

GESTION DE PROJET DU TOD NAMUR
Professeur: Michel Max Raynaud

QUARTIER D'ORANGE

Jeffrey Kirton

Dominic Ratthé

Wendy Rivera

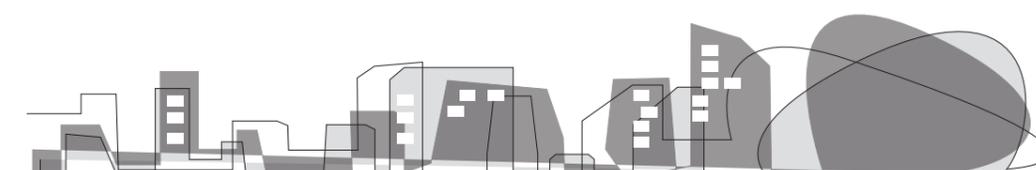
Maimai Song

Avril 2016 - Atelier AME 6917

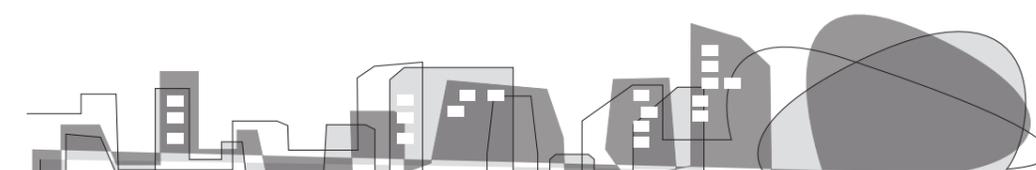
Université de Montréal - Faculté d'Aménagement

TABLE DES MATIÈRES

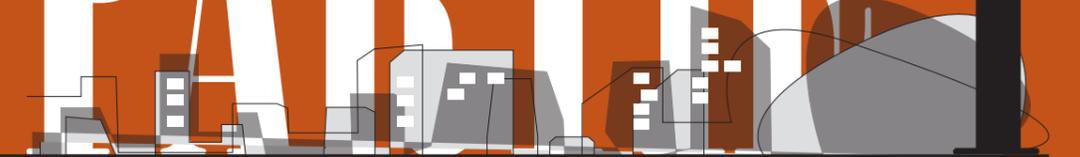
AVANT-PROPOS	04	Plan d'action famille	17
RÉSUMÉ	05	Programme particulier d'urbanisme (PPU) de Ville de Mont-Royal	17
INTRODUCTION	06	PROJETS INFLUENTS SUR LE SECTEUR D'INTERVENTION	18
MANDAT	07	Royalmount / Quinze40	18
TRANSIT-ORIENTED DEVELOPMENT (TOD)	07	Le Triangle	18
CONTEXTE	09	Raccordement de Cavendish	19
LOCALISATION	09	DIAGNOSTIC	22
HISTOIRE DU SECTEUR	10	ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE	22
CDN-NDG: un secteur multiculturel dès sa fondation	10	MOBILITÉ ET ACCESSIBILITÉ	22
La Ville de Mont-Royal: TOD exemplaire et ville jardin du début du XXe siècle	12	LES GRANDS OBJECTIFS D'AMÉNAGEMENT	23
PORTRAIT SOCIODÉMOGRAPHIQUE	12	PROPOSITIONS D'AMÉNAGEMENT ET DE GESTION DE PROJET	25
POLITIQUES PUBLIQUES ET PROJETS AYANT UNE INFLUENCE	14	VISION	25
ÉCHELLE PROVINCIALE	14	LA DÉMARCHE	25
Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU)	14	Le montage de la Société Quartier d'Orange	25
ÉCHELLE RÉGIONALE	14	La démarche globale du projet d'ensemble	26
PMAD	14	UN PROJET EN 5 PHASES	27
Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal (SAD)	14	PHASE 1 – PROJET LEVIER	28
ÉCHELLE MUNICIPALE	15	PHASE 2 – RÉAMÉNAGEMENT DE L'INTERSECTION DÉCARIE-JEAN-TALON	28
Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal	15	PHASE 3 – RÉAMÉNAGEMENT DE LA RUE JEAN-TALON	29
Plan de développement durable de la collectivité montréalaise	15	PHASE 4 – SITE DE L'HIPPODROME	30
Plan d'action Montréal physiquement active	16	PHASE 5 – REVITALISATION DU QDRM	32
Plan d'action municipal pour les aînés	16	ACTIONS TRANSVERSALES	33
Plan de transport de Montréal	16	Verdissement	33
Stratégie d'inclusion de logements abordables dans les nouveaux projets résidentiels	16	Mobilité active	34
ÉCHELLE LOCALE	17	Transports collectifs	34
Plan santé de CDN-NDG	17	ANALYSE DES RISQUES	35



Analyse des risques globaux	35
Analyse des risques par phases	35
PLAN DE COMMUNICATION	38
Outils de communication	38
Objectifs de communication	39
LE PROJET LEVIER : UNE PROMENADE ENTRE DEUX STATIONS DE MÉTRO	41
CHOIX DU PROJET LEVIER	41
DESCRIPTION DES INTERVENTIONS PROJET LEVIER	41
Action 1. L'espace public autour du métro Namur	42
Action 2. Le boulevard urbain	42
Action 3. La promenade et le projet immobilier	42
Action 3. La promenade et le projet immobilier	42
Action 4. Le réaménagement du métro De la Savane	42
Action 5. Les actions transversales	42
ANALYSE DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS	43
PLANIFICATION STRATÉGIQUE	45
STRATÉGIE D'INTERVENTION : MONTAGE DE L'ESPACE PUBLIC AUTOUR DE LA STATION DE MÉTRO NAMUR (ILOT 1)	47
Analyse des risques et opportunités	47
Analyse des parties prenantes	50
Planification stratégique	50
CONCLUSION - SYNTHÈSE	52
LEXIQUE	54
BIBLIOGRAPHIE	55
LISTE DES FIGURES	57
LISTE DES TABLEAUX	58



PARTIE 1

A stylized, low-rise city skyline graphic in shades of grey and white, positioned behind the word 'PARTIE' and partially overlapping the number '1'.

QUARTIER D'ORANGE



Figure 1. Logo de la compagnie Quartier d'Orange, Équipe projet

La firme de gestion de projet et d'urbanisme Quartier d'Orange a été fondée en 2016 au moment où la Ville de Montréal, en partenariat avec l'Université de Montréal, a mandaté des équipes afin de travailler sur la réalisation de l'aire TOD Namur dans l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce. Parmi ses quatre fondateurs, deux sont issus de la gestion de projet, Wendy Rivera et Maimai Song alors que deux sont urbanistes, Jeffrey Kirton et Dominic Rathé.

RÉSUMÉ

Le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) a pour objectif d'orienter au moins 40 % de la croissance des ménages dans les 155 aires de Transit Oriented-Development (TOD) identifiées dans la région métropolitaine de Montréal. Ces secteurs ont pour centralité un nœud de transport collectif, comme une station de métro ou de train, et permettent des développements immobiliers plus denses et mixtes afin de favoriser les déplacements actifs et collectifs. La firme Quartier d'Orange a reçu le mandat d'analyser l'aire TOD et de proposer des stratégies de gestion de projet afin de permettre la réalisation de solutions d'aménagements. L'étude du territoire a permis de constater que le terrain d'intervention devait être agrandi (voir Fig.2) afin de répondre aux enjeux d'accessibilité, de mobilité et d'identité du secteur. Un plan d'aménagement en cinq phases est proposé et ce rapport détaille les stratégies de gestion de projet qui seront utilisées afin d'en assurer le succès.

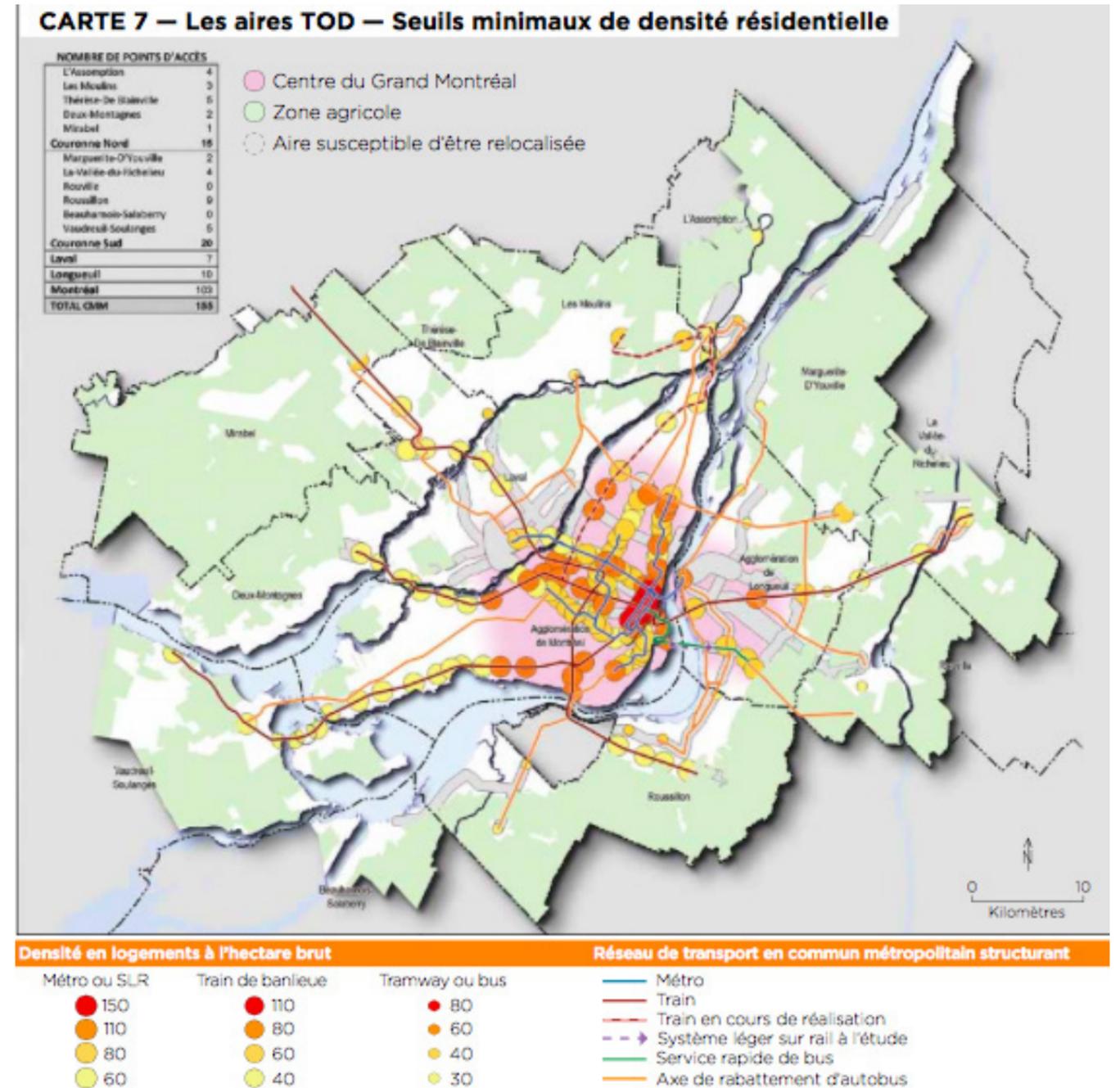
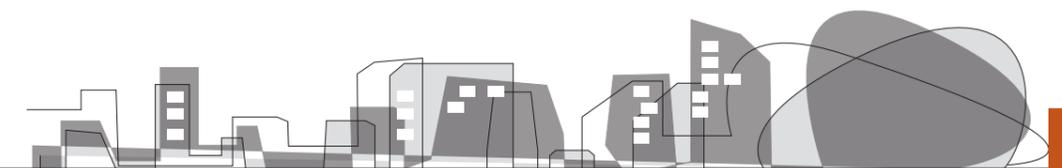


Figure 2. Carte d'aires TOD de la région de Montréal, CMM



INTRODUCTION

Nous sommes en 2016 après Jésus-Christ. Tout le tissu urbain montréalais est occupé par des développements immobiliers. Tout ? Non ! Un petit secteur d'irréductibles terrains peu ou pas développés résiste encore et toujours à l'envahisseur capitaliste animé d'intentions plus ou moins guidées par des règles urbanistiques claires et des intentions au diapason des préoccupations citoyennes. Heureusement, Urbanistix se lève et entreprend de défendre la transformation d'un secteur situé au cœur de l'île avec une vision et surtout, une stratégie de gestion de développement de quartier.

Sans prétendre que l'aire TOD Namur (Fig. 3) souffre des mêmes problèmes qu'un célèbre village gaulois, force est de reconnaître que le secteur identifié mérite que l'on s'y attarde afin d'obtenir une revitalisation et un développement bien mérités ! Composée de quatre secteurs bien différents, le Triangle, la rue Jean-Talon, le parc industriel de Ville de Mont-Royal et de l'ancien hippodrome, le territoire d'étude excédant l'aire TOD Namur fait face à des enjeux d'enclavement, de manque d'accessibilité tant interne qu'externe et d'absence de sentiment d'appartenance. Les solutions pour résoudre ces problématiques dans un contexte très urbanisé situé au cœur de Montréal se démarquent par leur complexité. Sur le terrain, le contexte évolutif de cette zone, où la transformation a déjà débuté avec le Triangle, possède un grand potentiel tant de succès de création de milieu de vie que d'opposition aux changements proposés. Ce rapport fait état de solutions d'aménagements liées aux enjeux de la zone identifiée, mais surtout de la gestion de projet nécessaire afin d'obtenir les conditions qui en assureront la réussite.

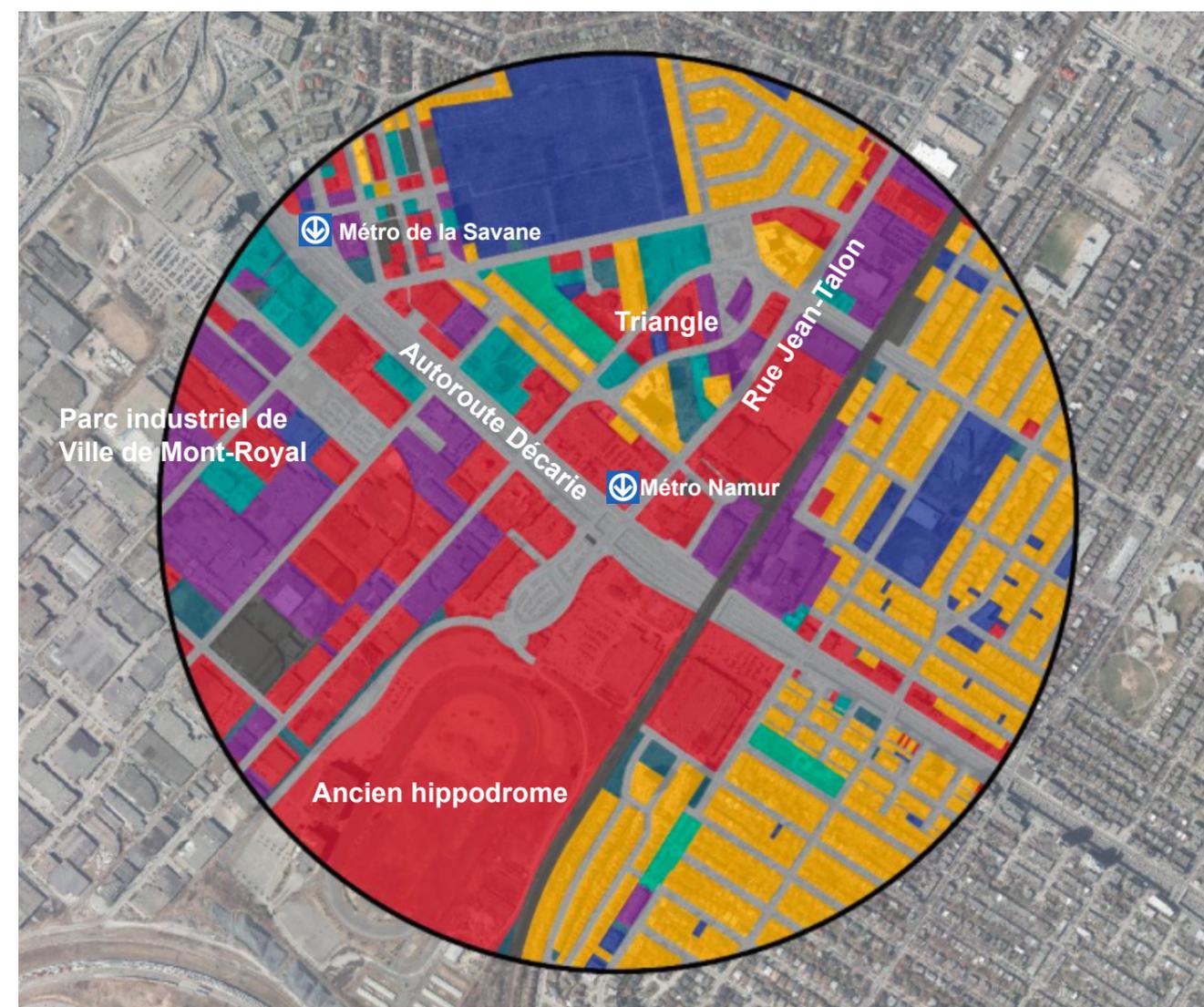


Figure 3. Aire TOD Namur, CMM

MANDAT

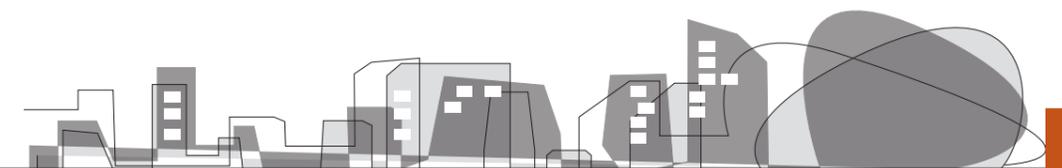
L'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce et la Ville de Montréal ont donné à la firme Quartier d'Orange le mandat de proposer une stratégie de gestion de projet afin de contribuer à la réussite du réaménagement de l'aire TOD Namur répondant aux enjeux du secteur. Ceux-ci concernent l'enclavement de la zone, le manque d'accessibilité, l'omniprésence de l'automobile et la difficulté d'implanter des mesures efficaces favorisant les déplacements actifs et collectifs. De concert avec le donneur d'ouvrage, la firme a proposé d'agrandir le secteur d'intervention afin d'offrir des solutions durables à une échelle réaliste et pratique. Ainsi, la Ville de Mont-Royal s'est jointe au projet puisqu'une partie de son parc industriel fait maintenant l'objet de l'une des phases proposées. La réussite du mandat repose sur une compréhension détaillée des enjeux, une gestion efficace des parties prenantes et une communication constante afin que chaque étape se réalise dans les délais.

OBJECTIFS DE GESTION

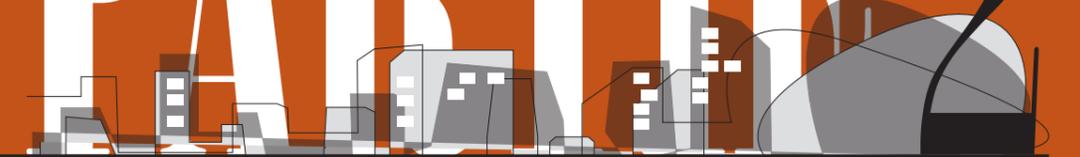
1. Procéder à une caractérisation du secteur afin d'en faire ressortir les enjeux, les parties prenantes et des pistes d'aménagements.
2. Réaliser une matrice de gestion de projet afin d'assurer la réussite de la planification stratégique des projets d'aménagements suggérés : plan de communication, gestion des risques, moyens de mitigation de ces derniers, etc.

TRANSIT-ORIENTED DEVELOPMENT (TOD)

Il importe de définir cette notion dès le début de ce rapport puisqu'il est à la base du projet d'aménagement mis de l'avant par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Une aire TOD mise sur la présence d'un équipement lourd de transport collectif comme une station de métro ou de train de banlieue, localisée au centre d'un périmètre d'un kilomètre à l'intérieur duquel les déplacements effectués en mode actifs comme la marche et le vélo, collectifs ou alternatifs à l'autosolo sont favorisés. Le cadre bâti est dense, mixte et il offre un design urbain de qualité de même que des commerces de proximité, des parcs, des institutions et des services pour supporter la fonction résidentielle et la marchabilité. Le concept, développé par Peter Calthorpe, un des fondateurs du « New Urbanism », possède la particularité de replacer l'être humain au centre des préoccupations des planificateurs. Il applique la règle des 4 D : densité, distance, diversité et design.



PARTIE 2

A stylized, low-angle illustration of a city skyline in shades of grey and white, positioned behind the letters of the title. The buildings vary in height and shape, with some featuring windows. A prominent, dark, curved architectural element is visible on the right side of the skyline.

M I S E E N C O N T E X T E

CONTEXTE

Le secteur d'intervention dépassant l'aire TOD d'origine et s'étendant sur deux villes, peu de statistiques sont disponibles en fonction des limites retenues. Un amalgame de données tirées de différents secteurs permettent toutefois d'en dresser un portrait un peu plus précis.

LOCALISATION

Le secteur d'intervention est situé au cœur de l'île de Montréal. Il est constitué de la partie nord-ouest de l'arrondissement montréalais de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce et de la partie ouest de la Ville de Mont-Royal. Il est bordé au nord par l'arrondissement de Saint-Laurent, à l'ouest par la ville liée de Côte-Saint-Luc et au sud par la ville liée de Hampstead. L'hôpital Sainte-Justine et l'Université de Montréal sont situés tout près. Le secteur d'intervention se démarque par sa grande accessibilité par le biais des autoroutes de la Côte-de-Liesse (520), métropolitaine (40) et Décarie (15). Deux stations de métro, Namur et De la Savane, sont situées dans la partie est, aux abords de l'autoroute Décarie.

