs impacts sur le projet du boulevard urbain (Division infrastructure)

| Source d'impact | Risque | Opportunité | Gravité | | | | | Potentiel d'occurrence | | | | | Criticité | Mesure d'atténuation | |
|--|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------------------|--|
| | | | Niveau 5 | Niveau 4 | Niveau 3 | Niveau 2 | Niveau 1 | Niveau 5 | Niveau 4 | Niveau 3 | Niveau 2 | Niveau 1 | | | |
| FACTEURS EXTERNES | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENVIRONNEMENT PHYSIQUE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Arrimage au nouveau pont pour le Saint-Laurent | Incertitude des délais et possibilité de remise tardive des travaux : Breteille, décalage des phases de construction et perturbation de la circulation provisoire | Potentiel de raccordement à un projet d'infrastructure d'envergure à l'échelle nationale | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Reconsidérer la séquence des phases de réalisation de l'infrastructure Bonaventure et de la rue Marc Cantin Repenser les routes de circulation provisoire |
| Pollution et contamination du site | Délais engendré par la décontamination du site | Développement d'un site propre | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Identifier des secteurs de contamination prioritaires Reconsidérer la séquence des phases de réalisation et entamer les travaux d'infrastructures étant sur des sites au niveau de contamination inférieure |
| | Augmentation des coûts de la réalisation des travaux | N/A | | | | | | | | | | | | | N/A |
| ENVIRONNEMENT LEGAL | | | | | | | | | | | | | | | |
| Autorisations et permis nécessaires en provenance des autorités gouvernementales | Études supplémentaires exigées | Meilleure compréhension des enjeux | | | | | | | | | | | | | N/A |
| ENVIRONNEMENT POLITIQUE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Leadership | Absence de leadership fort pouvant rassembler les parties prenantes et le public, et amorcer le projet | Leadership fort pouvant rassembler les parties prenantes et le public, et amorcer le projet | | | | | | | | | | | | | N/A |
| Collaboration entre arrondissement et/ou avec la ville centre | Opposition politique inter-arrondissement et/ou avec la ville centre | Potentiel de collaboration politique inter-arrondissement et/ou avec la ville centre | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Atelier de médiation |
| ENVIRONNEMENT SOCIAL | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mobilisation citoyenne | Opposition | Projet répondant aux besoins des citoyens | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Revoir l'approche de communication adoptée et démocratiser davantage le processus de planification |
| | Manque d'appropriation du projet | Appropriation et adhésion | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Diversifier les outils de communications, augmenter la fréquence des communications, faire appel à des spécialistes en marketing |
| ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coûts liés à la construction du type d'infrastructure proposée | Diminution de la faisabilité (probabilité d'occurrence) du projet | N/A | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Faire des études afin d'évaluer les coûts engendrés par une ou plusieurs alternatives de requalification Recherche de PPP |
| FACTEURS INTERNES | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre important de parties prenantes | Impossibilité de faire converger les acteurs clé vers un objectif commun | Création de partenariats novateurs | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Planifier des tables de négociation et des ateliers de médiation |
| | Conflit d'intérêt pré-existant entre les acteurs clés | Développement de collaboration auparavant difficilement envisageable: nouvelle opportunité | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Planifier des tables de négociations et des ateliers de médiation Faire ressortir les bénéfices de la collaboration et les points communs existants |
| Coordination inter-division | Coordination déficiente entre l'équipe de la programmation et des équipements | Projet fructueux | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Ouvrir de nouveaux postes au sein de la société ayant pour mandat s'assurer de la coordination inter-division |