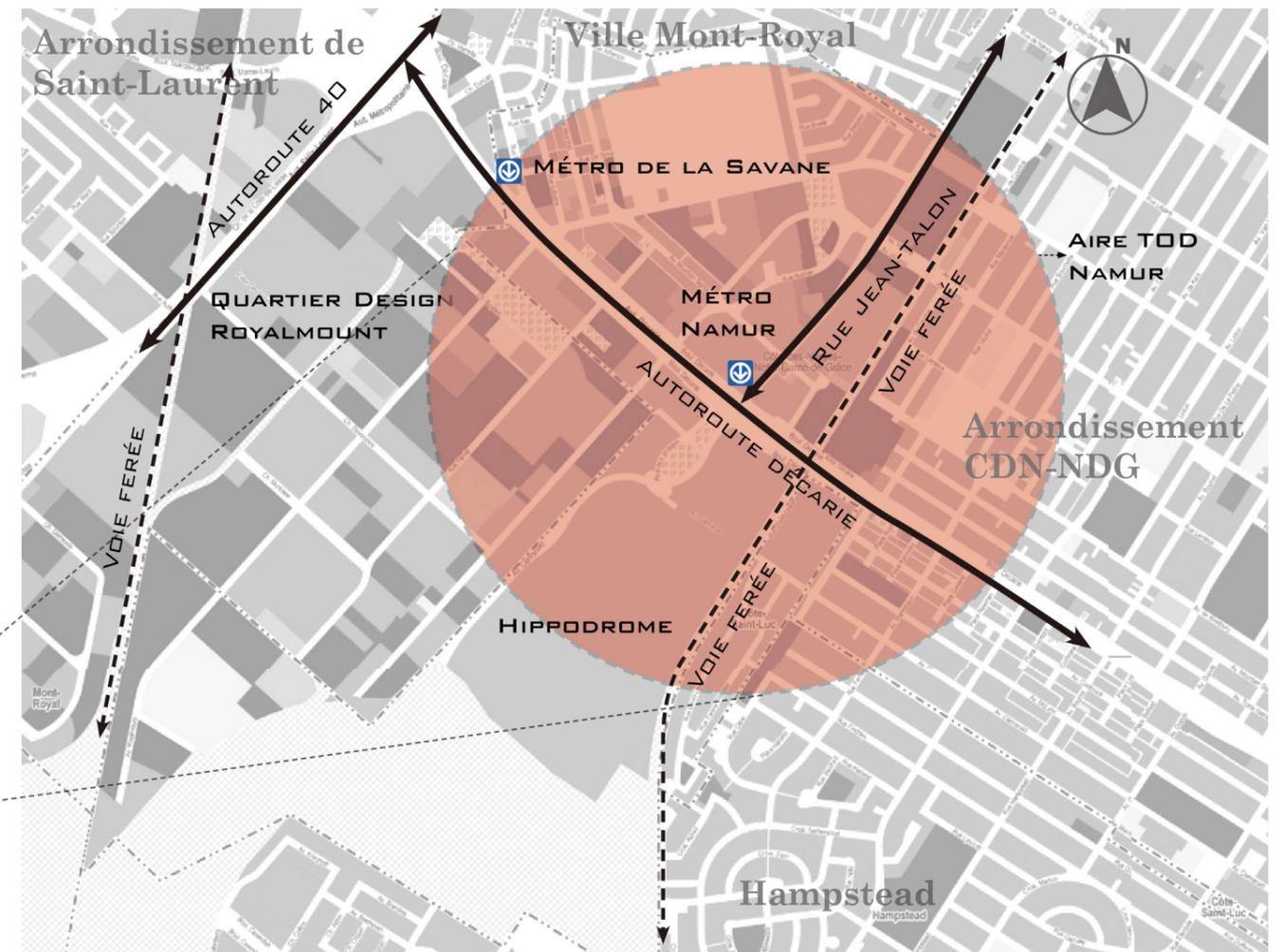
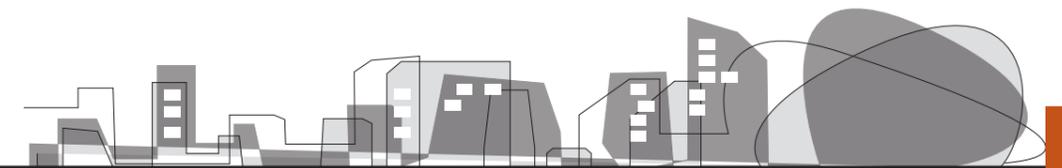


Figure 4. Carte situant l'aire TOD Namur sur l'île, Équipe projet SQD'O



HISTOIRE DU SECTEUR

CDN-NDG: UN SECTEUR MULTICULTUREL DÈS SA FONDATION

L'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce (CDN-NDG) a longtemps été l'emplacement où l'on pouvait rencontrer une grande diversité culturelle et un lieu qui témoigne de la croissance économique et urbaine du secteur. Étant d'abord un village avec une fonction agricole pour servir la ville de Montréal, le secteur voit sa vocation changer au fur et mesure que la ville s'industrialise. Il s'agissait du quartier d'accueil des immigrants qui cherchaient de l'emploi, ou qui ont émigré à cause de grands événements mondiaux. Le quartier est encore l'un des plus multiculturels au Canada (Fig. 5).

Le village de Côte-des-Neiges remonte à la fin du XVII siècle. Seulement une décennie après la fondation de la Ville de Montréal en 1663, les Sulpiciens, qui géraient la Ville, encourageaient la population autochtone convertie au catholicisme à s'installer dans la zone qui deviendra CDN-NDG. La zone était destinée à l'agriculture et la tannerie (Fig. 6), et en 1831 « le village des tanneurs » en comptait 50. Le début de son caractère cosmopolite peut se résumer avec la chronologie des immigrants qui commence avec les Français à partir de 1698, suivis par les Anglais, les Écossais et les Américains à partir de 1760, les Irlandais à partir de 1810, les Noirs Américains (1835), les Roumains, les Grecs et les Ukrainiens (dès 1889), les Allemands, les Scandinaves, les Hongrois, et les Polonais (dès 1850), les Italiens, les Chinois (1880) et les Juifs (1890). (Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges, 2006)

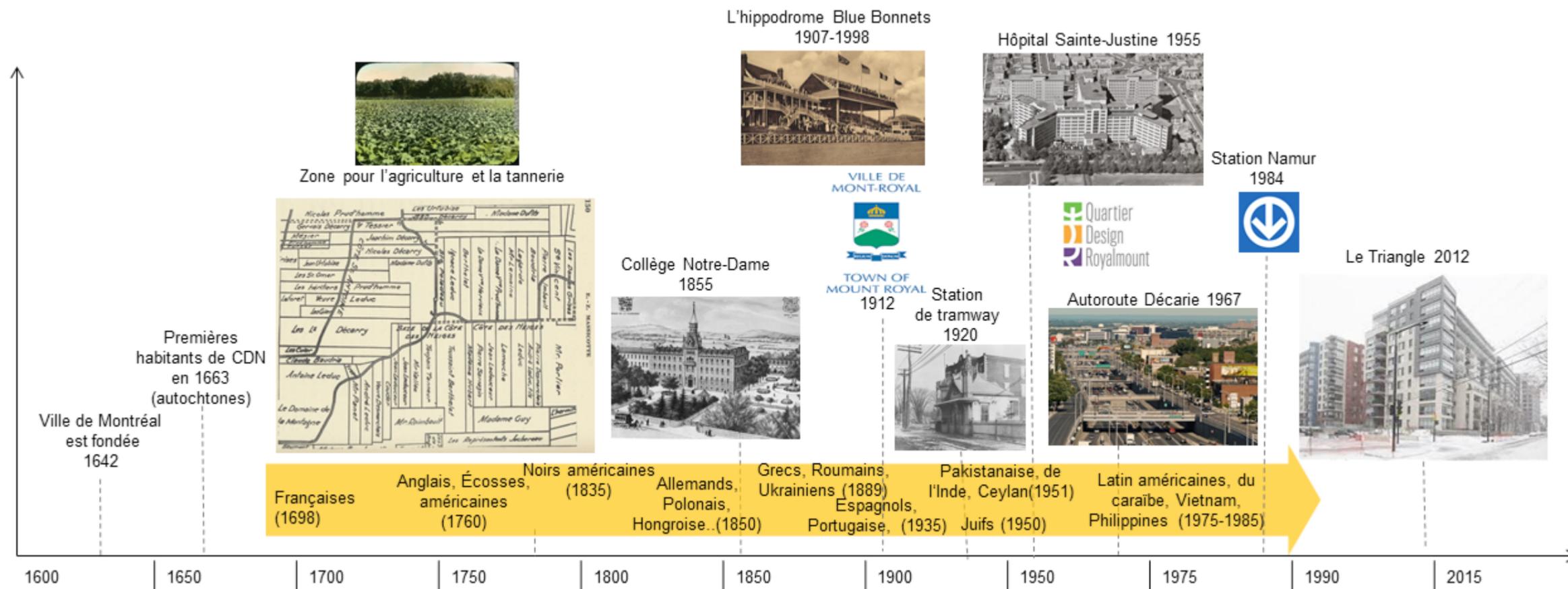
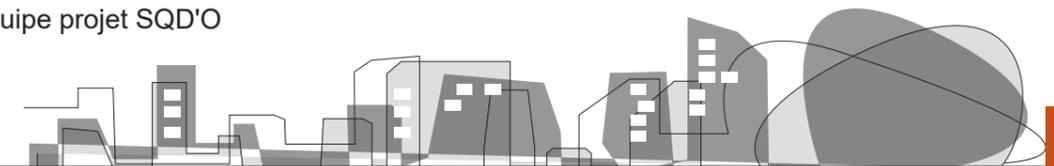


Figure 5. Les grandes changement morphologiques pour le secteur, Équipe projet SQD'O



La chapelle Notre-Dame-des-Neiges est bâtie en 1814 et l'église presbytérienne du chemin de la Côte-Ste-Catherine en 1880. Le « little french village » attirera quelques familles riches qui vont construire leurs villas et des résidences secondaires autour de l'Oratoire. L'hôpital juif commence sa construction en 1888, des collèges (1889) et un cimetière (1854) sont bâtis, et c'est en 1906-07 que l'hippodrome de Blue Bonnets est construit. (CDC CDN, 2006)

La Ville de Notre-Dame-des-Neiges (en haut) et le village Notre-Dame-des-Neiges Ouest (en bas) décident en 1889 de se séparer en deux municipalités. Cependant, cette division est rapidement repensée et en 1904 le Haut-de-Côte-des-Neiges s'annexe à la Ville de Montréal et prend le nom de quartier Mont-Royal. Le quartier bas de la côte prend le nom de Côte-des-Neiges en 1910 (CDC CDN, 2006). Le quartier Notre-Dame-de-Grâce s'est détaché en 1921, tandis que les autres deux gardent le nom de quartier Mont-Royal.

Le secteur vit une urbanisation rapide entre 1910 et 1960 et le secteur voit la construction d'un tramway en 1919 pour unir le quartier avec le centre-ville et plusieurs bâtiments, services et institutions s'y sont installés, voir Figure 5. On peut mentionner : la succursale de la Banque

Molson et la banque Hochelaga (1915), l'Université de Montréal (1920), la Basilique de l'Oratoire St-Joseph (1924), le Collège Brébeuf (1928), l'hôpital St Mary's (1933), l'École St-Pascal-Baylon (1933) et l'hôpital Général Juif (1934). La zone devient un secteur de services et perd sa vocation agricole. C'est dans cette époque que les premiers projets immobiliers et l'édification d'immeubles résidentiels d'étages arrivent (CDC CDN, 2006).

Après la Seconde Guerre mondiale, on voit notamment la construction de logements pour les vétérans, l'inauguration du Parc Kent (1954) l'arrivée de l'hôpital Sainte-Justine (1957). La population de 3000 habitants au début de 1900 est de 20 000 en 1941, et la diversité culturelle s'accroît avec l'arrivée des Espagnols, des Portugais, des Suisses (1935) et les premiers immigrants de l'Inde, du Pakistan et du Sri Lanka (1951) (CDC CDN, 2006), (Fig. 7).

Les années 60 et 70 constituent la période de la construction des grandes infrastructures de la Ville de Montréal. C'est à ce moment que l'autoroute Décarie est construite et que les premières vingt stations du métro sont inaugurées en 1966 (STM, 2008). Ce sont également des années importantes pour l'organisation et la mobilisation des groupes et les luttes pour les droits communautaires et qui amènent à l'établissement des premières coopératives

d'habitation à Montréal. Les premiers HLM sont construits en 1972. La population continue à augmenter et le quartier regroupe des immigrants venus des Caraïbes, de l'Amérique latine, de la Chine, du Vietnam et des Philippines (CDC CDN, 2006).

Pendant les années 80, la Cité scientifique s'installe dans le secteur du parc industriel et pendant les années 90, la communauté bénéficie de la construction des équipements collectifs grâce à la mobilisation communautaire (CDC CDN, 2006).



Figure 6. Carte de la Ville de Montréal, 1876 .BANQ

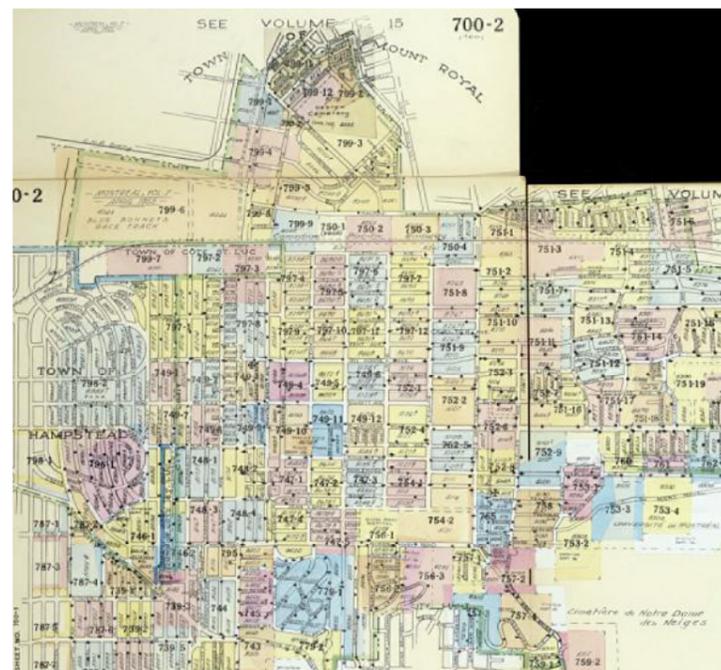


Figure 7. Carte du quartier CDN, 1954 . BANQ



LA VILLE DE MONT-ROYAL : TOD EXEMPLAIRE ET VILLE JARDIN DU DÉBUT DE XX^{ème} SIÈCLE

Développé par l'investissement privé de la compagnie Canadian Northern Railway (CNR), la Ville de Mont-Royal était un projet visionnaire conçu comme le premier TOD au Canada et inauguré en 1912 (Joli-Coeur, 2016). Le CNR visait, avec ce projet immobilier, à aider à financier le tunnel et le terminal qui reliait les trains de CNR avec le centre-ville et qui avait une longueur de 5 km, Figure 8. Avec un coût de 11 millions de dollars à l'époque, CNR achète à bas prix les terres agricoles, 1900 hectares, pour après les vendre en lots résidentiels, un modèle financier de captation de plus-value foncière que la compagnie réussit après à implémenter dans leur expansion dans l'ouest de Canada (Walton, 2000). Le plan urbain était confié à Frederick Gage Todd, architecte paysagiste qui propose un projet basé sur les principes du mouvement « City Beautiful » et « Cités jardins » (Ville de Mont-Royal, 2016). Ville de Mont-Royal a maintenu sa vocation résidentielle et sa conception d'origine. C'est ainsi qu'en 2008, elle a été désignée lieu historique national du Canada (Lieux patrimoniaux du Canada, 2008).

D'autre part, Ville de Mont-Royal est composée de 205 hectares destinés au secteur industriel, c'est-à-dire 35 % du total de son territoire. La zone industrielle est physiquement

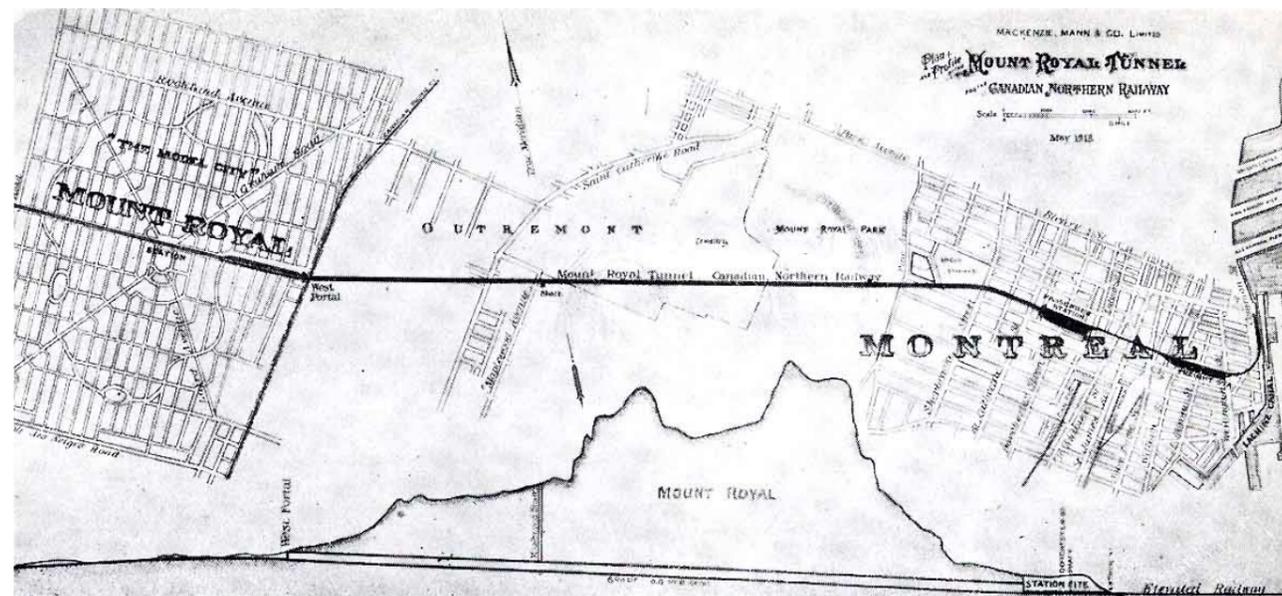


Figure 8. Carte du Tunnel Mont-Royal .Wikipédia

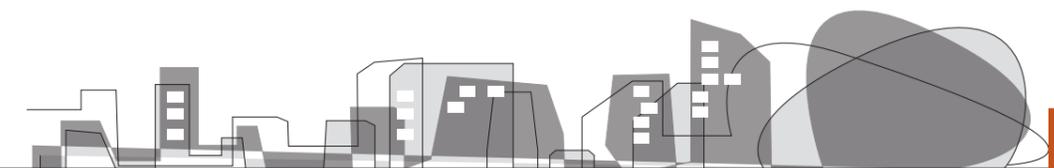
séparée de la zone résidentielle par l'autoroute Décarie et elle représente une source importante des revenus pour VMR. Désormais appelée Quartier Design Royalmount, la trame urbaine de la partie à l'ouest de l'autoroute Décarie était surtout caractérisée par la présence du chemin de fer du CN. Environ 50 grands lots d'une empreinte de 1000m² à 44 500m² forment la zone et le cadre bâti qui consiste en des bâtiments pour la manufacture. La majorité ont été construits dans les années 50 et 60 (Ville de Mont-Royal, 2015).

PORTRAIT SOCIODÉMOGRAPHIQUE

La Communauté métropolitaine de Montréal a produit une fiche à propos de l'aire TOD du métro Namur (Fig. 9). On y apprend que le commercial y occupe 28% du territoire; les rues, ruelles et les stationnements 23% de la surface, le résidentiel 19%, l'industriel 11%, les équipements institutionnels 9%, les bureaux 3% et les parcs et espaces verts 1 %. La population y est de 13 100 personnes réparties dans 5 005 ménages. On y compte 13 320 emplois et un taux de chômage de 13%. La densité résidentielle observée est de 88 logements à l'hectare alors que le seuil minimal de densité du PMAD pour cette aire TOD est de 80 logements par hectare. Selon la CMM, 152 hectares d'espaces résidentiels mixtes sont à redévelopper et le secteur peut accueillir 6 085 logements (CMM, 2014). Le Triangle contribuera à l'atteinte de cet objectif avec la construction d'un peu plus de 3 000 logements et la phase 3 prévue à notre projet devrait également permettre de densifier le cadre bâti.

L'aire TOD compte 425 espaces de stationnement incitatif appartenant à l'AMT. Le taux de motorisation y est de 0,82 automobile par ménage et 68 000 déplacements s'effectuent vers ou depuis le TOD un jour normal de semaine. Du côté des parts modales, l'automobile est privilégiée par 64 % de la population, les transports collectifs par 26 % et les modes actifs par environ 10 % de la population.

De façon plus globale, l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce est le plus peuplé des 19 avec 165 000 habitants, ce qui représente environ 10 % de la population totale de la ville. La densité de population y est de 7 697,3 habitants au km². L'âge médian, à 36 ans, y est légèrement inférieur à celui de la ville de Montréal. La taille des ménages y est de 2,2 personnes. Un quart de la population n'a pas sa citoyenneté canadienne et 48 % est originaire d'un autre pays que le Canada. En fait, trois personnes sur quatre sont issues



directement ou non de l'immigration. Près de 90 % des logements sont considérés en bon état.

De son côté, Ville de Mont-Royal compte 19 503 habitants. La densité de population y est de 2 551,1 habitants au km². L'âge médian y est de 42,2 ans. La taille des ménages est un peu plus grande que dans CDN-NDG avec 2,7 personnes. Près des deux tiers de la population y est issue directement ou indirectement de l'immigration. Chez les 15-64 ans, 86 % détient un diplôme d'études supérieures, un chiffre qui baisse à 70 % à CDN-NDG. Les ménages y ont un revenu moyen de 172 819 \$ contre 56 542 \$ dans l'arrondissement voisin. Du côté des déplacements, la population de VMR se déplace davantage en voiture que celle de NDG-CND et même plus que la moyenne de l'agglomération. L'utilisation des transports collectifs y est plus faible que dans l'arrondissement ou l'agglomération malgré la présence d'une gare de train. L'absence d'une station de métro pourrait expliquer la situation, combiné avec le haut revenu permettant l'achat de véhicules et la configuration de la ville.



OBJET	CDN-NDG	VILLE DE MONT-ROYAL	AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL
Population	165 000	19 503	1 886 481
Superficie	21,4 km ²	7,6 km ²	499,1 km ²
Densité	7 697,3 habitants km ²	2 551,1 habitants km ²	3 779,8 habitants km ²
Âge médian	36 ans	42,2 ans	39,2 ans
Taille des mé	2,2 personnes	2,7 personnes	2,2 personnes
Population issue de l'immigration	76%	62%	56%
Diplôme d'études supérieures	70%	86%	59%
Revenu du mé	56 542 \$	172 819 \$	63 891 \$
Mobilité - auto	41%	68%	54%
Mobilité - TC	47%	24%	34%
Mobilité - TA	11%	7%	11%

Tableau 1. Données sociodémographiques du secteur, compilées par l'Équipe projet SQD'O

La section suivante permettra de compléter la mise en contexte du projet en analysant les politiques et les projets déjà en cours ou annoncés qui pourraient avoir une influence sur le déroulement des actions de gestion proposées.

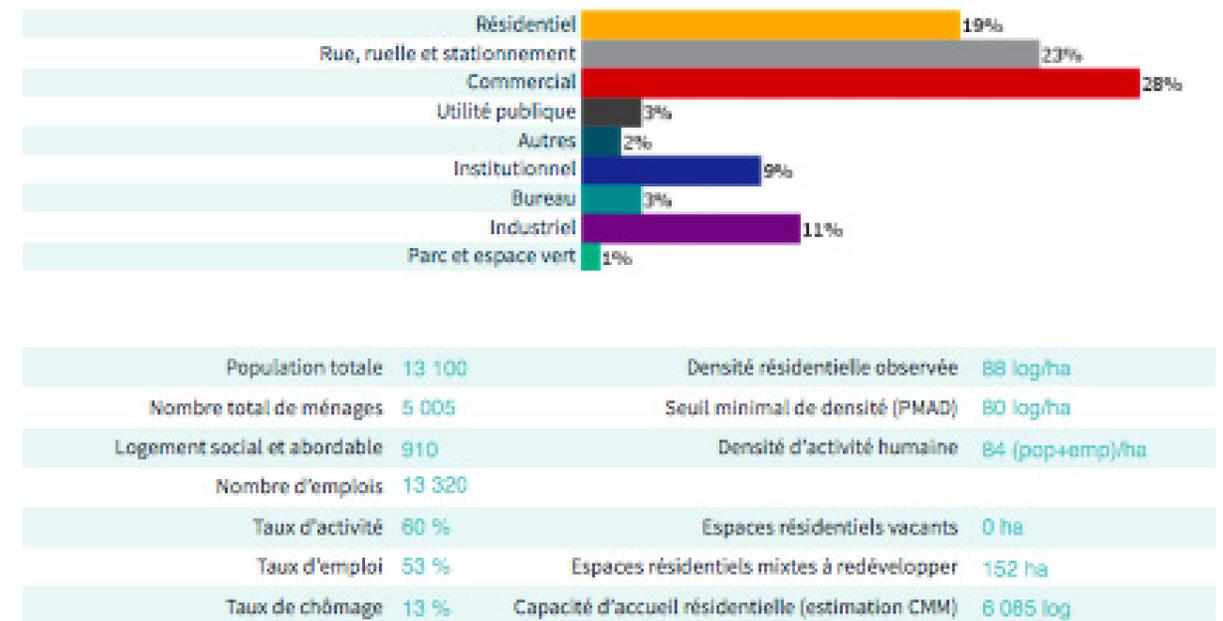


Figure 9. Fiche TOD Namur, CMM

POLITIQUES PUBLIQUES ET PROJETS AYANT UNE INFLUENCE

Un secteur aussi vaste et stratégique, situé sur le territoire de deux administrations municipales et planté au cœur de la métropole évolue nécessairement sous le regard attentif de plusieurs acteurs de différents milieux. Cette section propose un survol des politiques publiques et des projets urbains ayant une influence sur la situation actuelle et future du territoire d'intervention.