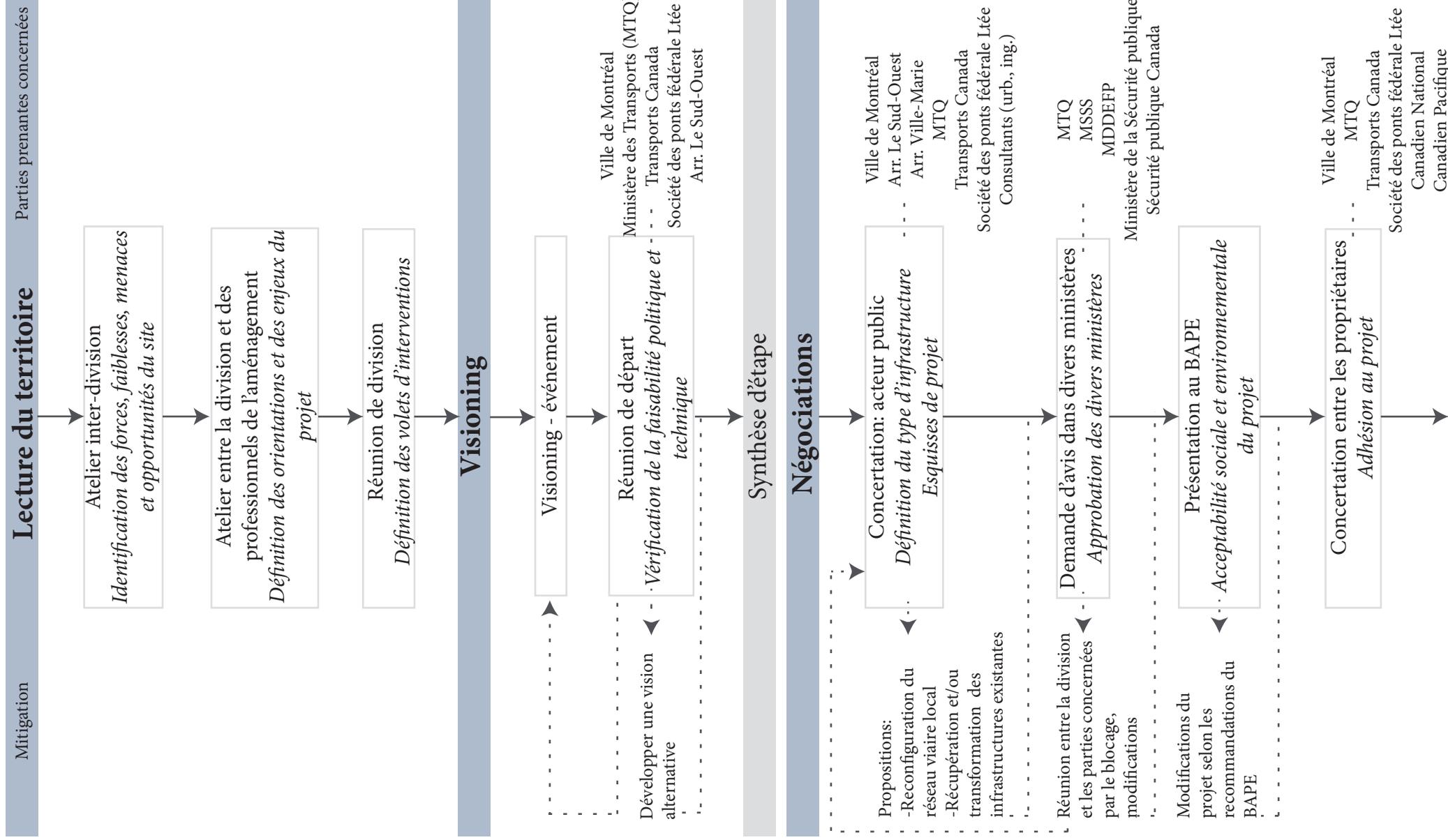
Figure 51: Tableau des risques associés au boulevard urbain (Division infrastructure)

La gestion du projet du boulevard urbain nécessite l'application du schéma Go-No-Go afin de se prémunir contre des problèmes éventuels. Étant donné que ce projet sert de levier à la présente démarche, le schéma a été davantage développé que le modèle présenté précédemment. Le schéma, aux pages suivantes, illustre le résultat de cette réflexion. Un livrable est prévu à la fin de chaque rencontre ou phase de la planification du projet. Il consiste à la rédaction d'un rapport permettant d'assurer le suivi de la démarche de la gestion du projet tant à l'intérieur de la division qu'avec les parties prenantes.

Il importe de préciser que la communication, bien que non représentée ci-contre, représente une préoccupation importante de la division. La maîtrise de l'information se dégageant de la démarche est primordiale pour la réalisation du projet. En fait, différents moyens de communication tels qu'un site internet du projet, des courriels ciblés ou encore des rencontres informelles auprès des groupes communautaires sont entrepris au cours du processus. Nous avons également pris soin d'assurer la communication interne et avec les différentes divisions pour assurer l'arrimage de ce projet à la planification globale du site.

La phase de négociation se révèle souvent comme une période critique pour un projet. La communication y est donc renforcée par l'envoi de brochure expliquant les grandes lignes du projet auprès d'acteurs ciblés et la mise à jour fréquente de l'avancement du processus sur le site internet. Il est à noter qu'une seule rencontre est prévue avec les groupes communautaires, mais que plusieurs rencontres informelles vont être planifiées en amont afin de prévoir tout dérapage. L'expérience de projet dans Pointe-Saint-Charles montre qu'il est nécessaire de prendre bien soin de ce type de parties prenantes, car plusieurs projets ont échoué à cause d'opposition populaire. Pour ces raisons, la

firme Acertys a assisté aux rencontres avec ces parties prenantes. Elle a comme mission de nous aider à bâtir des consensus et à entretenir de bonnes relations basées sur la transparence de la démarche avec les groupes communautaires (Acertys, 2014).



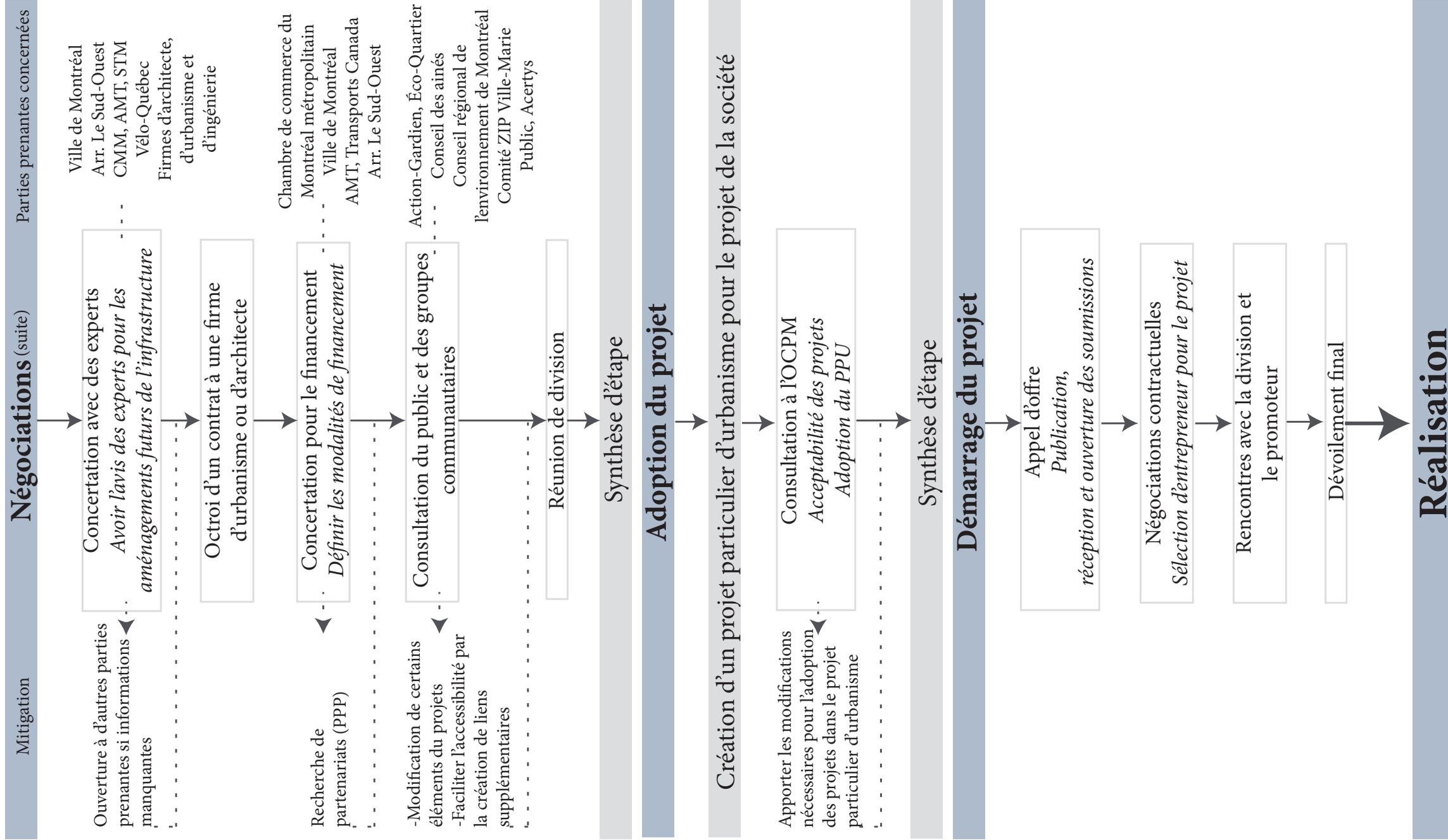


Figure 52: Schéma Go-No-Go, boulevard urbain (Division infrastructure)

Le cycle de vie du projet du boulevard urbain illustre l'augmentation drastique des ressources financières et humaines exigées au moment de la réalisation des travaux. Les coûts sont en décroissance au moment où la réalisation de la seconde phase est terminée. La demande en ressources diminue plus drastiquement au moment où seuls la réhabilitation du site et le démantèlement

des infrastructures provisoires restent à être exécutés. Le suivi requiert de faibles coûts, mais sur une période prolongée. Ces derniers doivent absolument figurer dans le montage financier (non développé dans ce rapport) afin de s'assurer de la durabilité du projet urbain du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles.