ÉCHELLE PROVINCIALE

Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU)

On pourrait citer plusieurs lois, mais de celle-ci découle la plupart des outils utilisés par les municipalités afin d'encadrer le développement de leur territoire. C'est là qu'on y retrouve les obligations et les pouvoirs des autorités régionales et municipales quant à l'adoption de schémas, plans et règlements d'aménagement et d'urbanisme. C'est également dans la LAU que se trouvent les règles de conformité entre les différents plans. Ainsi, un règlement d'urbanisme se doit d'être conforme au plan d'urbanisme d'une municipalité qui se doit d'être conforme au schéma d'aménagement qui lui doit se conformer au PMAD qui découle à son tour des orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire. Certains outils y trouvent leur cadre légal comme le programme particulier d'urbanisme (PPU) et les programmes particuliers d'urbanisme.

ÉCHELLE RÉGIONALE

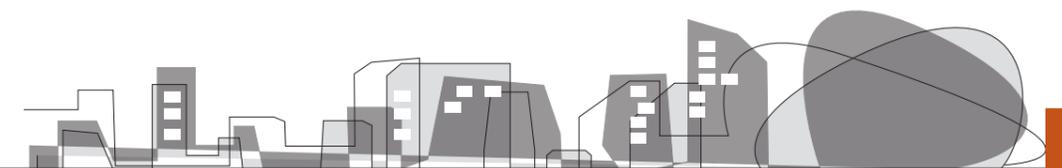
PMAD

Dans son Plan métropolitain d'aménagement et de développement du Grand Montréal (PMAD) entré en vigueur en 2012, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) identifie trois orientations majeures. L'une de celles-ci est que le Grand Montréal possède des milieux de vie durables. Le PMAD propose donc « d'orienter au moins 40 % de l'urbanisation projetée dans un rayon d'un kilomètre autour des stations, actuelles et projetées, de métro, de trains de banlieue, de service léger sur rail (SLR) et de services rapides par autobus afin de développer des quartiers de type TOD (Transit-Oriented Development). Par ailleurs, une

densification du cadre bâti est favorisée sur les terrains vacants ou à redévelopper situés à l'extérieur des aires TOD (CMM, 2012). » L'aire TOD Namur a bénéficié d'une aide accordée pour financer des projets novateurs de démonstration dans les aires TOD octroyée par la CMM et le Secrétariat à la région métropolitaine du gouvernement du Québec dans le cadre du Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole (FIRM). Elle fait partie des 155 aires TOD du Grand Montréal. La CMM a publié un Guide d'aménagement pour les aires TOD dont le principal objectif « est d'illustrer les diverses pratiques d'aménagement sur lesquels s'appuiera le développement des aires TOD » (CMM, Date inconnue, p.7). Il s'adresse tant aux acteurs privés que municipaux impliqués dans la mise en œuvre de projets basés sur le Transit-Oriented Development. Le mandat reçu par notre firme, bien qu'il ait été accordé par la Ville de Montréal, découle de la volonté des élus de la grande région métropolitaine de Montréal de favoriser cette approche.

Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal (SAD)

L'élaboration du Schéma a été rendue nécessaire après l'entrée en vigueur du PMAD en 2012. Entré en vigueur en avril 2015, le Schéma établit les prochaines orientations en matière de développement et de développement du territoire pour la prochaine décennie. Il entraîne la mise en conformité des plans et règlements d'urbanisme des villes liées de l'île de Montréal de même que de la Ville de Montréal et de ses arrondissements. Le Schéma identifie le secteur Namur-De la Savane comme l'un des six secteurs de planification stratégique de l'agglomération, notamment en raison de son emplacement au centre de l'île et de son potentiel de développement économique et d'intensification des activités urbaines. Le SAD met de l'avant trois orientations, soit de favoriser un cadre de vie de qualité, de soutenir le dynamisme de l'agglomération et du centre de la métropole et de mettre en valeur les territoires d'intérêt. Tout comme la LAU et le PMAD, son influence sur notre proposition se situe au cadre légal, de la vision d'aménagement et de l'identification du secteur Namur comme zone d'intervention prioritaire.



ÉCHELLE MUNICIPALE

Plan d'urbanisme de la ville de Montréal

Le secteur Décarie-Cavendish-Jean-Talon Ouest est identifié dans le Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal, adopté en 2004, comme un secteur de planification détaillée. Il s'agit de « portions du territoire de la ville présentant une problématique urbanistique complexe qui ne pouvait être traitée à fond avant l'adoption du Plan d'urbanisme » (Ville de Montréal, 2004). Cette planification devait être lancée dans les trois années suivant l'adoption du plan. Les secteurs en question présentaient des enjeux touchant la ville entière ou quelques arrondissements ou villes liées. L'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce a donc amorcé en 2005 une réflexion sur l'avenir du secteur baptisé Namur-Jean-Talon. Au programme : un changement de vocation du secteur, à l'époque industriel et commercial, en faveur d'édifices résidentiels dans un quartier offrant une bonne qualité de vie à ses résidents (Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, 2009). L'arrondissement souhaitait alors adopter un plan directeur afin de réorganiser les fonctions spatialement tout en incluant les citoyens dans sa démarche urbanistique. Le plan a été rédigé, mais n'a jamais été adopté en raison de l'imbroglio entourant la maîtrise foncière du parc du projet le Triangle, voir Fig.10. Alors que le parc vient d'être annoncé, l'arrondissement n'a plus l'intention d'adopter officiellement le plan puisque les phases majeures du projet sont réalisées.



PROJET LE TRIANGLE - PROJECTION D'UN ESPACE VERT - RUES BUCHAN, VICTORIA ET PARÉ
 S.M.P.T. - DIRECTION DE L'URBANISME - DIVISION DES PROJETS URBAINS
 ARRONDISSEMENT CÔTE-DES-NEIGES - NOTRE-DAME-DE-GRÂCE, DIRECTION DE L'AMÉNAGEMENT URBAIN ET DES SERVICES AUX ENTREPRISES



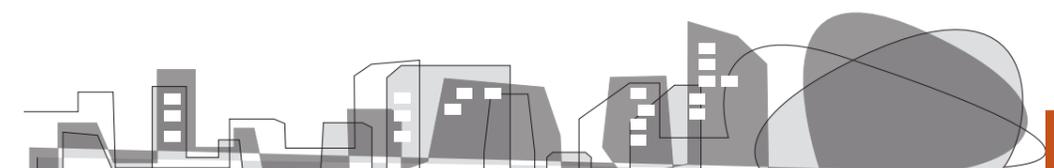
Figure 10. Parc du Triangle, Ville de Montréal

Pour sa part, le chapitre d'arrondissement au Plan d'urbanisme identifie le secteur comme étant un de planification détaillée de portée locale dont les orientations sont d'« intensifier et diversifier les activités », « revoir la grille des rues afin de faciliter les déplacements à l'intérieur du secteur » et d'« améliorer l'image générale du secteur » (Ville de Montréal, 2004).

Plan de développement durable de la collectivité montréalaise

Alors que la version 2016-2020 en est à la phase de la concertation auprès plus de 230 partenaires, le plan 2010-2015 mettait de l'avant certaines mesures ayant un impact général sur notre secteur d'intervention. On peut mentionner l'objectif de réduire de 30 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) de la collectivité montréalaise d'ici 2020 par rapport à 1990. L'arrondissement s'est toutefois doté d'un plan local de développement durable pour la période 2012-2015. Alors que ses orientations s'alignent sur celles du plan de la collectivité montréalaise, les actions sont bien entendu plus locales. Il prévoit une cinquantaine d'actions dont l'augmentation du nombre de places de stationnement pour les vélos et l'autopartage, l'augmentation du nombre de pistes cyclables, l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les stationnements publics, appliquer les principes TOD dans les projets de développement urbain comme le Triangle et le site de l'hippodrome, augmenter la densité végétale afin de lutter contre les îlots de chaleur, aider les entreprises à adopter des pratiques de développement durable et augmenter le nombre d'arbres (Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, 2012) . Les actions contenues dans ce plan s'avèrent en lien direct avec notre volonté d'offrir un milieu de vie agréable et durable aux citoyens du Quartier d'Orange.

Partie intégrante du Plan de transport de Montréal, la Charte du piéton doit contribuer à « orienter les actions de la Ville en faveur de l'amélioration des conditions de déplacements des piétons, considérer l'apport économique des piétons en aménageant différemment l'emprise publique et veiller à ce que la rue redevienne un lieu de rencontres et d'échanges» (Ville de Montréal, 2006). Ce document est des plus pertinents pour l'approche TOD et afin de redonner aux citoyens du secteur visé par nos interventions une place de qualité lorsqu'ils souhaitent se déplacer à pied. La Ville travaille déjà à améliorer la situation des piétons dans la ville, notamment par le biais de feux protégés aux intersections et par l'implantation de mesures d'apaisement de la circulation. Il reste beaucoup à faire toutefois puisque



l'organisation d'intérêt public Piétons Québec a récemment été formée afin de « transformer les environnements urbains, réglementaires et culturels afin d'améliorer la sécurité et le confort de toutes les personnes se déplaçant à pied » (Piétons Québec, 2016).

Plan d'action Montréal physiquement active

L'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce a adhéré à la Charte de Toronto pour l'activité physique en 2014. Plusieurs des orientations du Plan d'action Montréal physiquement active reprennent les orientations de la Charte de Toronto. Elle a notamment pour axe de favoriser l'aménagement de milieux de vie en faveur de l'activité physique. Parmi les actions prévues, il est question d'« intégrer les principes du design actif dans les interventions d'aménagement et dans les projets urbains » et d'« aménager le territoire pour accommoder davantage la mobilité active » (Table intersectorielle régionale Montréal physiquement active, 2014, p. 4). Ce Plan est très pertinent dans le contexte où une aire TOD a pour objectif de favoriser les déplacements en modes actifs.

Plan d'action municipal pour les aînés

Tant la Ville de Montréal (2012) que celle de Ville de Mont-Royal (2013) ont adhéré à la démarche Municipalité amie des aînés (MADA) qui vise à développer une culture d'inclusion sociale des aînés afin de contribuer à leur vieillissement actif et en santé. Dans les engagements que la Ville de Montréal met de l'avant dans son Plan d'action municipal en faveur des aînés (Ville de Montréal, 2013), elle vise entre autres à aménager l'espace public pour en faciliter l'accès aux aînés et à faciliter les déplacements des aînés dans la ville. Notre projet favorise une atténuation des nuisances causées par l'omniprésence de l'automobile dans le secteur et à transformer une partie du secteur en lieu public (voir projet levier). Ces engagements du plan municipal sont donc pris en compte dans notre projet.

Plan de transport de Montréal

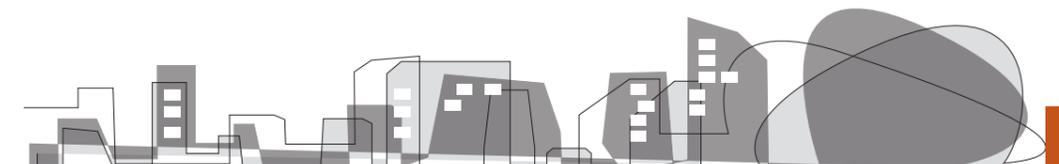
Plusieurs éléments du Plan de transport touchent l'aire TOD Namur. Le document mentionne la volonté d'agrandir le stationnement incitatif situé aux abords de la station de métro Namur (p. 94), ce qui, nous le verrons plus tard, entre en contradiction avec notre proposition d'aménagement. Comme mentionné dans la section sur le raccordement du boulevard Cavendish, un nouveau lien vers le secteur devrait éventuellement voir le jour dans le coin de l'hippodrome et du quartier industriel, ce qui permettra de désenclaver le secteur. D'autres éléments plus généraux toucheront de grands pans de la ville, dont l'aire TOD Namur, comme

l'utilisation de la gestion du stationnement afin de réduire la dépendance à l'automobile, le développement des usages collectifs à l'automobile (autopartage) et le fait de favoriser les modes actifs comme la marche et le vélo. Le Plan de transport invitait les villes liées et les arrondissements à produire un plan local de déplacements compatible avec les orientations du Plan de transport dans les trois années suivant son adoption. L'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce ne s'est pas doté d'un tel plan, mais il a adopté un Plan vélo dès 2008. Ce dernier, réalisé en collaboration avec Vélo Québec, a pour objectifs de favoriser les déplacements à vélo à l'intérieur de l'arrondissement et d'améliorer les liaisons avec les principales destinations limitrophes. En plus de réaliser des aménagements cyclables, plusieurs milliers de supports à vélo devaient être installés. Ville de Mont-Royal ne possède ni de plan de déplacements ni de plan vélo, mais elle admet les stationnements Communauto sur son territoire.

Stratégie d'inclusion de logements abordables dans les nouveaux projets résidentiels

La stratégie d'inclusion de la Ville de Montréal, adoptée en 2005, vise l'atteinte de trois objectifs. Le premier est d'« encourager le développement, dans les grands sites, d'une gamme diversifiée de logements pour répondre aux besoins de citoyens ayant des revenus variés », le second est de « faciliter la réalisation de logements sociaux et communautaires » et le dernier cherche à « stimuler la production de propriétés à prix abordable » (Ville de Montréal, 2005, p. 15). La stratégie est l'un des outils du Plan d'urbanisme de Montréal pour atteindre l'objectif que la Ville avait de favoriser la construction de 60 000 à 75 000 nouveaux logements avant 2014 dont 30 % seraient abordables (15 % en logements sociaux et communautaires, 15 % de logements abordables d'initiative privée).

La Ville de Montréal a requis les services de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) afin de valider les premières orientations d'aménagement du projet Le Triangle situé au nord-est de la station de métro Namur. Lors des consultations publiques, les citoyens ont entre autres manifesté leurs besoins en logement social et communautaire. Ils souhaitent que soient favorisés une densification résidentielle créant un « quartier familial, cosmopolite et mixte sur les plans social et économique » (OCPM, 2010). Il a été recommandé à l'arrondissement de regrouper ses outils afin de dépasser la cible de 30 % de logements accessibles aux ménages à faible ou modeste revenu prévus au Plan d'urbanisme et dans la Stratégie d'inclusion de logements abordables dans les nouveaux projets résidentiels.



ÉCHELLE LOCALE

Plan santé de CDN-NDG

Les élus de l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce ont par ailleurs adopté en novembre 2015 la deuxième phase du Plan santé qui vise notamment à promouvoir chez les citoyens un mode de vie physiquement actif dans un contexte d'aménagements plus durables. Parmi les mesures mises de l'avant, l'asphaltage devant les résidences sera restreint pour favoriser le gazon, les unités de stationnement pour vélos seront doublées dans les nouveaux projets de construction, l'implantation de l'autopartage sera encouragée, les îlots de chaleur seront limités et les normes minimales de stationnement seront revues à la baisse dans un rayon restreint autour des stations de métro (25 % dans un rayon de 300 m pour le résidentiel, 50 % dans un rayon de 500 m pour le non résidentiel).

Plan d'action famille

Adopté en 2008, le premier Plan d'action famille de l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce se veut un outil pratique permettant d'améliorer la qualité de vie des familles. Il est pertinent pour notre projet dans le sens où plusieurs actions qu'il met de l'avant touchent les thématiques du transport, de la circulation, de l'habitation et des milieux de vie. On y parle ainsi de faciliter les déplacements sécuritaires des piétons, de réduire la



Figure 11. Transports actifs dans l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, CRE-Montréal

présence de l'automobile et de convertir des espaces de stationnement en espaces verts, de développer des corridors verts et des liens cyclables, de répartir équitablement les logements sociaux, de favoriser l'accès des familles à des logements abordables de qualité, de favoriser l'appropriation du domaine public par la famille, de transformer les quartiers en transition en milieux de vie complets et de favoriser la complémentarité des affectations (Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, 2008). La Ville de Mont-Royal a de son côté adopté en 2012 sa première politique familiale qui accorde une grande place aux aînés et touche surtout l'offre de services aux gens de tous les groupes d'âge.

Programme particulier d'urbanisme (PPU) de Ville de Mont-Royal

Afin de permettre la construction du projet Quinze40 dans un secteur industriel, la Ville de Mont-Royal a adopté en juin 2015 un règlement modifiant le plan d'urbanisme de la Ville en adoptant un PPU afin de redévelopper et mettre en valeur son secteur industriel dans la mouvance de la tertiarisation des économies. Le but est d'adapter les terrains afin de permettre l'accueil de nouvelles fonctions, de remplacer des bâtiments désuets et difficiles à transformer et à réhabiliter et recycler des constructions industrielles (Ville de Mont-Royal, 2015). Le secteur visé par le PPU fait 70 des 205 hectares du parc industriel, soit 35 %. La zone du PPU touche 30 % des 12 000 emplois du parc visé par la requalification urbaine. La Ville de Mont-Royal reconnaît que le milieu limitrophe a amorcé une phase de revitalisation, avec le Triangle notamment, et que son parc industriel est en mutation, le design intérieur et la mode étant mis en avant-plan, notamment de puis la désignation du secteur comme étant le Quartier Design Royal Mount (QDRM). Elle s'inspire de l'ancien secteur industriel Chabanel, spécialisé dans le textile, qui a retrouvé son attractivité après avoir été revitalisé. Le cadre bâti du QDRM remonte aux années 50-60 à l'époque où de grandes manufactures, requérant d'immenses superficies aux murs aveugles de 1 à 3 étages, s'y étaient installées. Des efforts d'actualisation ont été effectués, notamment avec la division de la taille des surfaces, mais cette méthode a ses limites et pourrait être dommageable à long terme pour le secteur, notamment parce que les îlots disproportionnés restreignent l'accessibilité du secteur déjà enclavé par les voies ferrées. Le PPU comporte plusieurs éléments communs avec notre plan d'ensemble. À la lecture de ses objectifs, on constate que la volonté d'accorder plus de place au transport collectif et de créer un milieu favorable à la mobilité active semble bien réelle.

PROJETS INFLUENTS SUR LE SECTEUR D'INTERVENTION

ROYALMOUNT / QUINZE 40

Un projet d'envergure régionale devrait voir le jour dans le parc industriel de Ville de Mont-Royal. La société privée de développement et de gestion immobilière à vocation commerciale Carbonleo, à l'origine du centre commercial DIX30 à Brossard, projette de construire un pôle urbain multifonctionnel de 1,7 milliard de dollars d'ici 2021 à l'angle sud-ouest des autoroutes 15 et 40 (Carbonleo, 2015). Le projet comportera un parc aquatique, une agora extérieure sur un toit vert et animé (Fig. 13), un cinéma, un cinéparc, une salle de spectacle de 3 000 places, 75 restaurants, des terrasses, une patinoire extérieure, deux hôtels et des édifices à bureaux, sans compter environ 160 boutiques. Il propose de construire 4 millions de pieds carrés sur une surface de 2,5 millions de pieds carrés. Les 2,25 millions de pieds carrés commerciaux équivalent à huit fois le Centre Eaton au centre-ville de Montréal (Bergeron, 2015). Avec 1,4 millions de pieds carrés d'espaces de bureaux prévus, le projet offrira presque la même



Figure 12. Image du projet Royalmount/Quinze40, Carbonleo



Figure 13. Image du toit vert du projet Royalmount/Quinze40, Carbonleo

surface locative que la Place-Ville-Marie (Fig. 12). Il comptera 8 000 places de stationnement intérieures gratuites et une passerelle est prévue au-dessus de l'autoroute Décarie afin de faciliter les déplacements des piétons à partir du métro de la Savane. Le promoteur estime qu'il créera 15 000 emplois et que la Ville de Mont-Royal empochera des revenus fonciers annuels de 40 millions de dollars grâce au Quinze40. Le projet suscite la controverse (Corriveau, 2015) et plusieurs élus municipaux s'y opposent (Projet Montréal, 2015) alors que le maire de Ville de Mont-Royal l'accueille à bras ouverts. Les inquiétudes portent surtout sur l'impact sur les autres commerces de la métropole, la congestion automobile du secteur et les citoyens de Ville de Mont-Royal qui craignent de perdre la quiétude de leur quartier. Le centre

commercial serait construit dans un secteur relativement désaffecté du parc industriel. L'arrivée plus que probable du projet dynamisera un secteur qui en a grandement besoin. La cinquième phase de notre proposition porte sur le parc industriel et nos propositions devraient permettre d'atténuer les nuisances attendues du Quinze40 et d'intégrer le projet à son environnement immédiat.

LE TRIANGLE

Le secteur Namur-De la Savane a été identifié au Schéma d'aménagement de 2015 comme l'un des six secteurs de planification stratégique à l'échelle de l'agglomération qui souligne son accès difficile malgré la présence de deux autoroutes et de deux stations de métro. Le Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal, adopté en 2004, identifie le secteur Décarie-Cavendish-Jean-Talon Ouest comme un secteur de planification détaillée. Il s'agit de « portions du territoire de la ville présentant une problématique urbanistique complexe qui ne pouvait être traitée à fond avant l'adoption du Plan d'urbanisme » (Ville de Montréal, 2004). Cette planification devait être lancée dans les trois années suivant l'adoption du plan. Les secteurs

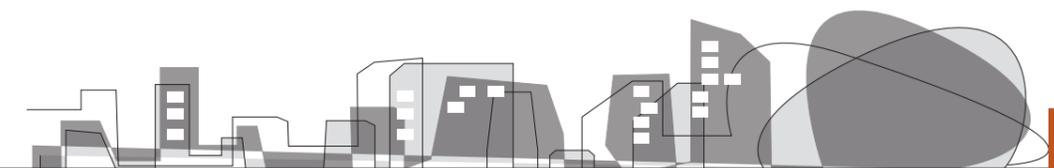


Figure 14 Le Triangle, proposmontreal.com



Figure 15 Parc du Triangle, Ville de Montréal

en question présentaient des enjeux touchant la ville entière ou quelques arrondissements ou villes liées (Fig.14). L'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce a donc amorcé en 2005 une réflexion sur l'avenir du secteur baptisé Namur-Jean-Talon Ouest. Au programme : un changement de vocation du secteur, à l'époque industriel et commercial, en faveur d'édifices résidentiels dans un quartier offrant une bonne qualité de vie à ses résidents (Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, 2009). L'arrondissement devait adopter un plan directeur afin de réorganiser les fonctions spatialement tout en incluant



les citoyens dans sa démarche urbanistique. Le Triangle compte 2 250 unités de logement construites ou en voie d'être construites. À terme, ce nombre devrait atteindre entre 3 500 et 4 000 unités dont 15 % de logements sociaux. Le parc prévu à la suite du concours de design verra en partie le jour, limité en superficie en raison du coût des terrains dans ce secteur en effervescence (Fig.15).

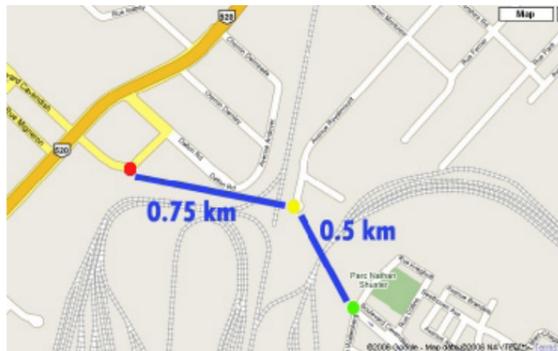


Figure 16. Raccordements prévus du boulevard Cavendish, Ville de Côte Saint-Luc

RACCORDEMENT DE CAVENDISH

Le boulevard Cavendish est interrompu par la cour de triage du CN (Fig. 16). Son raccordement est prévu dans le Plan de transport de la Ville de Montréal adopté en 2008. Il y est précisé qu'« une première phase des travaux établira le lien Royalmount/Cavendish et une seconde phase reliera les deux tronçons existants de Cavendish »

(Ville de Montréal, 2008, p. 25). Ainsi, les territoires de Saint-Laurent, au nord de la gare de triage, de Côte-Saint-Luc, seront reliés et un lien vers le boulevard Jean-Talon verra le jour vers l'est, participant au désenclavement du secteur constitué de l'ancien hippodrome et du parc industriel QDRM. Selon le Plan de transport, une voie réservée est supposée amener plusieurs lignes d'autobus supplémentaires vers la station de métro Namur, sous-utilisée en termes d'achalandage. Le document mentionne que le projet est de l'ordre de 140 M\$. Le milieu des affaires s'impatiente de voir le lien, annoncé une première fois dans les années 1960, voir le jour afin de « dynamiser un important secteur économique du Québec, mais surtout, de faciliter le transport des personnes et des marchandises dans le Centre-Ouest de Montréal » (Anciens présidents de la Chambre de commerce et d'industrie de Saint-Laurent-Mont-Royal, 2014). À la suite de l'appui de la Ville de Montréal au raccordement, l'opposition officielle a dénoncé un feu vert indirect au projet Quinze40 et à des problèmes majeurs de congestion pour le secteur. Elle dénonce que la Ville ait demandé l'appui du conseil municipal dans le dossier seulement dans le but de rassurer le promoteur immobilier responsable du Quinze40 puisque le projet est déjà inscrit dans le Plan de transport (Projet Montréal, 2015). Le raccordement est également vu comme un point positif pour la Cité scientifique, située dans le coin ouest du parc industriel, qui voit son développement limité en raison de l'enclavement du secteur (Ville de Montréal, 2010). Un éventuel raccordement aura des impacts sur plusieurs phases de notre proposition. On pense tout d'abord à la phase 3 où la

rue Jean-Talon serait réaménagée jusqu'à la partie ouest de Décarie, à la phase 4 où le site de l'hippodrome sera développé et enfin à la phase 5 en lien avec la revitalisation du parc industriel et l'arrivée du Quinze40.

HIPPODROME

L'hippodrome Blue Bonnets a vu le jour en 1907. Il a depuis changé à plusieurs reprises de mains et est devenu une propriété publique en 1991 quand la Ville de Montréal s'en est portée acquéreur, Il reste pour l'instant vacant et sans usage (Fig.17). Elle avait fait l'acquisition de Blue Bonnets pour 50 M\$ par l'entremise de la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM). Attractions hippiques s'est placé sous la Loi sur les arrangements avec les créanciers en juin 2008. Les courses de chevaux cessent l'année suivante. Le secteur de l'hippodrome a déjà été le théâtre de quelques tentatives de développement. La Société nationale du cheval de course (SONACC), un organisme public, s'est entendue avec la Ville de Montréal afin de céder le terrain de l'ancien hippodrome Blue Bonnets à la municipalité. L'organisme cherchait à s'en départir afin de rembourser ses dettes de 44 M\$ (Radio-Canada, 2012). La Ville de Montréal devait présenter un plan directeur pour les terrains de 43,5 hectares à l'hiver 2016. Une portion des revenus tirés de la revente de terrains à des promoteurs immobiliers devaient contribuer au projet de raccordement Cavendish/Cavendish. Après une tentative échouée de revitalisation échouée, le gouvernement du Québec avait obligé la Ville à vendre le terrain, qui n'en avait tiré que 15 M\$. En 2012, le site était évalué à 32 M\$, soit 19 M\$ pour le terrain et 13 M\$ pour les bâtiments désaffectés. Fin 2015, le



Figure 17. Hippodrome de Montréal, narrativesinspaceandtime.ca

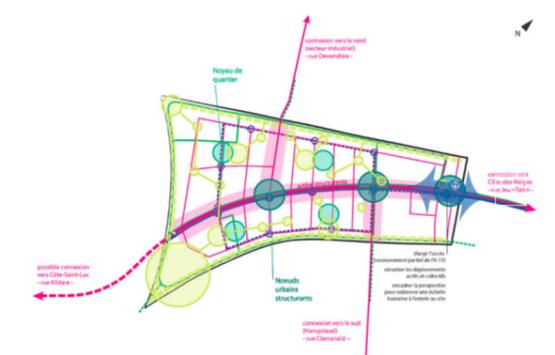


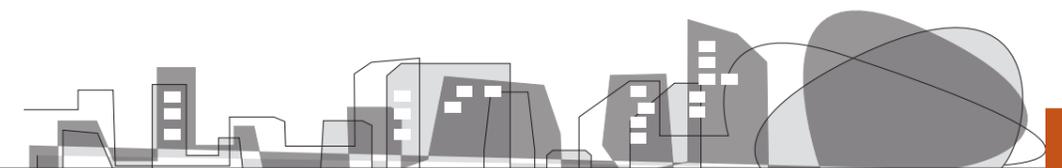
Figure 18. Proposition de design du terrain de l'hippodrome lors d'un atelier de design urbain, Rayside-Labossière



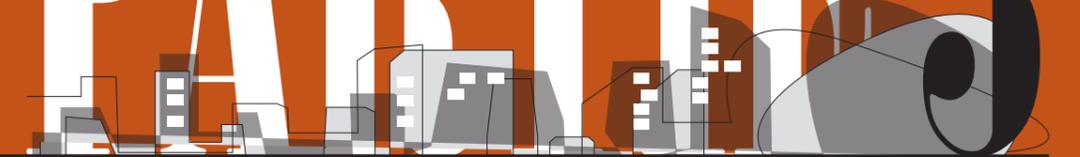
conseiller de Snowdown, Marvin Rotrand, dénonçait que l'entente de 2012 entre la Ville et Québec n'était toujours pas signée alors que le développement devait s'y faire de 2017 à 2025 à la suite d'une phase préliminaire de planification (Rotrand, 2015).

À l'automne 2014, un forum citoyen réunissant 200 politiciens, fonctionnaires, citoyens, groupes communautaires, représentants d'institutions, etc. s'est déroulé sous la gouverne de la firme d'architecture et de design urbain Rayside-Labossière (Fig.18). Parmi les objectifs des activités, on souhaitait mobiliser la population de Côte-des-Neiges autour du projet de réaménagement. Le site de l'hippodrome est toujours la propriété de la Ville de Montréal qui souhaite voir un développement résidentiel vert sortir de terre à cet endroit. Une volonté politique de développer le secteur de l'hippodrome existe, sur papier du moins et les citoyens semblent souhaiter un développement de ce site malgré ses défauts. Le phasage de notre plan de développement pour le Quartier d'Orange devrait contribuer à transformer ce site.

La section suivante permettra de dresser un diagnostic à propos du secteur servant de base pour le développement de nos propositions d'aménagement et de gestion de projet.



PARTIE 3

A stylized, low-angle illustration of a city skyline with various buildings and a large, rounded structure on the right, rendered in shades of gray and white. The graphic is positioned behind the word 'PARTIE' and partially overlaps the number '3'.

D I A G N O S T I C

DIAGNOSTIC

ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE

Plusieurs problèmes ont été identifiés lors de l'analyse des forces et faiblesses du site comme expliqué dans la Figure 19.

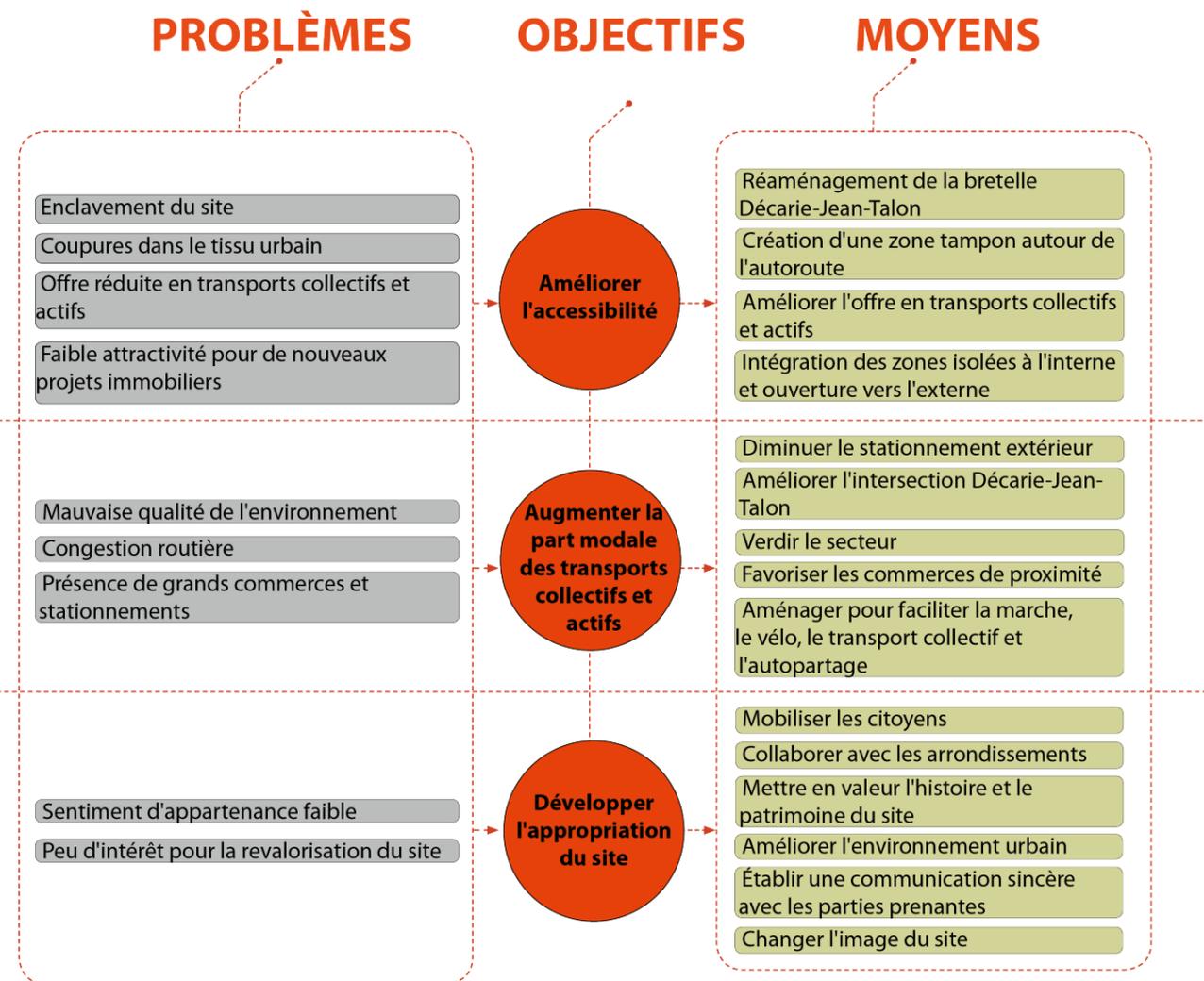


Figure 19 Analyse de la problématique, Équipe projet SQD'O

MOBILITÉ ET ACCESSIBILITÉ

Le secteur est peu propice aux déplacements actifs, tant à pied qu'à vélo. Cette situation s'explique par la présence de nombreux véhicules motorisés, notamment des camions lourds en raison de la présence du parc industriel et de voitures, l'intersection Jean-Talon/Décarie étant la plus achalandée de la province. La station de métro Namur étant située au coin nord-est de cette intersection, la marchabilité de cet équipement stratégique de la mobilité des personnes de l'aire TOD se trouve limitée. Un aperçu de la qualité des infrastructures destinées aux piétons (absence de zone tampon sur Jean-Talon et d'espaces verts notamment) montre une incompatibilité entre celle-ci et l'activité de la marche pour les résidents et les travailleurs. Une carte des piétons blessés montre que les accidents se produisent principalement, mais non exclusivement, sur les grands axes, soit le boulevard Décarie et la rue Jean-Talon. L'absence de voies cyclables, de stations Bixi et la faible présence de supports à vélos dans le secteur rend celui-ci plutôt inhospitalier pour les cyclistes (Fig.20). Enfin, le haut débit de circulation automobile cause des nuisances de pollution, de congestion et de bruit tout en créant un climat où piétons et cyclistes n'éprouvent pas un sentiment de sécurité très élevé lors de leurs déplacements.

Du côté des transports collectifs, les deux stations de métro comptent parmi les moins utilisées du réseau de la Société de transport de Montréal (STM), dévoilant un grand potentiel d'augmentation de l'achalandage. La présence de terrains non développés, d'un parc industriel peu accessible et de zones résidentielles peu densifiées expliquent le niveau

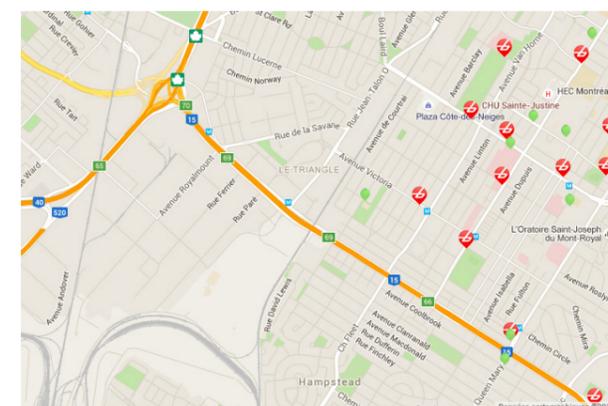


Figure 20. Carte des stations Bixi, Bixi Montréal

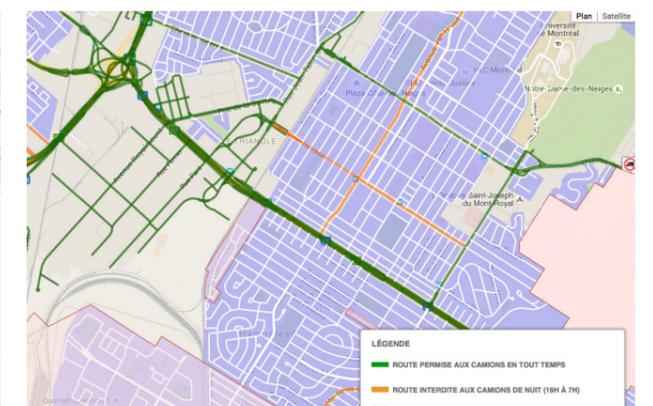
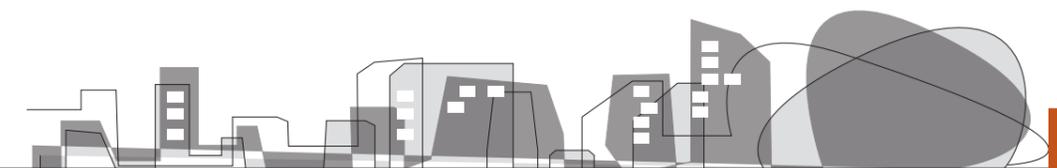


Figure 21. Carte du camionnage de l'agglomération de Montréal, Ville de Montréal



d'utilisation faible. Peu d'autobus sillonnent le secteur pour se rabattre sur ces stations. Aucune navette Or n'offre de service aux aînés et aucune ligne 10 minutes max ne dessert la population.

L'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce autorise les activités d'autopartage. Communauto, Auto-mobile et Car2Go y sont donc présentes. Le secteur visé ne bénéficie toutefois que d'un seul stationnement Communauto, dans l'immeuble à condominiums Rouge situé dans le Triangle.

La presque totalité des rues font partie du plan de camionnage de l'agglomération de Montréal. Les camions peuvent y circuler librement 24 heures sur 24 sauf sur certaines rues, Figure 21. Des changements sont toutefois à prévoir avec l'arrivée de nouvelles populations, dans le développement résidentiel du Triangle notamment.

Du côté du stationnement, les normes varient entre l'arrondissement de CDN-NDG et la Ville de Mont-Royal, cette dernière étant plus généreuse dans ses attributions d'espaces et de minimaux permis.

Enfin, l'Agence métropolitaine de transport (AMT) offre un stationnement gratuit de 250 cases situé aux abords de la station de métro Namur, de part et d'autre du boulevard Décarie.

Le PPU de la Ville de Mont-Royal pour le secteur où s'établira le Quinze40 évoque certains enjeux en lien avec la mobilité. On y mentionne que 280 000 véhicules par heure traversent l'échangeur Décarie, chiffre qui selon une autre source serait de 360 000 à 400 000 par jour (Bergeron, 2015). Les rues internes connaissent un important achalandage d'automobiles et de gros camions, le secteur fait complètement partie du plan de camionnage, « les conditions de déplacements actifs sont rudimentaires » (Ville de Mont-Royal, 2015, p. 29), l'autopartage y est absent et qu'une seule navette assure la desserte en transport collectif.

LES GRANDS OBJECTIFS D'AMÉNAGEMENT

Le programme et le PPU visent à développer trois grands objectifs pour ce territoire pour augmenter l'attractivité du site pour les résidents actuels et futurs, ainsi que pour les employés et visiteurs et rendre la zone plus accessible :

La création d'un quartier convivial et connecté afin de favoriser la densification, la mixité d'usages, la conservation des pôles d'emploi et le développement des équipements collectifs et d'espaces publics de qualité.

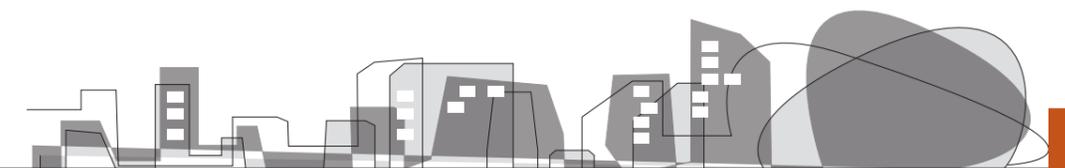
La proposition est de créer l'identité d'un quartier intégré à travers certaines interventions d'aménagement qui vont être réalisées dans une planification stratégique qui, à long terme, donnera un milieu urbain de qualité aux résidents, travailleurs et visiteurs. Le projet vise aussi à conserver l'activité commerciale et la masse d'emplois dans la zone et assurer la bonne continuité des fonctions productives. Des équipements collectifs, comme une école, un centre communautaire, des installations sportives et un parc, sont une nécessité évidente pour un quartier dense et mixte et le terrain de l'hippodrome est envisagé pour ces fonctions.

Le quartier proposé offrira aux usagers un lieu pour se promener, se divertir, pour y habiter et y travailler de façon à favoriser l'appropriation des lieux et rendre le site attractif.

Augmenter la part modale des transports collectifs et actifs, en favorisant les déplacements sécuritaires et agréables pour les piétons et les cyclistes. Les aménagements proposés seront conçus et réalisés pour donner la priorité aux piétons et aux cyclistes. Le cadre bâti sera amélioré pour assurer des espaces de transit sécuritaires et favoriser l'augmentation de l'usage des transports collectifs. À cet égard, le réaménagement de l'intersection entre l'autoroute Décarie et la rue Jean Talon mérite d'être considérée comme une phase en soi. Cela est expliqué dans la section « Un projet en 5 phases ».

La cohérence et l'intégration des projets récents de la zone résidentielle du Triangle et du projet commercial Royalmount ou Quinze40.

Il est essentiel pour la réussite du Quartier d'Orange d'intégrer les projets proposés par les promoteurs privés qui sont déjà présents dans le secteur et ceux qui sont en train d'être développés. Les projets immobiliers du Triangle apportent de la densité au secteur et signifie des clients potentiels pour les aménagements futurs. Cela dit, ces résidents et promoteurs sont des parties prenantes clés considérées dans la démarche stratégique du QD'O. L'autre projet important à intégrer est le centre commercial Royalmount qui sera un attrait et un enjeu majeur pour la zone. Son envergure et impact au niveau de l'augmentation de la quantité de voitures, l'offre d'espaces commerciaux de destination et de bureaux, le nombre d'emplois et de visiteurs, ainsi que le changement à la morphologie du cadre bâti font du promoteur de ce projet un acteur important à considérer pour que l'ensemble du QD'O soit cohérent.



PARTIE 4

A stylized, low-rise city skyline graphic in shades of grey and white, positioned behind the large text 'PARTIE 4'. The buildings vary in height and shape, with some having small windows. The number '4' is significantly larger than the other characters and is solid black.

PROPOSITIONS D'AMÉNAGEMENT ET GESTION DE PROJET

PROPOSITIONS D'AMÉNAGEMENT ET DE GESTION

VISION

La vision partagée par les parties prenantes à propos de l'aménagement du secteur est issue du visionning et basée sur le diagnostic établi afin de répondre aux enjeux de notre territoire d'étude. Elle se lit comme suit :

« Un quartier attrayant, dynamique et doté d'une identité locale forte qui rayonne à l'échelle métropolitaine et misant sur sa connectivité et son accessibilité locale et régionale pour tous. Un milieu de vie, de travail et de loisirs au cœur de l'île de Montréal et axé sur une appropriation citoyenne forte. »

Elle sert de base pour la définition de nos objectifs et actions qui nous guideront tout au long de notre processus de gestion de projet.

LA DÉMARCHE

Le montage de la Société Quartier d'Orange

Dans sa stratégie pour développer le TOD Namur, l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce et la Ville de Montréal ont créé la Société Quartier d'Orange (SQD'O) sous la forme d'une entreprise qui sera l'entité juridique responsable de mener le projet à terme. La SQD'O est dirigée par un conseil d'administration (CA) composé de représentants de la Ville de Montréal et de la Ville de Mont-Royal, de l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, de représentants de la société civile comme les propriétaires fonciers, privés et publics, ainsi que des représentants communautaires et institutionnels importants de la Ville de Montréal. Ces représentants participent au processus d'élaboration du PPU et ils seront impliqués dans la négociation et la mobilisation tout au long le projet.

Le directeur exécutif est responsable d'engager et de diriger les professionnels de l'équipe interne du projet, soient les gestionnaires de chaque grande phase du programme du QD'O : les urbanistes, designers, et financiers du bureau de Stratégie et développement; et les cadres pour le bureau de marketing et de communication. (Fig. 22). Il est envisagé d'engager

des consultants tout au long des différentes phases du projet au fur lorsque des études sont nécessaires. On pense notamment de recourir aux services d'ingénieurs experts en circulation pour l'analyse de l'impact des options d'aménagement pour améliorer l'intersection de la voie de service de Décarie et du boulevard Jean Talon.

Il est important de mentionner que le directeur exécutif est le lien de l'équipe de gestion avec le CA et joue un rôle politique prépondérant pour la bonne marche du projet. Il est de plus l'interlocuteur du donneur d'ouvrage et il fait le pont avec les entités gouvernementales comme le ministère des Transports du Québec.