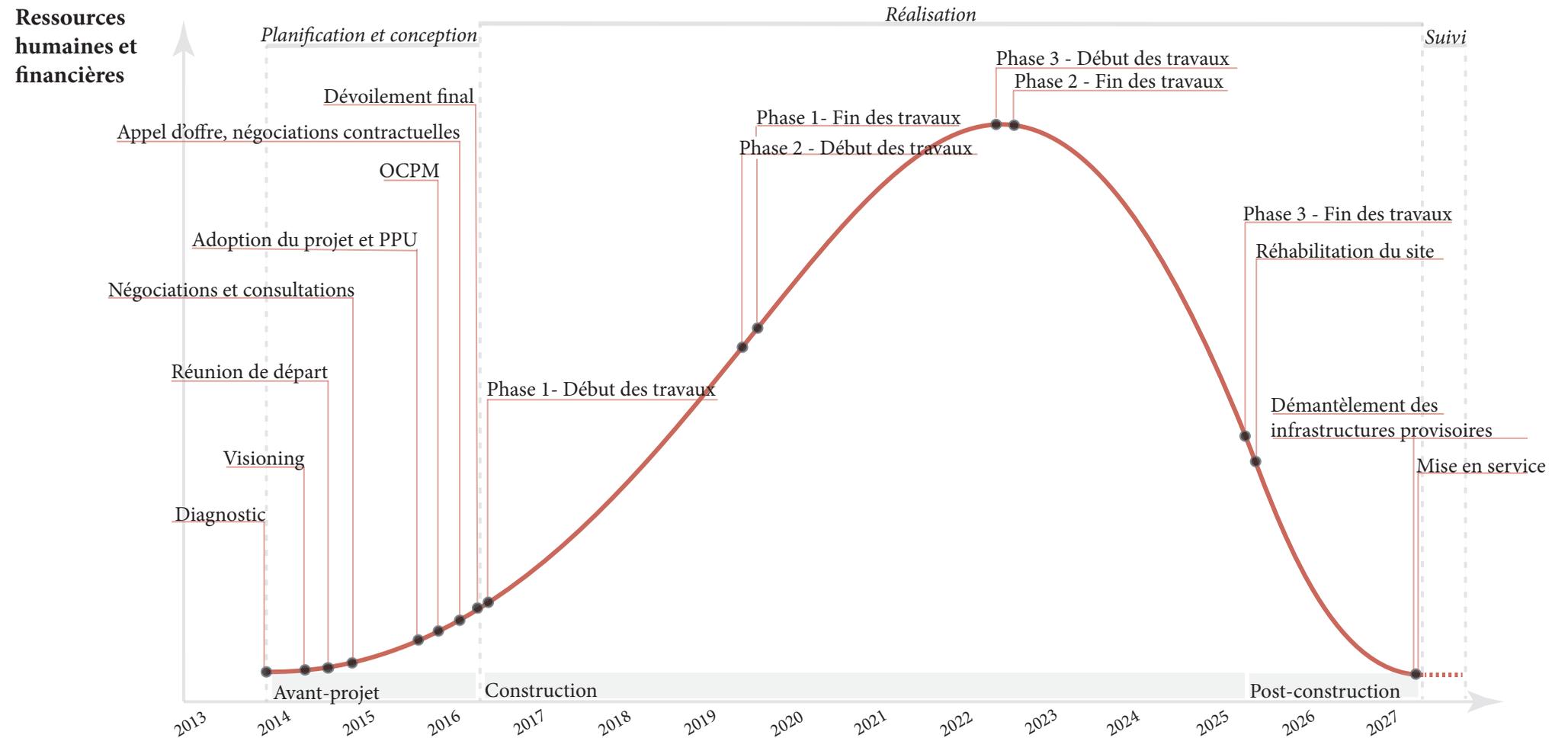


Figure 51: Cycle de vie du projet du boulevard urbain (Division infrastructure)



Synthèse

À long terme, on ne peut envisager aucun développement à la hauteur du potentiel du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles sans repenser les infrastructures, l'accessibilité et conséquemment, la mobilité. Il est capital d'amorcer une réflexion approfondie sur l'avenir de ce dernier front de fleuve à proximité du centre-ville.

Le projet, ici présenté, se veut être une source d'inspiration pour une démarche intégrée. Celle-ci ne peut, certes, pas s'appliquer intégralement au contexte réel dû à son essence académique et le manque d'informations factuelles. En outre, il existe présentement peu d'études rendues publiques sur les questions de circulation. De véritables échanges avec les parties prenantes auraient pu changer partiellement les résultats présentés. Le site ne figurant pas dans l'imaginaire collectif montréalais et les besoins de la population étant méconnus, il s'avère difficile de défendre un projet en particulier.

La complexité de cette approche relève principalement du fait qu'elle sort du cadre de gestion traditionnellement appliqué dans la planification et la réalisation de projet urbain. Les observations faites relativement au pont Champlain et les discussions avec les acteurs politiques tout au long du cheminement soutiennent nos propos selon lesquels la transparence et la démocratisation du processus ainsi que l'amélioration des communications entre les acteurs concernés se font criantes.

Il y a lieu d'explorer de nouvelles pratiques afin d'être en mesure de réfléchir les projets dans une vision globale plutôt que de faire de l'acuponcture urbaine. Bien qu'il serait plus simple d'aborder chaque sous-projet de manière indépendante, le développement d'un site d'une telle envergure exige une approche holistique afin d'en assurer la durabilité, tant économique, sociale que politique. Ces gains, à long terme, compenseront fortement pour l'investissement nécessaire en ressources humaines et financières.