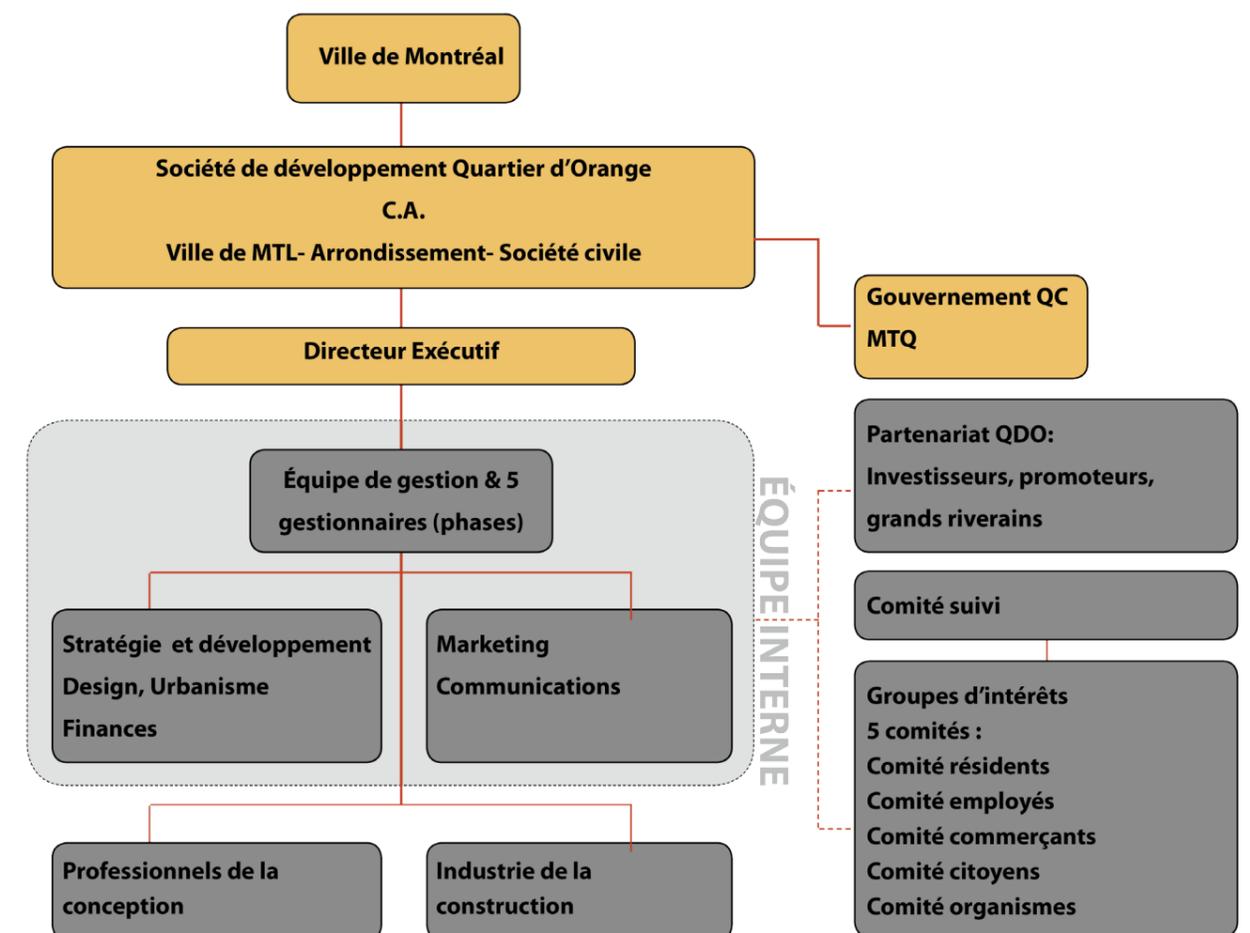


Figure 22. Organigramme de la Multi-organisation temporaire, Équipe projet SQD'O

Des comités sont formés en fonction des différents groupes d'intérêts présents dans la société. Ils ont pour fonction d'assurer la représentativité et la participation de toutes les parties prenantes du secteur dans le processus décisionnel. Les comités sont mieux expliqués dans la section Analyse des parties prenantes.

La démarche globale du projet d'ensemble

La vision de ce grand projet urbain a pu être conçue après une séance de visioning. Ensuite, une journée de partnering a permis aux représentants du secteur, aux gens de la SQD'O, ainsi qu'aux consultants de participer à l'identification des principaux problèmes, défis et grands objectifs du Quartier d'Orange. Cette démarche participative est requise afin de pouvoir

répondre aux besoins réels du secteur et afin de promouvoir dès le début l'adhésion de toutes les parties prenantes clés. On parle ainsi des bénéficiaires, des riverains, du secteur public, des propriétaires des immeubles actuels, des citoyens, etc. Les livrables pour cette phase conceptuelle étaient le programme de phases et le PPU du QD'O.

La figure 23 montre les grands objectifs, les ressources et les principales activités de mobilisation et de négociation de la phase d'initiation du plan d'ensemble.

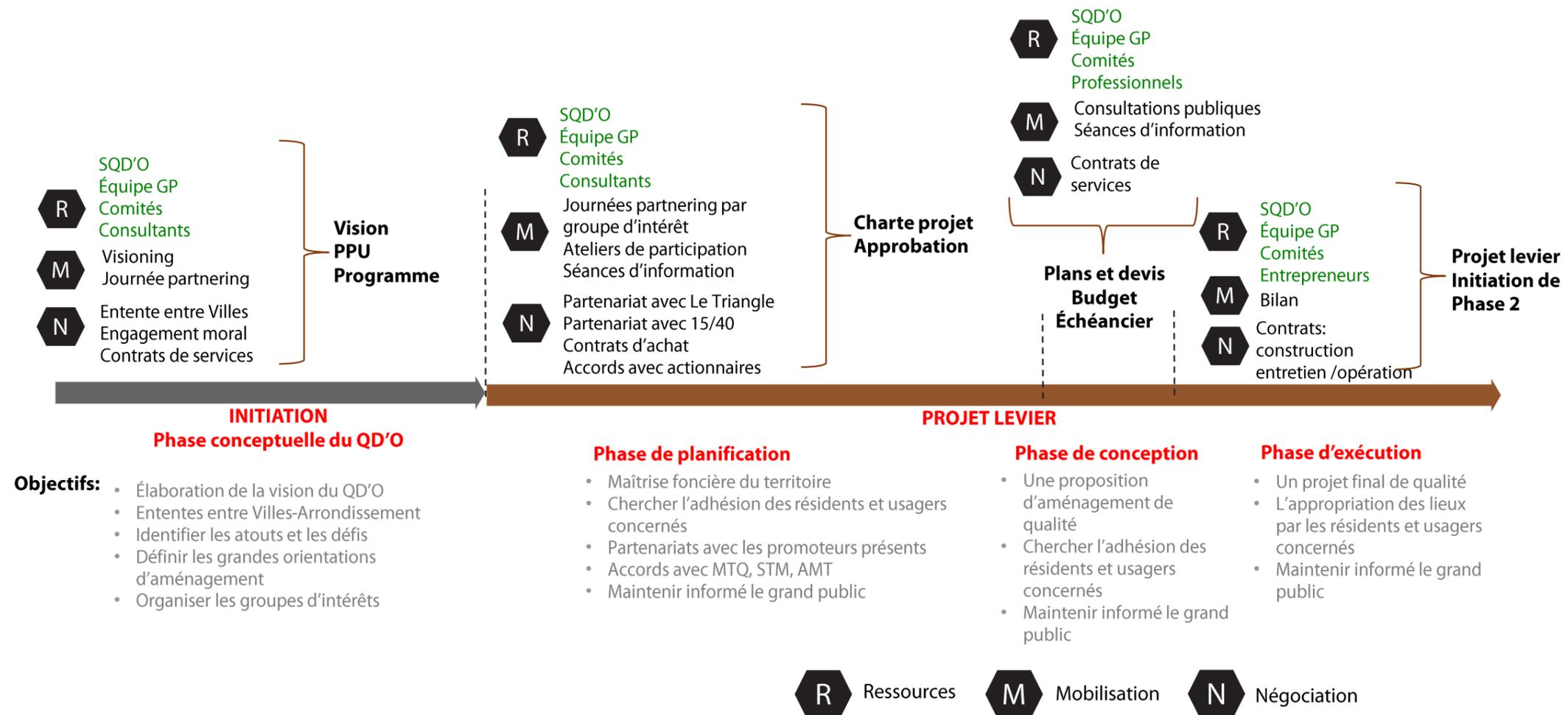


Figure 23. Démarche globale, Équipe projet SQD'O

UN PROJET EN 5 PHASES

Notre proposition d'aménagement pour le Quartier d'Orange comporte cinq phases tenant compte des enjeux tant reliés à la réalité sur le terrain que celle de la gestion de projet et des capacités de mener plusieurs projets de façon simultanée. Dans cette section seront présentées chacune des cinq phases. L'emphase sera mise sur la première dans la section du projet levier. La figure 24 montre les zones et la localisation des cinq phases.

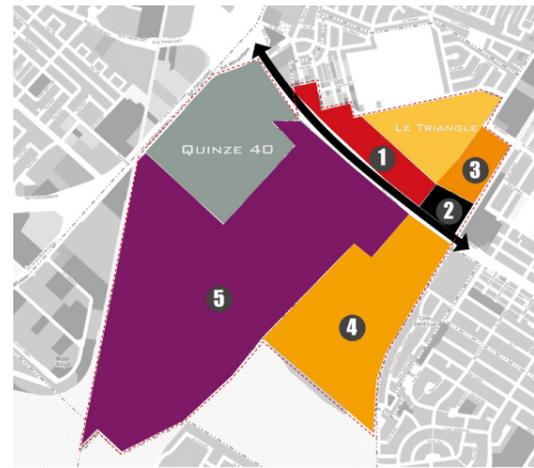


Figure 24. Carte des phases pour le développement du Quartier d'Orange, Équipe projet SQD'O

Chaque phase possède des caractéristiques particulières liées à l'usage de sol : à prédominance commerciale (phases 1, 2, 3 et 4) et industrielle et commerciale (phase 5). Cependant, les nouveaux projets résidentiels du Triangle et l'arrivée prévue du Quinze40 apportent de nouvelles activités, des usagers ainsi que des résidents et ils transforment le secteur. Ces dynamiques économiques et sociales demandent une gestion particulière pour chaque phase. En conséquence, la planification d'un programme pour les cinq phases est proposée (figure 25).

La planification du projet levier (phase 1) démarrera au même moment que les négociations et les communications pour le réaménagement de l'intersection Décarie-Jean-Talon (phase 2). Le but de conserver une vision d'ensemble pour le QD'O est vital pour la négociation avec les parties prenantes et conséquemment toutes les phases doivent être considérées dès le

début du projet levier. Comme plusieurs parties prenantes sont les mêmes en fonction des actions de certaines phases, notre équipe aura des avancées dans la gestion de la communication et de la négociation dans plusieurs phases en même temps que celles du projet levier. Il est important de savoir que la grande envergure du QD'O mérite un échéancier à long terme et que chaque phase débutera sa planification dans un ordre préétabli. Dans cette perspective, il est prévu que les phases 1, 2 et 3, soit les phases à l'est de Décarie, seront très avancées avant que l'ouest de Décarie avec les phases 4 et 5 ne soit travaillé, bien que certaines étapes préliminaires auront été effectuées.

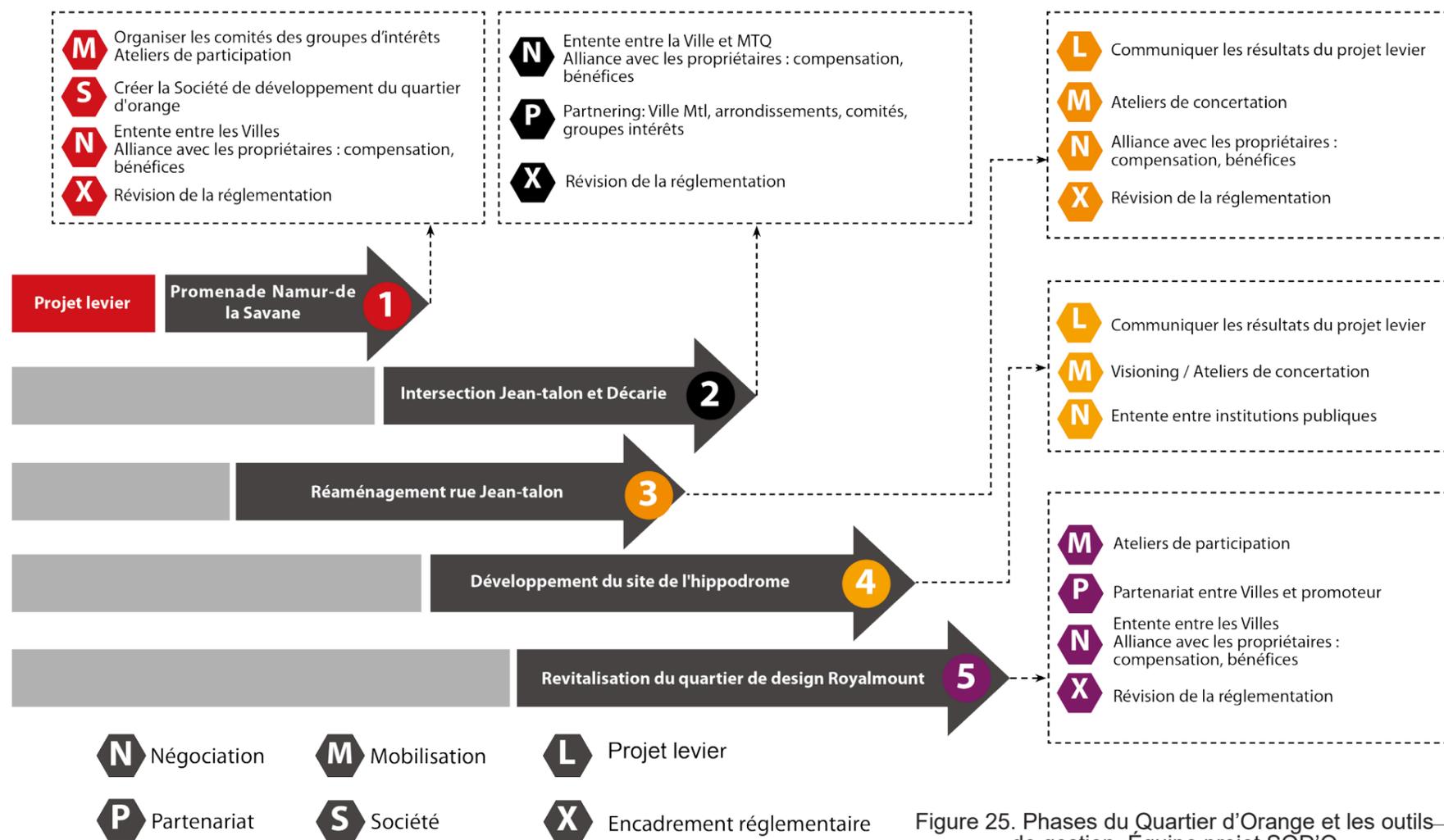
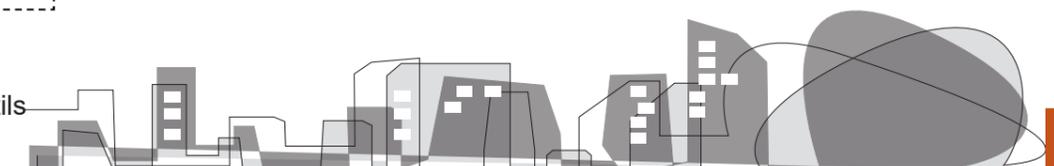


Figure 25. Phases du Quartier d'Orange et les outils de gestion, Équipe projet SQD'O



PHASE 1 – PROJET LEVIER

Le projet levier est localisé entre la station du métro Namur et la station du métro De la Savane, limité par l'autoroute Décarie et l'avenue Mountain Sights (Fig. 26). La zone d'intervention comprend trois blocs des propriétés commerciales, soient les îlots 1,2 et 3, la zone autour la station du métro De la Savane et la voie de service de Décarie en face de ces îlots (la voie de service est) . Les interventions d'aménagement sont décrites en détails dans la section « Projet levier ».

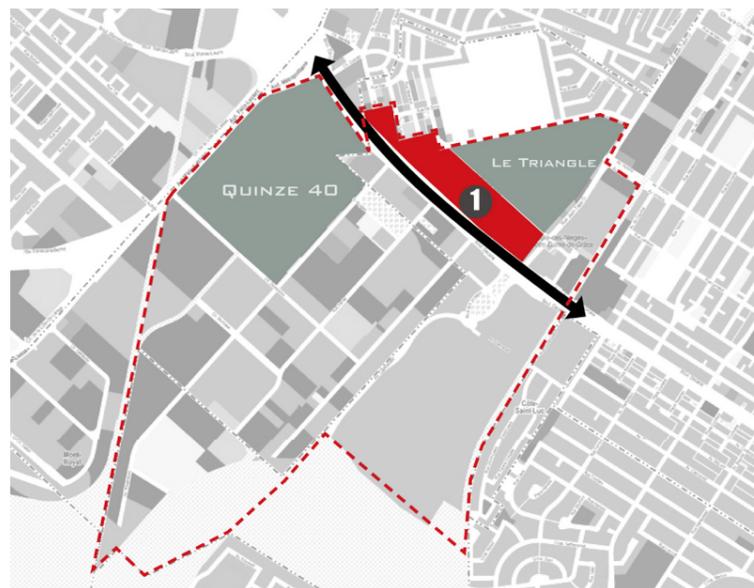


Figure 26. Carte de localisation du projet levier par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O

PHASE 2 – RÉAMÉNAGEMENT DE L'INTERSECTION DÉCARIE-JEAN-TALON

Notre proposition est dans la continuité de la transformation de l'îlot où se trouve la station de métro Namur et du changement de la voie de service de Décarie en boulevard urbain. Il s'agit de réaménager l'intersection Décarie-Jean-Talon, la plus achalandée de la province, afin de la rendre conforme à un milieu de vie propice aux transports actifs sécuritaires et confortables. Ceci dans l'optique de développement de l'ancien hippodrome. Ce secteur deviendra alors névralgique pour le déplacement des piétons. Afin de répondre à notre objectif de rendre le secteur plus accessible, notamment pour les gens utilisant les modes doux de mobilité, et d'augmenter la part modale des déplacements actifs, nous devons penser le réaménagement de cette intersection.

Pour y arriver, nous prévoyons de multiples rencontres entre le MTQ, l'arrondissement et la Direction des transports de la Ville-centre pour aborder le sujet. Des journées de partnering, en invitant aussi les propriétaires des terrains, les riverains et les parties prenantes libres, seront organisés pour favoriser l'acceptation des interventions. Le but sera de convenir qu'il existe une nécessité de transformer cette intersection et que des ressources y soient dédiées (Fig. 27). Quand les parties prenantes politiques auront validé leur intérêt à aller de l'avant avec un réaménagement, une entente sera signée entre la Ville de Montréal et le MTQ et des études seront commandées afin de déterminer quels seront les impacts et les scénarios de circulation automobile. Le but est de diminuer le nombre de véhicules et la vitesse de ceux-ci à cette intersection tout en assurant une fluidité des déplacements de tous les modes. Un atelier d'experts pourrait être organisé afin d'obtenir la vision des experts en mobilité. Puis, après que des solutions aient émergé, les citoyens pourraient être consultés afin de connaître leurs préoccupations. Un projet de réaménagement pourra être convenu et quand il le sera, une annonce publique sera effectuée et le tout diffusé à travers les outils de communication usuels pour rejoindre les médias et le grand public.

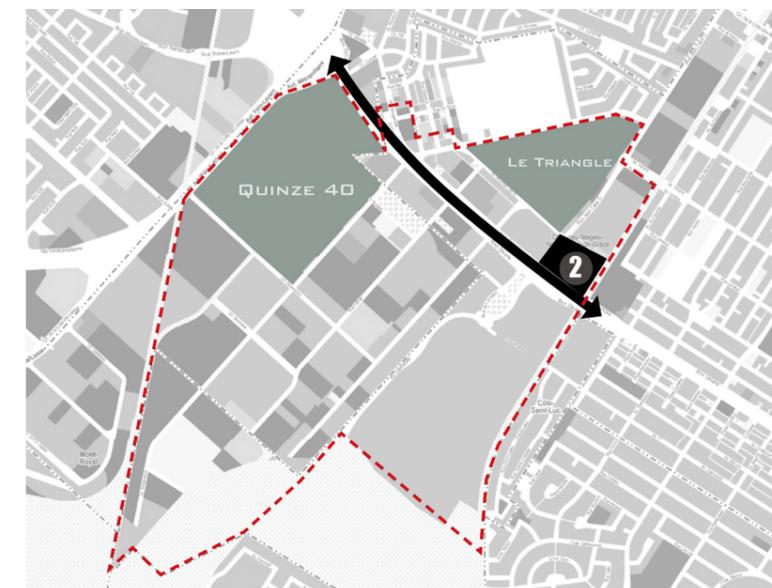


Figure 27. Carte de la phase 2 par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O

Une analyse des parties prenantes pour cette phase nous aide à identifier les moyens pour planifier la négociation et la communication avec les acteurs clés (Tableau 2).

INTERSECTION DÉCARIE-JEAN-TALON								
PARTIES PRENANTES		TYPE DE POUVOIR					POSITION	INTÉRÊT
		politique	légal	financier	technique	citoyen		
politiques	Ville de Montréal	x	x	x	x		a	é
	Les élus	x	x	x		x	i	é
	CMM	x	x	x	x		a	é
	Arrondissement CDN-NDG	x	x	x			a	é
	Ville de Mont-Royal	x	x	x			a	é
	Ministère des Transports QC	x	x	x	x		o	é
entrepreneuriales	MTQ	x	x	x	x		o	é
	STM		x	x	x		a	é
	Propriétaires		x			x	o	é
	Locataires					x	o	é
	Promoteurs immobiliers (Le Triangle, etc.)	x		x			o	é
	Quartier Design Royal Mount-compagnies	x				x	i	é
libres	Résidents du Triangle/riverains					x	a	é
	Quartier Design Royalmount-employés					x	a	é
	Citoyens CDN-NDG					x	i	é
	Citoyens Ville Mont-Royal					x	i	é
	Médias	x				x	i	é
	Organismes communautaires					x	i	é

é = élevé, f = faible, i = inconnu, a = allié, o = opposant

Tableau 2. Analyse des parties prenantes pour la phase 2, Équipe projet SQD'O

PHASE 3 – RÉAMÉNAGEMENT DE LA RUE JEAN-TALON

En continuité avec le projet de réaménagement prioritaire de l'intersection Décarie-Jean-Talon, la rue Jean-Talon doit être repensée entre Victoria et Décarie, voir Figure 28. Le tout doit être cohérent avec la nouvelle intersection Décarie-Jean-Talon et avec le nouveau développement qui se fera sur Jean-Talon. En effet, nous prévoyons la suite dans ce secteur d'un développement du même type que celui du Triangle. Plus de résidents arriveront donc dans le secteur et nous souhaitons qu'ils utilisent le métro pour leurs déplacements de longue distance et qu'ils s'y rendent à pied ou à vélo. Pour y arriver, la rue Jean-Talon, aujourd'hui inhospitalière aux transports actifs, doit être réaménagée afin de favoriser les transports

actifs et collectifs. Ainsi, de concert avec des groupes d'intérêts en mobilité active, nous effectuerons une étude de déplacements et des sondages d'opinion afin de connaître les besoins des citoyens et les préoccupations des commerçants. À terme, l'élargissement des trottoirs et la possibilité d'implanter une voie cyclable ou du moins de repenser les largeurs de voies automobiles nécessiteront un nouveau partage de l'emprise de la rue.