- ACERTYS. « Un terrain d'entente ». 2014. [En ligne]. <<http://www.acertys.ca/fr/>>. Consulter le 23 avril 2014
- AGENCE DE REIMS. *Reims 2020*. 2014. [En ligne]. <<http://www.fnau.org/File/document/Projet%20urbain-Reims.pdf>>. Consulter le 18 avril 2014
- AGENCE MÉTROPOLITAINE DE TRANSPORT (AMT). *Présentation de l'AMT à la Commission de consultation sur l'amélioration de la mobilité entre Montréal et la Rive-Sud*. 12 janvier 2002. [En ligne]. <http://www.amt.qc.ca/corpo/documents/memoires/Memoire_AMT2.pdf>. Consulter le 15 avril 2014
- ATLAS DU MANAGEMENT. « La gestion des risques ». 2009. [En ligne]. <<http://www.atlasdumanagement.com/index.php?article=86&zone=3>>. Consulter le 14 avril 2014
- BAUM-SNOW, N., KAHN, M. E., et VOITH, R. «Effects of Urban Rail Transit Expansions: Evidence from Sixteen Cities, 1970-2000 [with Comment]». *Brookings-Wharton Papers on Urban Affairs*, 2005. p.147-206
- BROKEN SIDEWALK. «Highway Transformed: Hudson River Park». 2010. [En ligne]. <<http://brokensidewalk.com/2009/07/30/highway-transformed-hudson-river-park/>>. Consulter le 26 février 2014
- BUSINESSDICTIONARY.COM. « Visioning ». 2014. [En ligne]. <<http://www.businessdictionary.com/definition/visioning.html>>. Consulter le 15 février 2014
- CAPITAL NATIONAL. « Promenade Samuel-de-Champlain ». 2014. [En ligne]. <<http://www.capitale.gouv.qc.ca/realisations/promenade-samuel-champlain/>>. Consulter le 27 février 2014
- COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL (CMM). « Orientation 2 : Un Grand Montréal avec des réseaux et des équipements de transport performants et structurants ». *Plan métropolitain d'aménagement et de développement*. 2012. [En ligne]. <<http://pmad.ca/orientations/transport/>>. Consulter le 25 mars 2014
- CONSORTIUM DESSAU. *Réaménagement de l'autoroute Bonaventure à l'entrée du centre-ville de la rue Saint-Jacques à la rue Brennan. Annexe 7. Modélisation microscopique des systèmes de transport (CD). Tronçon sud du canal de Lachine*. 3 mars 2009. [En ligne]. <<http://ocpm.qc.ca/sites/import.ocpm.aegirvps.net/files/pdf/P42/3e2b.pdf>>. Consulter le 13 mars 2014
- CLINIQUE COMMUNAUTAIRE DE POINTE-SAINT-CHARLES (CCPSC). « Pas de casino dans notre quartier! ». 2009. [En ligne]. <<http://ccpsc.qc.ca/en/node/282>>. Consulter le 26 avril 2014
- DISQUS. « Top 7 urban parks that will put your neighbourhood green space to shame ». 2014. [En ligne]. <<http://news.buzzbuzzhome.com/2013/05/top-7-city-parks.html>>. Consulter le 16 avril 2014
- EMTA. « 16 December - Paris (T3 – Tramway des Maréchaux): a tram line with a strong ambition of urban renewal ». 2006. [En ligne]. <<http://www.emta.com/spip.php?article522>>. Consulter le 26 avril 2014
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. « Charte de la Ville de Montréal ». 2014. [En ligne]. <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_11_4/C11_4.html>. Consulter le 27 avril 2013