Du côté de la gestion de projet, il est prévu de négocier une alliance avec les propriétaires des immeubles actuels afin d'obtenir leur acceptation du changement d'usage commercial à un usage mixe. Des rencontres avec le MTQ, l'arrondissement et la Direction des transports de la Ville de Montréal sont à prévoir puisqu'un nombre important de véhicules circulent sur cette artère en direction ou en provenance de l'autoroute Décarie. Tout changement dans la trame viaire serait perçu comme une menace à la fluidité de la circulation par le MTQ et pour les conducteurs actuels, comme le Tableau 3 en fait mention. Pour gérer ces deux possibles opposants du projet, des études de circulation devraient donc être menées afin de valider à grande échelle les impacts de la proposition. Avec le résultat des études de mobilité active, une recherche de solution gagnant-gagnant pour les automobilistes et les piétons/cyclistes

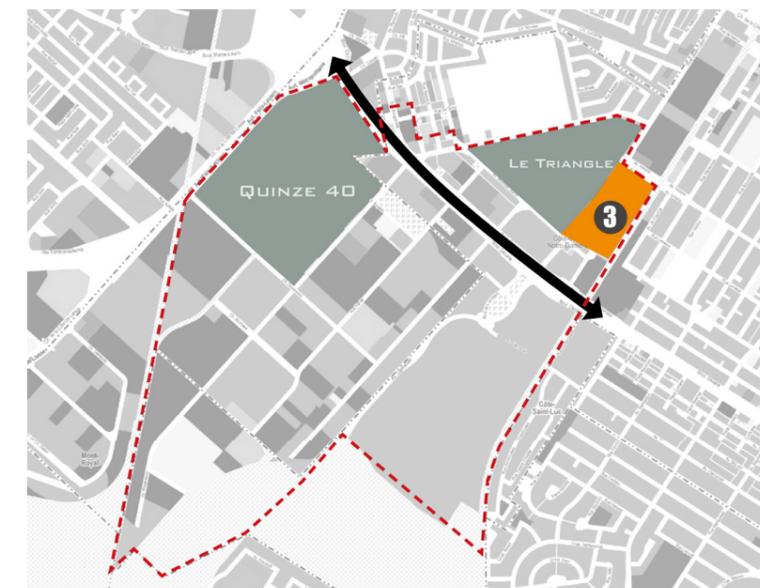
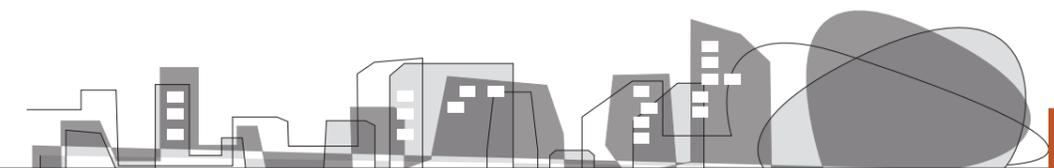


Figure 28. Carte de la phase 3 par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O



serait recherchée. Des propositions seront demandées à la Ville-centre et au MTQ. Celles-ci seraient évaluées en fonction des besoins liés aux déplacements dans une aire TOD. Les maquettes devraient être présentées au public afin qu'il ait l'occasion de s'exprimer sur le sujet. Il leur sera précisé les contraintes dues à la présence de l'autoroute, mais également que des modifications peuvent être apportées aux plans préliminaires. Après la prise en compte des suggestions, une nouvelle version sera rendue publique lors d'un événement de presse. On se sera assuré lors de rencontres informelles préalables de l'accord des comités de citoyens et des commerçants influents.

RÉAMÉNAGEMENT DE JEAN-TALON		TYPE DE POUVOIR					POSITION	INTÉRÊT
PARTIES PRENANTES		politique	légal	financier	technique	citoyen		
Politiques	Ville de Montréal	x	x	x	x		a	é
	Les élus	x	x	x		x	i	é
	CMM	x	x	x	x		a	é
	Arrondissement CDN-NDG	x	x	x			a	é
	Ministère des Transports QC	x	x	x	x		o	é
Entrepreneariales	MTQ	x	x	x	x		o	é
	STM		x	x	x		a	é
	Propriétaires		x			x	o	é
	Locataires					x	o	é
	Promoteurs immobiliers (Le Triangle, etc.)	x		x			o	é
	Quartier Design Royal Mount-compagnies	x				x	i	é
Libres	Résidents du Triangle/riverains					x	a	é
	Quartier Design Royalmount-employés					x	a	é
	Citoyens CDN-NDG					x	i	é
	Citoyens Ville Mont-Royal					x	i	é
	Médias	x				x	i	é
	Organismes communautaires Socenv, Soverdi, Vivre en ville, CRE-Mtl, Pié tons Qc, Vélo Qc					x	i	é

é = élevé, f = faible, i = inconnu, a = allié, o = opposant

Tableau 3. Analyse des parties prenantes pour la phase 3, Équipe projet SQD'O

PHASE 4 – SITE DE L'HIPPODROME

Le site de l'ancien hippodrome a déjà fait l'objet de plusieurs consultations afin de définir une vision de développement de ce secteur d'une quarantaine d'hectares, Figure 29. La plupart des intervenants s'entendent sur la nécessité de favoriser les transports actifs et collectifs, le verdissement et l'habitation abordable. Notre proposition va dans le même sens. Nous souhaitons aller de l'avant avec un développement à dominance résidentielle, quelques commerces de proximité et des équipements collectifs comme une école, une bibliothèque, un centre sportif et communautaire et tout autre équipement qui serait rendu nécessaire par l'afflux de près de 10 000 citoyens de tous âges. Le problème actuel de la zone est son manque d'accessibilité, son enclavement, sa proximité avec le parc industriel et avec l'autoroute Décarie. Nous croyons que la réalisation du projet levier, du réaménagement de l'intersection Décarie-Jean-Talon et de celui de la rue Jean-Talon qui compléteront les travaux de redéveloppement de l'est de Décarie contribueront à rendre le secteur ouest de l'autoroute beaucoup plus attractif. De plus, l'annonce de la revitalisation du parc industriel de VMR, en plus de l'arrivée du Quinze40, fera en sorte que les promoteurs immobiliers, notamment ceux



Figure 29. Carte de la phase 4 par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O

qui ne seront plus occupés dans le Triangle, sont susceptibles de maintenant considérer le terrain de l'ancien hippodrome pour entreprendre de nouveaux projets. Notre défi est d'attirer les promoteurs immobiliers à développer le secteur tout en tenant compte de critères précis qui concernent le besoin de grands logements pour les familles; de logements sociaux, abordables, adaptés aux différentes clientèles dont les aînés; de condos pour jeunes professionnels; de maisons de villes pour que ces professionnels puissent demeurer dans le quartier une fois les bébés arrivés; de services à la population; de commerces de proximité; d'une densité et d'une mixité à échelle humaine, d'un aménagement favorisant la marche, le vélo et l'utilisation du transport collectif tout en permettant l'utilisation limitée de la voiture (autopartage, véhicules électriques) et qui contribue à créer un sentiment d'appartenance au quartier.

Du côté de la gestion de projet, nous considérons qu'une mise à jour des attentes du site s'imposera à la suite du dévoilement de nos intentions de développement du Quartier d'Orange. La plupart des parties prenantes qui ont déjà participé aux étapes précédentes de consultation sont certainement déçues qu'aucun projet ne démarre après qu'ils aient investi du temps et de l'énergie à faire connaître leurs préoccupations pour le secteur. Toutefois, nous croyons que la réalisation du projet levier fera en sorte que tous les espoirs seront à nouveau permis et que la population embarquera une fois de plus dans l'effort de planification (Figure 24). Ainsi, avant l'annonce initiale pour le projet d'ensemble, nous aurons tenu des rencontres informelles avec quelques groupes influents sur les thématiques sensibles au secteur comme les groupes liés au logement social comme le Projet Genèse, ŒIL et LE ROMEL afin de les inviter à participer de nouveau au processus à venir. Dans un premier temps, il faut s'assurer avec l'arrondissement CDN-NDG et la Ville de Montréal que la vision du développement du site s'intègre avec les principes directeurs d'une aire TOD et que la réglementation soit ajustée afin de refléter les besoins de la population. Comme dans le cadre du Triangle, cette vision et les orientations d'aménagement pourraient être confiés à un processus de consultation publique avec la collaboration de l'OCPM. La neutralité de cet organisme rendrait le processus plus transparent et prendrait en compte de façon ouverte les préoccupations de tous. Après la consultation, des négociations se feraient avec le propriétaire Creit Management afin de discuter de l'avenir du Wal Mart et des autres commerces du secteur et de voir leur déménagement ou leur inclusion avec des modifications majeures (construction d'édifices en hauteur et stationnements souterrains). Comme vu dans le Tableau 4, la position de CREIT Management est inconnue pour l'instant et changera en fonction des négociations.

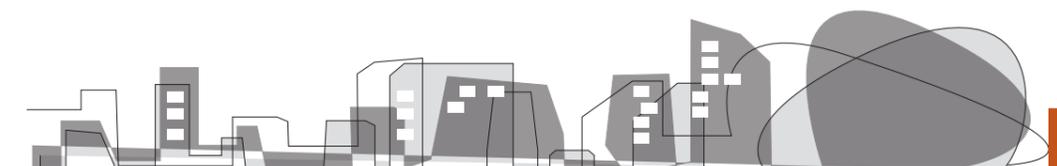
Les promoteurs immobiliers pourraient être rencontrés tous en même temps afin d'obtenir des informations générales et de valider leur intérêt dans la démarche. Bien entendu, cette rencontre devrait être très transparente afin d'éviter tout soupçon de collusion. Tout au long du processus, les communications habituelles seraient mises l'avant : site web, médias sociaux, séances de visioning et de partnering, relations de presse aux dates clés, etc.

Dans cette phase, les organismes communautaires vont prendre une importance majeure. En raison des attentes pour les logements sociaux, ils peuvent devenir des alliés s'ils sont bien informés, rassurés et mobilisés.

DÉVELOPPEMENT DU TERRAIN DE L'ANCIEN HIPPODROME								
PARTIES PRENANTES	TYPE DE POUVOIR					POSITION	INTÉRÊT	
	politique	légal	financier	technique	citoyen			
politiques	Ville de Montréal	x	x	x	x		a	é
	Les élus	x	x	x		x	a	é
	CMM	x	x	x	x		a	é
	Arrondissement CDN-NDG	x	x	x			a	é
	Agence de la santé publique et des services sociaux de Montréal	x	x	x	x		a	é
	Commission scolaire de Montréal	x	x	x	x		a	é
entrepreneuriales	STM		x	x	x		i	é
	AMT			x	x			
	Propriétaires		x			x	a	é
	Locataires					x	a	é
	Promoteurs immobiliers (Le Triangle, etc.)	x		x			a	é
	Quartier Design Royalmount-entreprises	x				x	a	f
	CREIT Management		x	x			i	é
	Société d'habitation et de développement de Montréal, SHDM		x	x	x		a	é
	Office municipal d'habitation de Montréal		x	x	x		a	é
	Investisseurs: Caisse de dépôt et placement du Québec, IED, autres promoteurs institutionnels			x			i	é
Carbonleo (Quinze40)			x			i	é	
libres	Résidents Le Triangle/riverains					x	a	é
	Quartier Design Royalmount-employés					x	a	é
	Citoyens CDN-NDG					x	o	é
	Médias					x	i	f
	Organismes communautaires environnement, habitation	x				x	a/o	é

é = élevé, f = faible, i = inconnu, a = allié, o = opposant

Tableau 4. Analyse des parties prenantes pour la phase 4, Équipe projet SQD'O



PHASE 5 – REVITALISATION DU QDRM



Figure 30. Carte de la phase 5 par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O

Plusieurs parcs industriels datant des années 50 et 60 font maintenant l'objet de projets de revitalisation. Les entreprises qui s'y étaient installées, de type manufacturières, voient souvent leurs activités délocalisées dans les pays émergents. Certains secteurs industriels sont modifiés afin de devenir des secteurs d'emplois mixtes où des résidents s'installent également. On n'a qu'à penser au secteur manufacturier spécialisé dans le textile de Chabanel qui est maintenant revitalisé. La Ville de Mont-Royal a déjà manifesté son souhait de revitaliser son parc industriel. Le PPU qu'elle a produit à l'occasion de l'annonce du projet Quinze40 afin de modifier les usages du secteur présente des idées intéressantes. La Ville souhaite en fait que son parc industriel soit aussi attractif que l'est son secteur résidentiel. Avec ses 500 entreprises, ses 125 bâtiments et ses 16 000 emplois, il est important de le mettre au goût du jour afin d'éviter que les emplois ne partent s'établir ailleurs. C'est pourquoi nous proposons de réaménager en grande partie le parc, la zone comprenant le Quartier Design Royalmount et la Cité Scientifique, Figure 30, en modifiant la trame de rue afin de rendre les déplacements en transports actifs et collectifs plus simples, de changer les usages afin de permettre plus de densité et une plus grande mixité des fonctions et de mettre le piéton au premier plan d'une cohabitation à première vue difficile avec la circulation lourde inévitable dans le secteur.

Du côté de la gestion de projet, on prévoit bien entendu intégrer Carbonleo, à l'origine du Quinze40, dans les discussions sur l'avenir du parc industriel. On cherchera à conclure un partenariat avec le promoteur (Fig 24). Les élus de la Ville de Mont-Royal seront également interpellés afin de valider si la vision qu'ils ont publiée dans le PPU lié au Quinze40 pourrait s'appliquer à toute la partie du parc industriel incluse dans notre proposition. Ensuite, l'arrondissement et la Ville-centre embarqueraient dans le processus afin d'arrimer les visions du parc industriel et celle du développement du site de l'hippodrome. Une fois la volonté de revitaliser le parc industrielle validée au niveau politique, une rencontre serait organisée avec les gens du Quartier du design RoyalMount afin de discuter des orientations à prendre pour améliorer le parc, d'avoir un premier son de cloche de la part de leurs membres et de prendre en compte leurs préoccupations. Par la suite, un forum pourrait être organisé sur

INTÉGRATION DU QUARTIER DESIGN ROYALMOUNT								
	PARTIES PRENANTES	TYPE DE POUVOIR					POSITION	INTÉRÊT
		politique	légal	financier	technique	citoyen		
politiques	Ville de Montréal	x	x	x	x		a	é
	Les élus	x	x	x		x	a	é
	CMM	x	x	x	x		a	é
	Arrondissement CDN-NDG	x	x	x			a	é
	Ville de Mont-Royal	x	x	x			a	é
entrepreneuriales	STM		x	x	x		a	é
	Propriétaires		x			x	a/o	é
	Locataires					x	a	é
	Promoteurs immobiliers (Le Triangle, etc.)	x		x			a	f
	Quartier Design Royalmount-entreprises	x				x	a	é
	Le projet 15-40			x			i	é
libres	Résidents Le Triangle/riverains					x	a	é
	Quartier Design Royalmount-employés					x	a	é
	Citoyens CDN-NDG					x	a	é
	Citoyens Ville de Mont-Royal					x	i	f
	Médias	x				x	a	é
	Organismes communautaires					x	a	é
	Bixi			x	x		a	é
	Vélo QC			x	x		a	é

é = élevé, f = faible, i = inconnu, a = allié, o = opposant

Tableau 5. Analyse des parties prenantes pour la phase 5, Équipe projet SQD'O



les parcs industriels revitalisés avec les meilleurs exemples au monde afin d'obtenir une vision internationale de ce qu'un parc industriel vert, moderne et axé sur le bien-être des personnes qui y évoluent pourrait ressembler. Ce forum réunirait toutes les parties prenantes intéressées. Des ateliers seraient organisés dans le cadre du forum afin que tous puissent émettre des suggestions. À partir des informations obtenues, un contrat serait donné à une firme de design afin qu'elle offre des propositions. Enfin, des études devraient être menées afin de valider les propositions incluant la nouvelle trame de rues, les déplacements, le verdissement, le potentiel résidentiel, commercial et industriel de la zone et son adéquation avec l'hippodrome.

L'analyse des parties prenantes pour cette phase sera réalisée au fur et à mesure que le projet d'ensemble avance, toutefois, un premier survol nous indique la position actuelle des acteurs dans le Tableau 5.

ACTIONS TRANSVERSALES

Les thèmes du verdissement, de la mobilité active et de la mobilité collective traversent les frontières délimitées par notre programme de phasage. Ils s'appliquent à différentes échelles sur le territoire en tenant en compte du fait que nous travaillons sur deux juridictions, soit un arrondissement et une ville. Le premier élément qui sera expliqué est le verdissement.

Verdissement

Parmi les éléments favorisant les déplacements actifs et l'appropriation d'un secteur se trouvent la présence d'espaces verts de qualité, aménagés en adéquation avec les besoins des résidents, mais également la végétation qui se trouve directement sur les rues utilisées par les piétons. L'hiver, les arbres passent la plupart du temps inaperçus en ville. Or, ils deviennent une ressource précieuse l'été venu en termes de lutte aux îlots de chaleur et d'agrément des parcours, voir Fig.30. Le Directeur de santé publique de Montréal a développé un Audit de potentiel piétonnier actif sécuritaire (PPAS) qui permet « l'identification et l'analyse des caractéristiques favorables ou non à la marche pour un quartier, un parcours ou un segment de rue préalablement identifié » (Directeur de santé publique de Montréal, 2012). Parmi les éléments évalués, l'absence de végétation sur les tronçons de rues fait perdre des points. Les arbres rendent les parcours plus faciles en été afin de se protéger du

soleil et la végétation au sol permet, en plus d'être jolie, de rafraîchir le sol et de le rendre davantage perméable que des surfaces minéralisées. Le verdissement est souvent utilisé de pair avec les saillies de trottoir qui réduisent le temps de traversée dans la rue pour les piétons. La lutte aux îlots de chaleur est un enjeu reconnu par les administrations publiques. On peut également se rappeler la canicule en Europe à l'été 2003 qui avait tué 70 000 personnes. En milieu urbain, un îlot de chaleur peut faire en sorte que la température y sera d'environ 12 degrés que dans les zones rurales environnantes (Institut national de santé publique du Québec, 2009). De son côté, le Plan de développement durable de la collectivité montréalaise propose d'augmenter l'indice de canopée de 5 % afin qu'il atteigne 25 % d'ici 2025.

Notre proposition est de favoriser le verdissement sur le territoire du Quartier d'Orange par le biais de la réglementation. Quand on regarde la carte des îlots de chaleur, on se rend rapidement compte que le secteur résidentiel de Ville de Mont-Royal semble être un deuxième îlot de fraîcheur après le parc du mont Royal. L'inverse se constate toutefois quand on regarde le parc industriel. Idem pour le secteur de l'hippodrome et du Triangle. Le couvert végétal y est peu présent, quoique que la nature reprend tranquillement ses droits sur le terrain de l'hippodrome. Plusieurs organismes participent aux efforts de verdissement comme



Figure 30. Carte des îlots de chaleur, Gouvernement du Québec

Soverdi, Socenv, Vivre en ville, CRE-Montréal et bien d'autres. La deuxième phase du Plan santé lancé par l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce en 2016 touche notamment la lutte aux îlots de chaleur. Prévenir les îlots de chaleur est l'un des neuf objectifs retenus. L'arrondissement compte y parvenir en doublant le nombre d'arbres requis sur les terrains résidentiels (1 arbre par 100 m carrés non construits) et en exigeant l'installation de toiture de couleur pâle. Nous souhaitons que l'arrondissement, de concert avec les groupes environnementaux, attaque de front l'aspect verdissement de sa politique de développement durable. La discussion porterait sur un accompagnement des citoyens afin que toutes les ruelles deviennent des ruelles vertes, que tous les toits deviennent verts quand la structure le permet, d'offrir des formations sur la végétalisation des clôtures et des murs en plus de donner les moyens à ces groupes d'effectuer des audits de températures afin d'éliminer les îlots de chaleur de façon plus précise.

La gestion de projet quant à ces mesures demeure relativement simple. Dans un premier temps, une rencontre est prévue avec les fonctionnaires de l'arrondissement puis ceux de VMR afin de discuter de ces mesures. Quand tout le monde est d'accord, une rencontre avec les groupes de verdissement et environnementaux est organisée. Une entente est conclue sur le travail à accomplir. Un projet est acheminé aux élus afin de débloquer des fonds. Quand c'est fait, une annonce publique est prévue. Parallèlement, un calendrier de tâches et un échéancier sont mis en place.

Mobilité active

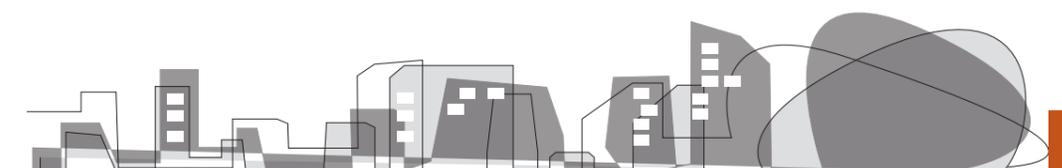
La deuxième action transversale est la mobilité active, soit principalement la marche et le vélo, qui sont, avec le transport collectif, à la base du concept d'aire TOD. Dans un premier temps, des mesures afin de favoriser la marche sont prévues. Celles-ci touchent tant les infrastructures que la réglementation. On pense d'abord à l'élargissement des trottoirs sur Décarie et Jean-Talon. Accompagnée de mesures de verdissement, d'une zone tampon, et de mobilier urbain, il sera alors beaucoup plus confortable et agréable pour les piétons de déambuler dans le secteur. Du côté de la réglementation, la vitesse des véhicules pourrait être limitée à 30 km/h pour les rues résidentielles ou mixtes et à 40 km/h sur les artères. À ce sujet, le Quartier vert Maisonneuve fait figure de bon exemple. Même les artères comme Ontario et Sainte-Catherine sur son territoire auront comme limite de vitesse 30 km/h. Cette

réduction des vitesses est essentielle à la création d'un sentiment de sécurité pour les piétons. Elle devrait également permettre d'abaisser la pollution sonore.

La gestion de projet quant à l'élargissement systématique des trottoirs avec inclusion d'une zone tampon et de mobilier urbain se fera de la manière suivante. Tout d'abord, comme ces mesures sont coûteuses, il importe de se baser sur des données probantes. Un audit de potentiel piétonnier sera réalisé avec la Direction de santé publique de Montréal qui a développé un outil à cette fin. Un contrat devra donc lui être accordé. Avec ces informations, l'équipe projet rencontrera les fonctionnaires de l'arrondissement, de VMR et de la Direction des transports de la Ville-centre afin de discuter des normes actuelles et d'une potentielle bonification de celles-ci afin que tous les trottoirs soient améliorés lorsque des travaux de réfection sont effectués. Pour les secteurs non encore bâtis, une entente devrait être conclue entre les villes et les promoteurs afin que soient aménagés des trottoirs répondant aux besoins d'une forte mobilité active où des familles évoluent (poussettes) et où des aînés et leurs aides à la mobilité évolueront. Ces mesures seraient complémentaires à celles qui verront le jour dans le Triangle quand l'aménagement urbain sera refait au cours des prochaines années. Les groupes de mobilité active comme Piétons Québec, Vivre en ville et CRE-Montréal seraient consultés afin d'obtenir leur expertise et de bénéficier de leurs réseaux afin d'obtenir les opinions des personnes intéressées par le sujet. La Table de concertation des aînés de l'île de Montréal (TCAIM) pourrait également être mise à contribution pour représenter les besoins des aînés. Quand les mesures seraient adoptées, une communication de type communiqué de presse pourrait annoncer les améliorations prévues.

Transports collectifs

Enfin, il faut maximiser la présence des stations de métro De la Savane et particulièrement Namur sur le territoire, entre autres parce qu'il s'agit du nœud de transport de l'aire TOD. La première action sera de développer des trajets d'autobus dans tous les secteurs (Triangle, futur secteur résidentiel dans l'ancien hippodrome, parc industriel) afin de favoriser l'utilisation du transport collectif par autobus. Une rencontre avec la STM est prévue de même qu'avec les entreprises du parc industriel afin de connaître les besoins de leurs employés et clients. Un plan de gestion de déplacements pourrait être commandé à un centre de gestion des déplacements comme MOBA ou Voyagez Futé, VMR faisant partie du territoire d'intervention



de MOBA et l'arrondissement CDN-NDG de celui de Voyagez Futé. Les deux organismes entretenant de bonnes relations, un seul contrat pourrait être accordé à la suite d'une entente conclue entre les deux. Après la carotte vient le bâton. Ainsi, après avoir offert plus de service aux automobilistes afin qu'ils utilisent le transport collectif, il faut des mesures décourageant l'utilisation de l'automobile pour les inciter à prendre l'autobus. Bien entendu, des aménagements sont prévus afin de favoriser la marche, qui devrait être utilisée pour les déplacements surtout l'été. Mais nous prévoyons les transports collectifs également pour les journées froides de pluie ou de neige. Ainsi, des normes maximales de stationnement seront introduites, le stationnement sur rue sera tarifé et la vitesse des véhicules grandement limitée, ce qui devrait avoir pour effet de rendre les transports collectifs plus attrayants.

Du côté de la gestion de projet, la STM doit être impliquée dès le début puisqu'elle répond généralement à la demande plutôt que de la susciter. L'étude de déplacements devrait contribuer à connaître les potentialités de déplacements en transports collectifs. Avec ces données, une rencontre avec la STM sera organisée. Des représentants de l'arrondissement et de VMR pourrait également être présents. Par la suite, des rencontres avec des groupes de mobilité comme Transport 2000, qui représente les usagers des transports collectifs, CRE-Mtl et Vivre en ville devraient contribuer à donner plus de poids à notre proposition. Une première étape pourrait toucher le parc industriel puisque personne n'habite encore l'hippodrome et que la population du Triangle est relativement proche de la station de métro Namur. Quand la STM aura embarqué après une séance de partnering, l'équipe de projet s'assurera de travailler à des actions de communication avec celle de la STM afin d'annoncer les améliorations aux employés et clients de la zone de même qu'à la population du quartier en général.

ANALYSE DES RISQUES

Analyse des risques globaux

Toute réalisation d'un projet urbain comporte des risques et des opportunités qu'il faut analyser. Même si chaque projet est unique, les risques d'un changement politique, d'une crise économique, du changement de portée du projet, d'augmentations de coûts ou des retards significatifs représentent des risques qui sont des constantes pour tout projet. En regardant le QD'O, les risques globaux et leur criticité sont décrits dans le Tableau 6.

Analyse des risques par phases

Pour l'analyse des risques par phase, notre équipe a fait tout d'abord la liste des grandes actions de chaque phase et les parties prenantes impliquées, pour après faire ressortir les risques les plus notables à ce moment de la démarche de planification. En effet, chaque phase doit être analysée au moment de sa planification, mais pour avoir une vision à long terme de la gestion du projet, il est nécessaire de regarder tout l'environnement affecté par le projet. Avec une analyse préliminaire des risques pour l'ensemble du projet, notre équipe de gestion sera prête à anticiper les moyens de mitigation nécessaires.

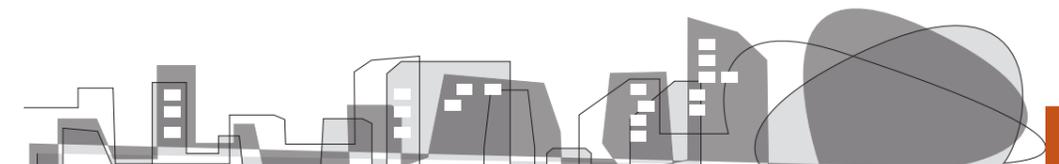
Une analyse de risques spécifique à la phase du projet levier est détaillée dans la section du projet levier.

No	DESCRIPTION	CAUSE	EFFET	PLAN DE RÉPONSE		
				CRITICITÉ	STRATÉGIE	ACTION
1	Changement de la portée du projet	1. À la demande du donneur d'ouvrage 2. Problème identifié au long de l'exécution des premières étapes 3. Problème d'analyse de données	Possible arrêt de travaux de certaines activités, retards, hausse de coûts, manque d'acceptation publique		ÉVITER	1. Flexibilité des étapes et portée du programme 2. Mobiliser l'équipe de projet pour adapter le projet selon besoin identifié
2	Changement politique	Élections	Arrêt de projet TOD, délais, révision de coûts du projet		ACCEPTER	1. Développer un plan de contingence qui prévoit une telle situation 2. Faire avancer le projet levier 3. Impliquer le public - l'appropriation - pour que les citoyens réclament le projet aux élus
3	Refus public	1. Mauvaise exécution - planification de stratégie de communication 2. Concept sans incorporer éléments clés 3. Désynchronisation entre attentes publiques et les services/projet	Modifications aux plans, délais, perte d'intérêt politique		ÉVITER	1. Concept du projet incorporant éléments préconis de la participation pp 2. Cartographier les parties prenantes 3. Alliances, négociations, partenariats 4. Impliquer le public - l'appropriation - pour que les citoyens demandent le projet aux élus
4	Inconnu	Manque d'information, situations difficiles à prévoir, "Acts of God"	Arrêt de travaux et délais, modifications aux plans possibles, hausse de coûts, refaire des travaux, etc.		ACCEPTER	1. Créer un plan d'action dès que le problème se présente 2. Réagir rapidement pour mitiger les problèmes
5	Retard des activités prévues dans l'échéancier	1. Mauvaise planification de l'échéancier 2. Retard des sous-traitants	Arrêt de travaux, délais et réclamations		ACCEPTER	Informar les équipes à propos des délais
6	Importante augmentation de coûts	1. Projets mal planifiés, délais dans l'échéancier, changement de la portée du projet. Manque de contrôle et suivi des activités	Hausse de coûts		ATTÉNUER	1. Négocier partenariats, alliances 2. Communiquer retombées, bénéfices en sécurité des piétons, de la santé, etc. 3. Prévoir imprévus
7	Litiges entre les équipes et parties prenantes	1. Manque de communication 2. Problèmes de chantier	Arrêt des travaux, délais, mise en place de mesures de solutions de conflit		ATTÉNUER	1. Plan de communication efficace 2. Rencontres fréquents avec les équipes de travail 3. Mesures de solutions de conflit (arbitrage,
8	Problèmes de financement	1. Manque de documents 2. Gel des dépenses gouvernementales	Arrêt des travaux, délais, révision de coûts du projet		ÉVITER	1. Fournir et maintenir à jour la documentation du projet
9	Contingence sous-évaluée	1. Mauvaise évaluation	Problèmes de continuation du projet en cas de situations d'utilisation des contingences		ÉLIMINER	1. Préparer et réviser le budget de façon à garantir les contingences où elles seront demandées
10	Critique des médias	1. Mauvaise exécution - planification de la stratégie de communication 2. Concept sans incorporer éléments clés 3. Malaise des riverains	Modifications aux plans, délais, perte d'intérêt politique		ÉVITER	1. Assurer les rencontres d'équipe et la communication entre les intervenants pour un suivi des activités développées dans le chantier
11	Manque d'entente entre arrondissements	1. Projet s'étend sur 2 arrondissements	Délais, problème de leadership, manque d'appropriation politique		ÉVITER	1. Impliquer les représentants des arrondissements dans le processus
12	Économie faible en Canada	1. Mauvaise situation macro économique	Arrêt de travaux et délais, hausse de coûts, etc.		ATTÉNUER	1. Analyser l'investissement étranger attiré par un dollar canadien bas

CRITICITÉ

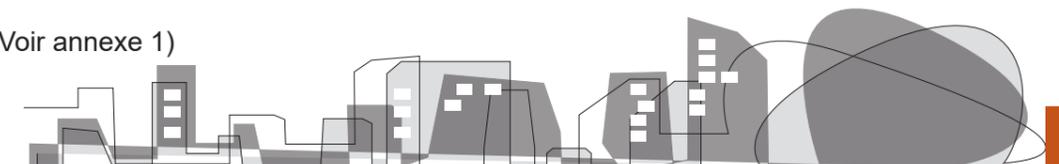
1
2
3
4
5
6
7
8
9

Tableau 6. Analyse des risques globaux pour un projet urbain, Équipe projet SQD'O



projet-zone	OBJECTIF	RECOMMANDATION	STRATÉGIE	PARTIES PRENANTES CLÉS	RISQUES	MOYENS DE MITIGATION	COMMUNICATION	ACTION
projet-zone	PROMENADE-NAMUR-DE LA SAVANE							
projet-zone	RÉAMÉNAGEMENT DE L'INTERSECTION DÉCARIE-JEAN-TALON							
ÉTAPE	moyen terme	Améliorer l'accessibilité véhiculaire, pour les piétons et les vélos dans l'intersection Décarie-Jean-Talon	Réaménagement de l'intersection	MTQ, Ville de Mtl, propriétaires de terrains, STM, Piétons Qc, Vélo Qc, médias	Non acceptation des propriétaires riverains	1. Communiquer le plan d'ensemble et les bénéfices à court terme	1. Négociation avec les propriétaires afin de leur offrir une relocalisation au moins temporaire s'ils sont affectés par les travaux 2. Aider à trouver nouveaux locaux dans le secteur afin de conserver les emplois	ATTÉNUER
					Complexité de négocier avec MTQ	1. Communiquer avec le MTQ informellement dès l'étape d'initiation 2. Montrer les bénéfices : analyses de mobilité, pollution, etc	1. Rencontrer STM, AMT, MTQ, villes afin de présenter projet et écouter leurs craintes, réserves et suggestions 2. Engager groupe comme Vivre en ville afin de réaménager en fonction de principes durables de déplacements	ÉVITER
			Améliorer l'intersection et ses abords pour faciliter les déplacements actifs		Malaise des usagers de voitures et camions	1. Réaliser le projet dans les délais prévus 2. Installer de la signalisation partout dans le chantier 3. Maintenir les riverains informés sur les avancées 4. Impliquer les groupes d'intérêts afin qu'ils adhèrent au projet et le défendent	1. Informer les transitaires du projet à travers les médias des villes selon Enquête OD, des panneaux dehors, un site web, médias sociaux 2. Demander au CAA-Québec d'envoyer aux gens qui habitent villes susceptibles d'être à l'origine des navetteurs d'envoyer lettre de présentation du projet 3. Séance publique d'information afin d'écouter les craintes des automobilistes 4. Rencontrer avec l'industrie du camionnage afin de présenter les nouvelles options de déplacements	ATTÉNUER
			Opportunité de modification de la trame urbaine et de verdissement		Manque de volonté politique Processus jugé long, coûteux, inutile dans ce coin	1. Trouver un "leader" politique pour le projet	1. Convaincre MTQ de transformer ce lieu en espace vert 2. Faire la démonstration des effets néfastes des nombreux îlots de chaleur présents dans le secteur	ÉLIMINER
projet-zone	RÉAMÉNAGEMENT DE LA RUE JEAN TALON							
ÉTAPE	moyen terme	Augmenter le TA et TC	Rue Jean Talon - Victoria : réaménagement de trottoirs, construction de pistes cyclables, verdissement	Ville de Mtl, résidents Le Triangle, promoteurs, propriétaires	Non acceptation des propriétaires	1. Communiquer le plan d'ensemble et les bénéfices à court terme	1. Séance d'information aux résidents et propriétaires du quartier 2. Effectuer étude de circulation et un audit piétonnier 3. Négocier cession de bande riveraine de Jean-Talon pour aménagements de trottoirs plus larges, zone tampon, voie cyclable 5. Présentation publique des résultats des études avec réception de commentaires du public	ÉVITER
			Développement des projets résidentiels (poursuivre et miser sur le momentum du Triangle)		Malaise des usagers de voitures et camions	1. Réaliser le projet dans les délais prévus 2. Installer de la signalisation partout dans le chantier 3. Maintenir les riverains informés sur les avancées	1. Informer les propriétaires des changements réglementaires qui arrivent 2. Indiquer que la ville veut réaménager le secteur, densifier résidentiel et procéder à aménagements publics 3. Montrer calendrier de travaux, bénéfices attendus, moyens de mitigation des nuisances 4. Faciliter au besoin la relocalisation des entreprises dans le secteur 5. Accompagner les propriétaires tout au long du processus afin de diminuer leurs craintes	ATTÉNUER
			Développer l'appropriation du TOD Namur-De la Savane		Manque de locaux disponibles		1. Communiquer avec les propriétaires de commerces existants afin de sonder les possibilités de scinder des locaux trop grands pour accueillir des petits commerces de proximité	ATTÉNUER
			Fournir des services-commerces manquants					
projet-zone	DÉVELOPPEMENT DU TERRAIN DE L'ANCIEN HIPPODROME							
ÉTAPE	moyen terme	Augmenter le TA et TC	Projet public déclencheur : bibliothèque, centre sportif, centre communautaire, place publique, école	Ville de Mtl, STM, résidents, CDN-NDG, organismes, médias	Manque de volonté politique	1. Avoir un "leader" politique pour le projet 2. L'appropriation publique : inclure la participation publique	1. Portrait diagnostic avec public afin de déterminer besoins des futurs résidents et des résidents autour 2. Séance de visioning 3. Rencontre avec propriétaires des terrains afin de maximiser les terrains existants 4. Négocier diminution marquée du stationnement extérieur	ÉLIMINER
			Développer l'appropriation du TOD Namur-De la Savane	Ville de Mtl, CDN-NDG, secteur privé	Manque d'investisseurs	1. Densification de la zone du Triangle 2. Démarrage du projet levier 3. Changement d'image de zone déjà réussi	1. Promouvoir le secteur comme la continuité du secteur réussi à l'est de Décarie 2. Inviter promoteurs, citoyens, commerçants, investisseurs afin d'informer sur le potentiel de développement du site et des orientations municipales	ÉVITER
			Construction des équipements publics : école-parcs	Ville de Mtl, STM, résidents, CDN-NDG, organismes, médias, Commission scolaire	Acceptation publique	1. Appropriation : la participation publique dans les étapes de planification 2. Négocier avec une commission scolaire : aménagement d'école	1. Séance d'information avec citoyens pour définir vision du futur quartier 2. Concours d'aménagement urbain 3. Concours d'art afin d'intégrer l'histoire hippique au lieu 4. Négociation avec promoteurs afin qu'ils créent des projets où les liens de déplacements actifs vers espaces verts et services publics soient agréables, sécuritaires et directs	EXPLOITER
			S'assurer que les nouveaux résidents, clients, utilisateurs du site adoptent des modes de déplacements actifs ou collectifs	Ville de Mtl, Arr. CDN-NDG, Piétons Qc, Vélo Qc, Vivre en ville, CRE-Mtl	Densification = augmentation de la circulation automobile	Promouvoir l'utilisation du TC	1. Négocier avec STM, Bixi, Communauto afin que nouveaux résidents aient abonnements gratuits ou à tarif réduit pour un an 2. Valider avec promoteurs afin qu'ils offrent stationnements vélo sécuritaires de qualité pour résidents et visiteurs (respect des nouvelles normes)	ÉVITER
projet-zone	INTÉGRATION DU QUARTIER DESIGN ROYALMOUNT							
ÉTAPE	long terme	Améliorer l'accessibilité pour les piétons et les vélos TOD Namur-De la Savane	Nouvelle trame urbaine : ouverture des rues	Ville de Mtl, STM, propriétaires des commerces, CDN-NDG, VMR, les employés de QDRM, organisations communautaires, médias	Manque de volonté politique	1. Avoir un "leader" politique pour le projet 2. Appropriation publique : inclure la participation publique	1. Rencontre étus, MTQ, fonctionnaires, QDRM, propriétaires, QDRM afin de leur présenter la nécessité et les bénéfices de rendre les déplacements plus fluides 2. Négocier avec fournisseurs d'utilités publiques (électricité, eau, égout, gaz, etc.) afin de voir si des travaux de réflexion de leurs infrastructures doivent être réalisés tant qu'à ouvrir les rues 3. Séance avec experts d'aménagement afin de faire ressortir suggestions d'aménagements modernes, durables et économiquement viables 4. Informer la presse qu'un projet majeur de revitalisation du quartier industriel s'en vient	ÉLIMINER
			Réaménagement de la voie Décarie ouest		Spéculation foncière	Gel des permis des nouveaux projets de la Ville	1. Recommander à la ville de faire des réserves foncières pour les besoins publics : verdissement, voies cyclables, espaces verts aménagés, promenade verte, etc.	ÉVITER
			Réaménagement de la rue Paré		Résistance au changement (commodité d'utiliser la voiture)	1. Promouvoir les partenariats 2. Introduire des coûts pour le stationnement sur rue	1. Aviser les entreprises du secteur que la rue Paré changera de vocation et sera axée sur marche et vélos, peut-être transports collectifs 2. Approcher groupes comme Vivre en ville ou Sentiers urbains pour animer une séance d'idéation de la rue avec citoyens 3. Approcher Vélo Québec pour une expertise sur le lien cyclable sur cette rue et le stationnement à vélo	ATTÉNUER
			Intégrer Walmart avec projet Quinze40 ou au nouveau type de projet urbain densifié qui verra le jour		Ville de Mtl, secteur privé	Implication du promoteur du Quinze40	Communiquer avec le promoteur dans toutes les étapes dès le début	1. Négocier avec le promoteur afin de valider s'il souhaite demeurer dans le secteur 2. Trouver une entente s'il souhaite rester afin de l'intégrer au projet futur
projet-zone	INTÉGRATION DU QUARTIER DESIGN ROYALMOUNT							
ÉTAPE	long terme	Améliorer l'accessibilité pour les piétons et les vélos TOD Namur-De la Savane	Intégrer Walmart avec projet Quinze40 ou au nouveau type de projet urbain densifié qui verra le jour	Ville de Mtl, secteur privé	Entente entre deux arrondissements	Montrer et communiquer les bénéfices partagés pour le projet d'ensemble		EXPLOITER
			Développer l'appropriation du TOD Namur-De la Savane	Ville de Mtl, STM, propriétaires des commerces, CDN-NDG, VMR, les employés de QDRM, organisations communautaires, médias	Perte du pôle d'emploi-relocalisation des industries actuelles	Prévoir un plan d'action pour le re-emploi dans la zone et la diversification des compétences	1. Rencontrer QDRM afin de discuter des locaux disponibles pour les relocalisations temporaires lorsque des îlots de rues seront refaits 2. Communiquer avec les entreprises et les employés des changements à venir et des moyens d'en atténuer les nuisances	ATTÉNUER

Tableau 7. Analyse des risques des 5 phases, Équipe projet SQD'O (Voir annexe 1)



PLAN DE COMMUNICATION

Un plan de communication est nécessaire afin de mener à bon port ce projet de longue durée et qui porte sur un grand territoire partagé entre deux villes. Ce plan contribuera à la réussite d'ensemble du projet en informant de façon constante et sur de multiples canaux toutes les parties prenantes identifiées. Dans cette section, vous trouverez la stratégie globale de communication de même qu'une stratégie propre à chaque phase du projet. Le tout est précédé d'un tableau présentant les outils de communications qui seront utilisés.

Outils de communication

La plus grande particularité des parties prenantes présentes ou intéressées par le secteur d'étude est sa variété. En tenant compte de la taille et des usages très différents présents, on pense tant à la mère de famille qui vient de s'installer dans le Triangle, qu'à l'employé d'un centre de distribution situé au fond du parc industriel ou au commerçant de la rue Jean-Talon. Les outils de communication sont également variés et leur utilisation dépendra du but à atteindre. Certains outils seront utilisés avec plusieurs publics cibles alors que d'autres ne le seront qu'avec des parties prenantes spécifiques et à certains moments clefs. Voici les outils de communication qui seront utilisés :

OUTIL	DESCRIPTION	PUBLIC CIBLE	OBJECTIF
relations de presse	Communications avec les médias	Médias	Informers les médias à travers des outils spécifiquement conçus pour eux : entrevue, communiqué, conférence de presse ou encore des appels de courtoisie ou des offres d'exclusivité
conférence de presse	Activité où sont présentées des informations directement aux médias	Médias	Informers les médias puis le grand public
communiqué de presse	Document d'information	Médias	Informers les médias de façon traditionnelle
Entrevue	Donnée par la personne la plus pertinente à un média	Médias, blogues	Informers plus en profondeur, susciter l'intérêt, rassurer
Site web	Lieu virtuel où se trouve toute l'information publique relative au projet	Grand public, médias, toutes les parties prenantes	Informers, donner accès à l'information, faire connaître le projet à grande échelle
Infolettre	Envoi courriel régulier aux abonnés	Toute personne s'étant abonnée	Informers de façon régulière, susciter l'intérêt
Compte Twitter	Média social permettant l'envoi de communications brèves et des échanges publics rapides	Grand public et toutes les parties prenantes	Informers à travers un compte spécifique au Quartier d'Orange, créer un sentiment d'appartenance
Page Facebook	Média social permettant la diffusion et le partage rapide d'informations et d'images	Grand public et toutes les personnes suivant la page du projet	Informers à travers une page dédiée au Quartier d'Orange, créer un sentiment d'appartenance
Instagram	Média social axé sur les images	Grand public et toutes les personnes suivant la page du projet	Informers à travers un compte spécifique au Quartier d'Orange, créer un sentiment d'appartenance
Flickr	Média social axé sur les images	Grand public et toutes les personnes suivant la page du projet	Informers à travers un compte spécifique au Quartier d'Orange, créer un sentiment d'appartenance
vidéo	Cours film documentaire informatif sur le projet	Grand public	Informers, permet de visualiser rapidement le projet

OUTIL	DESCRIPTION	PUBLIC CIBLE	OBJECTIF
application téléphone mobile	Logiciel dédié aux téléphones dits intelligents qui pourrait donner une foule d'informations sur le Quartier d'Orange	Utilisateurs de téléphones intelligents	Informers, créer un sentiment d'appartenance
rencontre informelle	Rencontre de nature informative qui n'est pas rendue publique	Élus, influenceurs, parties prenantes présentant le plus de risques d'avoir une opinion négative du projet en priorité	Informers, désamorcer les craintes et rassurer avant d'annoncer publiquement une phase du projet ou dénouer une problématique avant qu'elle ne sorte dans les médias
rencontre formelle	Rencontre de nature informative qui peut ou non être rendue publique	Élus, groupes citoyens importants, influenceurs, regroupements d'affaires	Informers, présenter, rassurer, demander
lettre aux citoyens d'un quartier (distribution)	Lettre d'information distribuée porte à porte dans des zones identifiables par code postal	Résidents, commerçants, propriétaires et employés d'entreprises	Informers, notamment la population n'ayant pas Internet, d'étapes précises du projet ou les inviter à participer à une consultation de façon officielle
achat de publicité dans médias, locaux ou non	Publicités	Grand public	Informers, inviter, vendre, convaincre
publicité achetée dans les métros Namur et de la Savane	Publicité visant directement les résidents, employés et visiteurs du secteur d'intervention	Utilisateurs du métro, employés et résidents du secteur, STM	Faire connaître une information de façon spécifique, voire exclusive aux usagers du métro
consultation publique	Activité où le grand public et toutes les parties prenantes peuvent s'informer sur le projet et donner leur opinion	Toutes les parties prenantes	Informers, recueillir les opinions
Sondage en ligne	Questionnaire permettant d'obtenir des réponses sur un site web	Peut être envoyé à certaines parties prenantes en particulier, les commerçants de la rue Jean-Talon par exemple, afin d'obtenir un son de cloche rapide	Recueillir des informations et des opinions
concours de design	Activité où des firmes peuvent soumettre des designs de sites dans le respect des critères établis	Firmes de design, grand public	Obtenir des propositions de design, susciter l'intérêt envers le projet, trouver des solutions d'aménagement créatives, faire parler du projet dans les médias, rassembler la population autour d'une proposition porteuse répondant à leurs besoins, donner une image de design à la Ville de Montréal
concours de nom de quartier	Activité où les gens peuvent soumettre des noms dans une première phase et voter pour leur préféré parmi ceux retenus lors d'une première sélection. Processus accompagné d'un jury.	Grand public, toutes les parties prenantes	Susciter l'intérêt dans la population, donner l'occasion à la population de se faire entendre, créer une identité locale forte
rétroaction	Information diffusée après une activité sur celle-ci	En fonction de l'activité	Informers les personnes présentes et absentes des informations échangées
stratégie branding	Travail de réflexion, d'analyse et de création afin de communiquer avec son public à travers une image véhiculant les valeurs du projet	Toute partie prenante concernée	Donner une image de marque distinctive au projet
stratégie marketing	Plan permettant de trouver son public cible et de le convaincre afin d'atteindre nos objectifs	Toute partie prenante concernée	Atteindre les différents objectifs comme donner une image positive au projet, susciter l'intérêt des promoteurs immobiliers, etc.
processus d'acceptabilité sociale	Démarche menant à l'acceptation d'un projet et de ses impacts	Grand public, riverains, groupes communautaires et citoyens, toute partie prenante concernée	Obtenir le soutien de la population et des groupes communautaires (et d'autres groupes concernés) afin qu'ils ne fassent pas dérailler le projet
Charrette/atelier de design	Activité permettant d'obtenir des idées et propositions d'experts en design urbain, urbanisme, architectes, étudiants sans devoir passer une commande à la fin du processus. Permet une meilleure planification des projets	Experts en aménagement, étudiants, médias, citoyens	Obtenir des idées, mieux planifier les projets, intéresser des gens au secteur d'étude, trouver des ambassadeurs du projet
comité de suivi	Personnes choisies des autres comités afin d'être réunies à l'occasion afin de leur faire connaître les avancées du projet	Parties prenantes désignées dans les comités	Informers de façon ponctuelle et privilégiée