- HANNA, David. *Transport des personnes et développement du territoire de l'agglomération montréalaise : un essai d'interprétation historique*. Montréal, Université du Québec à Montréal, 1993. 81p.
- HÉRITAGE MONTRÉAL. « Quartier Pointe-Saint-Charles ». 2014. [En ligne]. <<http://www.memorablemontreal.com/accessibleQA/histoire.php?quartier=14>>. Consulter le 3 mars 2014
- LAROUSSE. « Coercitif ». [En ligne]. <<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/coercitif/16945?q=coercitif#16815>>. Consulter le 23 janvier 2014

LYON CAPITAL. « Navia : un robot navette électrique et autonome dans les rues de Lyon (vidéo) ». 2014. [En ligne]. <<http://www.lyoncapitale.fr/Journal/Communs/Univers/Technologies/High-tech/Navia-un-robot-navette-electrique-et-autonome-dans-les-rues-de-Lyon-video>>. Consulter le 23 avril 2014

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE. *Gestion des risques en sécurité civile*. 2008. [en ligne]. < http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/publications/gestion_risques/gestion_risques.pdf> . Consulter le 20 mars 2014.

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE (MAMOT). « Guide de la prise de décision en urbanisme. Outils de planification. Programme particulier d'urbanisme ». 2010. [En ligne]. <<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/programme-particulier-durbanisme/>>. Consulter le 25 février 2014

MINISTÈRE DES TRANSPORTS (MTQ). *Requalification d'autoroute et réhabilitation paysagère et urbaine – quelques expériences nord-américaine et européennes*. 2006. [En ligne]. <<http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/Publications/fr/ministere/recherche/etudes/rtq06-01.pdf>>. Consulter le 20 mars 2014

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA FAUNE ET DES PARCS (MDDEFP). *Rapport d'analyse environnemental. Modernisation de la rue Notre-Dame, entre la rue Amherst et l'échangeur de l'autoroute 25, par le ministère des Transports du Québec*. 2002. [En ligne]. < <http://www.mddep.gouv.qc.ca/evaluations/decret/notre-dame.pdf>>. Consulter le 20 mars 2014

MONTREAL 2025. « Carte interactive ». 2014. [En ligne]. <www.montreal2025.com/carte_interactive.php?lang=fr>. Consulter le 20 janvier 2014 – site inactif

OFFICE DE LA LANGUE FRANÇAISE. « Grand dictionnaire terminologique ». 2014. [En ligne]. < <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/index.aspx>>. Consulter le 23 janvier 2014

PARCS CANADA. «Lieu historique national du Canada du Canal-de-Lachine ». 2011. [En ligne]. < <http://www.pc.gc.ca/fra/lhn-nhs/qc/canallachine/natcul/natcul1.aspx>>. Consulter le 23 avril 2014

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*. Troisième édition. Pennsylvanie, États-Unis, 2004. 389p.

PROJET MONTRÉAL. « Développement du Sud-Ouest et démantèlement d'autoroutes ». 2009. [En ligne]. < http://projetmontreal.org/wp-content/uploads/documents/document/2009_10_28_projetmontreal_document_1256743903_fr.pdf >. Consulter le 20 février 2014

PROMENT. *Guide d'aménagement de la Pointe Nord*. 2010. [En ligne]. < http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arrond_ver_fr/media/documents/guide_aménagement_pointenord.pdf>. Consulter le 20 avril 2014

SAVAGE, Grant T., Timothy W. NIX, Carlton J. WHITEHEAD et John D. BLAIR. « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders ». *The Executive*, Vol. 5, No. 2, 1991, p. 61-75

SMT. « Services ». 2014. [En ligne]. <<http://www.smtrail.com/services.html>>. Consulter le 12 février 2014

SOCIÉTÉ DU HAVRE DE MONTRÉAL. « Histoire ». 2014. [En ligne]. <<http://havremontreal.qc.ca/fr/index.php/le-harve/histoire>>. Consulter le 20 janvier 2014

SOCIÉTÉ DU HAVRE DE MONTRÉAL. « Projet Bonaventure - phase 1 ». 2012. [En ligne]. < <http://havremontreal.qc.ca/index.php/projets/projet-bonaventure-phase-1>>. Consulter le 23 mars 2014

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA(SIC). « Cité du Havre ». 2011. [En ligne]. < <http://www.montrealsnewharbourfront.ca/fr/duhavre/>>. Consulter le 20 avril 2014

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA(SIC). « Propriétés du Port de Montréal ». 2011. [En ligne]. < <http://www.montrealsnewharbourfront.ca/fr/other/>>. Consulter le 20 avril 2014

TORONTO LIFE. « Waterfront Toronto unveils new high-speed network, no thanks to Bell or Rogers ». 2014. [En ligne]. < <http://www.torontolife.com/informer/random-stuff-informer/2011/06/08/waterfront-toronto-unveils-new-high-speed-network-no-thanks-to-bell-or-rogers/>>. Consulter le 28 avril 2014

TRANSPORTS CANADA. « Projet de corridor ». 2014. [En ligne]. < <http://www.tc.gc.ca/fra/programmes/ponts-nouveau-pont-pour-le-saint.laurent-2774.htm>>. Consulter le 27 mars 2014

VILLE DE MONTRÉAL. « Développement du secteur Bridge-Wellington - Montréal confirme sa volonté de maintenir et revitaliser les zones d'emploi ». 2013. [En ligne]. < http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,42657625&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=21643>. Consulter le 19 avril 2014

VILLE DE MONTRÉAL. « La Ville investit dans la réhabilitation de l'ancien Technoparc : un site stratégique à développer ». 2009. [En ligne]. < http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=81,35607599&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Consulter le 2 avril 2014

VILLE DE MONTRÉAL, « Le canal de Lachine », 2014a, [En ligne], < http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2497,3090534&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Consulter le 20 avril 2014

VILLE DE MONTRÉAL. « Le Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles (ancien Technoparc) ». 2014b. [En ligne]. < http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=81,22863576&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Consulter le 10 mars 2014

VILLE DE MONTRÉAL. « Potentiel de développement. Le secteur du bassin Peel (Bridge-Wellington) ». 2014c [En ligne]. < http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=81,22863567&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Consulter le 16 avril 2014

VILLE DE MONTRÉAL et SOCIÉTÉ DU HAVRE DE MONTRÉAL. « Projet Bonaventure. La vision et les orientations d'aménagement ». 2014. [en ligne], < <http://www.projetbonaventure.ca/fr/vision-et-orientations/>>. Consulter le 10 avril 2014