Tableau 8. Outils de communication, Équipe projet SQD'O



OUTIL	DESCRIPTION	PUBLIC CIBLE	OBJECTIF
table de concertation	Table où sont regroupés des intervenants partageant des intérêts ou des préoccupations	En fonction des intérêt ou pré occupations, ex. : mobilité active, verdissement	Informar, partager sur des sujets de pré occupations
bilan	Document d'informations revenant sur le processus ayant mené à un projet ou une activité	En fonction de la nature du document	Informar, apprendre, corriger des erreurs
ateliers thématiques	Activité permettant d'inviter des intervenants à discuter et à trouver des idées et des solutions sur des thèmes précis	En fonction des thèmes. Ex. : mobilité active : Piétons Qc, Vélo Qc, Bixi, Direction des transports Ville de Mtl, groupes citoyens	Informar, échanger, obtenir des avis d'experts et de citoyens
atelier de travail citoyen	Activité permettant aux citoyens d'apprendre sur un projet et de faire connaître leurs opinions	Citoyens, professionnels sur certains thèmes	Informar, échanger, obtenir l'avis des citoyens, créer un sentiment d'appartenance
activité d'exploration de solutions	Activité pouvant prendre la forme d'une discussion, d'une marche sur le terrain, etc. et qui vise à trouver une solution à un problème précis	Professionnels	Informar, échanger, faire connaître une problématique, obtenir des solutions
kiosque d'information	Table avec des personnes donnant de l'information	Résidents, employés	Informar, échanger, être présent dans des événements, se faire connaître
panneaux sur site de construction	Grande affiche présentant des informations de base sur ce qui arrivera sur le site	Citoyens, passants, commerçants, grand public	Informar

Tableau 8. Outils de communication, Équipe projet SQD'O

Objectifs de communication

Une série d'**objectifs généraux** sont visés par ce plan de communication. De façon générale, on parle de:

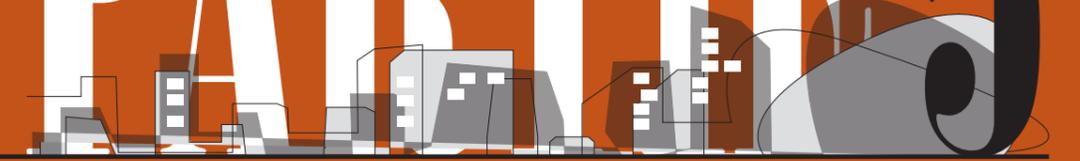
- Faire connaître et susciter l'intérêt des parties prenantes envers le projet;
- Obtenir la participation des parties prenantes lors différentes actions qui leurs sont dédiées;
- Rempporter l'adhésion des parties prenantes quant à la démarche proposée tout en adaptant cette dernière à la suite des commentaires reçus;
- Favoriser un climat d'ouverture et de transparence dans les échanges (sauf lors de négociations liées au foncier);
- Arriver à une entente tacite de non-agression avec la plupart des parties prenantes en misant sur une acceptabilité sociale juste et équitable du projet;
- Donner une image positive du projet de développement et du processus continu de consultation qui est mené;
- Maintenir les parties prenantes informées régulièrement et assurer un suivi quand des inquiétudes sont manifestées.

À ces objectifs généraux que l'on retrouve dans la plupart des plans de communication s'ajoutent des **objectifs spécifiques**. Ces derniers s'appliquent au projet d'ensemble.

1. Obtenir l'adhésion des élus municipaux au projet et le financement tout en tenant compte du cycle électoral;
2. Rassurer la population et les groupes communautaires quant aux enjeux d'habitation abordable, de services à la population, d'apaisement de la circulation et de création d'un milieu de vie sain;
3. Donner une identité locale forte au quartier en misant sur ses atouts présents et à venir (mobilité active et collective, verdissement, quartier complet et dynamique).

Les outils de communication sont intégrés au tableau de risques avec les moyens de mitigation.

PARTIE 5



**LE PROJET LEVIER : UNE PROMENADE
ENTRE DEUX STATIONS DE MÉTRO**

LE PROJET LEVIER : UNE PROMENADE ENTRE DEUX STATIONS DE MÉTRO

CHOIX DU PROJET LEVIER

Le choix du projet levier a été réalisé et approuvé par la SQD'O durant la phase d'initiation et résulte d'une analyse approfondie des risques, des opportunités, des forces et faiblesses de chaque phase du projet d'ensemble. Le projet levier devrait répondre aux grands objectifs visés par notre démarche : favoriser les déplacements actifs, créer des interactions sociales et développer l'appropriation du secteur et poursuivre les efforts de densification. Ainsi, le développement d'une promenade entre les deux stations de métro est un projet répondant aux objectifs visés et peut être exécuté dans un court laps de temps. Il s'agit d'une zone desservie par deux stations de métro, mais aussi bordée par des projets d'investissement immobiliers récents et d'importance à ses côtés, Le Triangle et le futur centre d'achats Royalmount Quinze40 (Fig. 31).



Figure 31. Localisation du projet levier par rapport au Triangle et Quinze/40, Équipe projet SQD'O

DESCRIPTION DES INTERVENTIONS PROJET LEVIER

Le projet levier se déroule en cinq actions :

1. L'espace public autour du métro Namur
2. Le boulevard urbain
3. La promenade et le projet immobilier
4. Le réaménagement du métro De la Savane
5. Les actions transversales

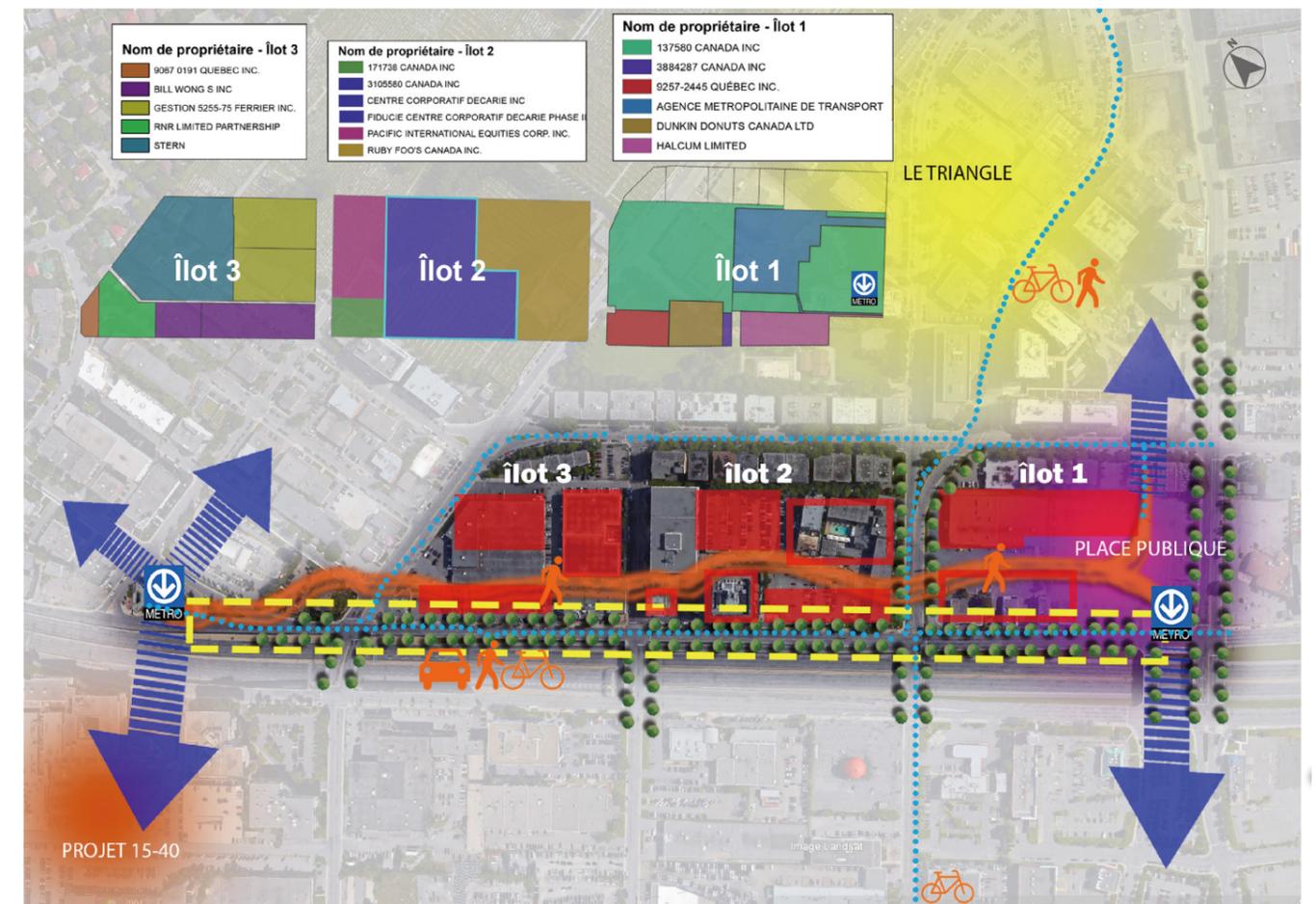
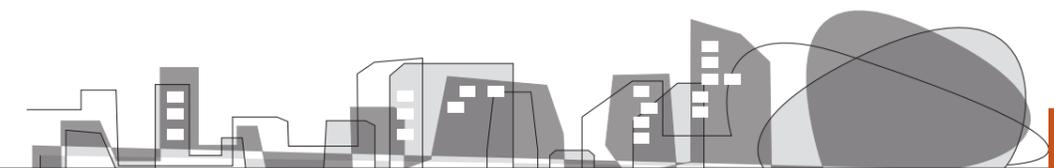


Figure 32. Carte d'interventions pour le projet levier, Équipe projet SQD'O



Action 1. L'espace public autour du métro Namur

Pour créer un lieu de destination, une place publique sera aménagée autour du métro Namur. La grande visibilité de cette intervention pour les usagers du métro Namur indiquera que le Quartier d'Orange est véritablement un lieu de destination, et non d'un lieu de passage ou de transit. Une signature marquante de la place publique sera constituée des façades commerciales qui auront leur devanture principale directement sur la place publique, sans être séparées par un passage automobile. Ceci permettra la présence de terrasses qui donnent directement sur l'espace public, s'inspirant de prestigieuses places européennes ou de la Place Valois à Montréal (Figure 33).

Action 2. Le boulevard urbain

L'action du boulevard urbain consiste en un réaménagement de la voie de service Décarie afin de la transformer en « complete street » (Fig 32). Les « complete streets » sont construites pour tous les usagers de la route, qu'il s'agisse de piétons, de motoristes, de cyclistes ou d'usagers du transport collectif (Smart Growth America, 2016). Une fois transformée en boulevard urbain, la voie de service de Décarie va assurer la fluidité de la circulation tout en étant un environnement agréable, propice à la marche, le vélo et le transport collectif. De plus, l'implantation d'arbres réduira les nuisances de bruit, de pollution et de chaleur créées par l'achalandage important de l'autoroute Décarie.

Action 3. La promenade et le projet immobilier

Cette action vise à mettre en valeur les terrains qui sont situés dans la zone du projet levier avec la création d'une promenade urbaine qui lie les deux stations de métro (De la Savane et Namur). La promenade urbaine et le projet immobilier constituent ensemble la troisième action dû à leur complémentarité, notamment parce que la promenade traversera une dizaine de terrains privés. Les méthodes d'acquisition des terrains seront guidées par un processus Go-No-Go (Fig.42). Situés à proximité d'un véritable joyau urbain, les bords de la promenade comprendront une multitude de sites d'opportunités pour les usages commerciaux (sur le rez-de-chaussée) et de bureaux, Figure 34.

Action 4. Le réaménagement du métro De la Savane

Il est primordial de s'assurer d'une cohérence avec le développement Royalmount pour que le Quartier d'Orange connaisse du succès sur toute la ligne. Afin atténuer l'achalandage

automobile créé par le projet Royalmount, le projet levier va inclure le réaménagement des points d'accès du métro De la Savane afin de faciliter l'inclusion de la création d'un pont piéton connectant le métro et Royalmount prévu par Carbonelo (Fig. 35). En facilitant l'accès piéton entre le métro De la Savane et le Royalmount, cette action vise à rendre le trajet accessible et agréable pour les usagers qui prennent le transport collectif. En plus, le pont créera un lien piétonnier entre le projet levier et Royalmount ayant un fort potentiel de stimuler une symbiose entre les deux projets. Les acheteurs du Royalmount pourraient décider d'aller visiter la promenade et de profiter des commerces de proximité qui s'y seront installés.

Action 5. Les actions transversales

Afin d'assurer une harmonie et une efficacité pour l'implantation de certains aménagements, les actions transversales utilisent les mêmes normes de design partout dans le Quartier d'Orange. Les actions transversales seront les premières actions à être mises en place grâce à leur capacité à communiquer aux investisseurs que les intentions de la Ville sont concrètes. Finalement, les actions transversales vont aussi avoir comme effet d'augmenter l'attractivité, et par ricochet les valeurs foncières dans les terrains avoisinants, et pourront ainsi justifier les usages qui seront proposés dans les prochaines actions.

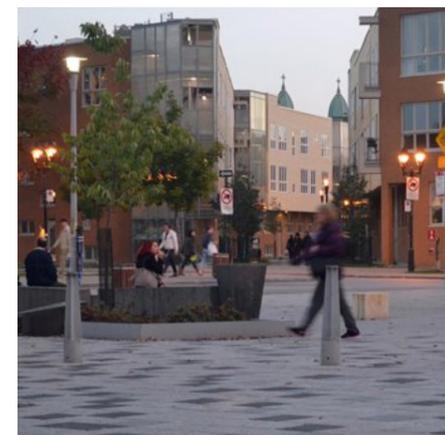


Figure 33. Place Valois, Ville de Montréal

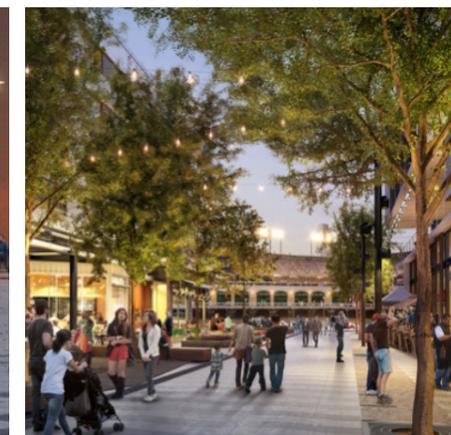


Figure 34. Exemple d'une promenade, Archdaily.com



Figure 35. Pont piéton à Calgary, everydaytourist.ca

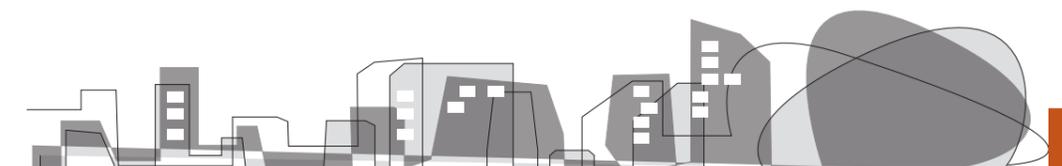
ANALYSE DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS

La gestion des risques pour tout projet urbain est une activité clé dans l'étape de planification et permet à l'équipe de gestion d'anticiper les actions pour atténuer, éviter, éliminer ou accepter les impacts associés au montage des projets. L'analyse des risques permet aussi l'identification des coûts et les ressources qui doivent être prévues pour les gérer. Pour cette analyse, notre équipe a classé les risques liés à chaque action en détaillant les parties prenantes les plus importantes à considérer et les moyens de mitigation et de communication possibles pour répondre aux risques. Par exemple, pour obtenir la cohérence et l'intégration des aménagements du projet immobilier proposés avec les aménagements du Triangle, les risques d'arrimer les échéanciers et le design de l'espace public et du Triangle sont identifiés. En conséquence, des rencontres avec le promoteur et son équipe de gestion sont prévues dans l'étape de planification et un échéancier de travail commun est suggéré.

Le Tableau 9 est une synthèse des actions sur la gestion des risques du projet levier, sauf l'action « l'espace public autour du métro Namur », qui est détaillée dans la section de la stratégie d'intervention de l'îlot 1.

Tableau 9. Analyse des risques globaux du projet levier, Équipe projet SQD'O (Voir annexe 2)

OBJECTIF	ACTIONS	PARTIES PRENANTES CLÉS	RISQUES	MOYENS DE MITIGATION	ACTION
PROMENADE- NAMUR- DE LA SAVANE					
1 Espace public autour du Métro Namur					
Créer un milieu de vie	1.1 Déménager le stationnement incitatif de l'AMT, portion du côté est de Décarie	AMT, STM, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG	Complexité de négocier avec l'AMT	1. PPU 2. Prévoir le déplacement à une autre localisation si l'AMT tient à le relocaliser 3. Mettre l'AMT en lien avec les futurs promoteurs immobiliers pour voir si un stationnement incitatif intérieur pourrait être aménagé	ATTÉNUER
		ATM, STM, utilisateurs du stationnement incitatif	Résistance au changement (automobilistes)	1. Bonifier l'offre de service de TC 2. Introduire des coûts pour le stationnement sur rue 3. Information en amont aux utilisateurs du stationnement	ACCEPTER
	1.2 Maîtrise foncière de l'îlot	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, propriétaires actuels	Spéculation foncière	1. PPU 2. Geler les permis des nouveaux projets de la Ville	ÉLIMINER
		Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, propriétaires actuels, propriétaires de locaux vacants tout près, médias, citoyens	Perte du pôle d'emplois à cause de la relocalisation des industries actuelles, fuite dans médias, inquiétudes des organismes citoyens	1. Prévoir un plan d'action pour la préservation des emplois dans la zone et la diversification des catégories d'emploi 2. Relations de presse (si nécessaire) 3. Accompagnement des entreprises dans leur relocalisation temporaire	ÉVITER
Cohérence/intégration des projets récents	1.3 Cohérence avec Le Triangle	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, propriétaires actuels	L'intégration des actionnaires aux nouveaux aménagements	1. L'appropriation: la participation des pp dès l'étape de la planification 2. Analyse en début de phase des actionnaires qui feront partie du projet	EXPLOITER
		Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Comité de citoyens du Triangle, entreprises du secteur, comité de résidents de l'avenue Mountain Sights, promoteurs immobiliers du Triangle	Arrimer les échéanciers de l'espace public et du Triangle	1. PPU 2. l'appropriation: la participation des pp dès l'étape de la planification 3. Communications grand public (site web, médias sociaux, etc.), comité de suivi	ATTÉNUER
Prioriser les modes de transport actif et collectif	1.4 Réaménagement de la station de métro Namur	Ville de Montréal et Arr. CDN-NDG (Voirie + Communications), STM, AMT, utilisateurs du métro, entrepreneurs, citoyens CDN-NDG, médias, comité de résidents de l'avenue Mountain Sights, entreprises du secteur, Piétons Québec	Impact sur la circulation piétonne et automobile	1. Plan de communication: maintenir le grand public et les utilisateurs de la STM informés 2. Coordonner l'échéancier de construction en considérant le moindre impact sur la circulation 3. Comité de suivi	ACCEPTER
		Ville de Montréal et Arr. CDN-NDG (Voirie + Communications), STM, AMT, utilisateurs du métro, entrepreneurs, citoyens CDN-NDG, médias, comité de résidents de l'avenue Mountain Sights, entreprises du secteur, Piétons Québec	Déplacements difficiles pour les usagers du métro	1. Réaliser le projet dans les délais prévus 2. Communication de chantier : installation de signalisation pour la sécurité et la fluidité des déplacements 3. Maintenir les riverains informés sur les avancées 4. Relations de presse autour des travaux 5. Informer les groupes environnementaux des mesures de mitigation afin de faciliter les déplacements sécurisés des piétons et cyclistes	ATTÉNUER
		Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, STM, AMT	Manque de financement de la STM	1. Discuter de l'augmentation d'utilisateurs espérée du QD'O 2. Chercher l'adhésion avec la participation de la STM dans les journées partnering 3. Convaincre la STM de la nécessité de réaménager la station afin de répondre à la demande lors de rencontres privées et de discours publics	ÉVITER

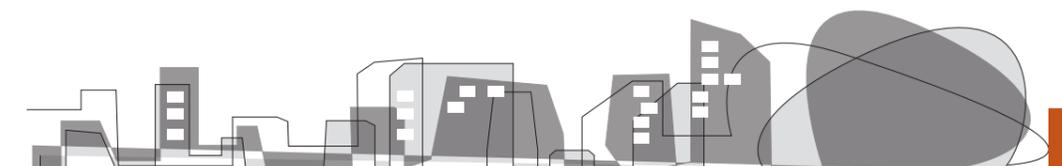


(Suite) Tableau 9. Analyse des risques globaux du projet levier, Équipe projet SQD'O

OBJECTIF	ACTIONS	PARTIES PRENANTES CLÉS	RISQUES	MOYENS DE MITIGATION	ACTION
PROMENADE- NAMUR- DE LA SAVANE					
2 Boulevard urbain dans la voie de service de Décarie (est)					
Cohérence/intégration des projets récents	2.1 Intégrer les immeubles existants des actionnaires	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, promoteurs immobiliers, propriétaires actuels	Spéculation foncière	1. PPU 3. Geler les permis des nouveaux projets de la Ville	ÉLIMINER
		Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, promoteurs immobiliers, propriétaires actuels	Intégration réussie: design-architectur-paysage	1. Analyse en début de phase des actionnaires qui feront partie du projet 2. Évaluer et approcher des actionnaires souhaités selon leur apport économique, social, culturel, etc., au projet	EXPLOITER
Prioriser les modes de transport actif et collectif	2.2 Relocaliser les accès des stationnements aux rues adjacentes	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, STM, Stationnement de Montréal, automobilistes, promoteurs immobiliers, propriétaires actuels	Résistance aux changement (automobilistes)	1. Bonifier l'offre de service de TC 2. Introduire des coûts pour le stationnement sur rue 3. Information en amont aux utilisateurs des stationnements, aux promoteurs immobiliers et propriétaires actuels	ACCEPTER
		MTQ, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Ville de Mont-Royal : fonctionnaires et élus	Complexité de négocier avec le MTQ	1. Chercher l'approbation du projet avant les élections municipales 2. Trouver un leader politique pour le projet 3. Commencer la négociation dès le début du projet	ATTÉNUER
	2.3 Supprimer une voie; modifier la trame	MTQ, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Ville de Mont-Royal : fonctionnaires et élus, CMM, STM, AMT, Comité résidents du Triangle, Comité de résidents de l'avenue Mountain Sights, grand public, citoyens Arr. CDN-NDG, citoyens VMR, entreprises, QDRM, Carbonelo, entrepreneurs chargés des travaux, médias, Vivre en ville, CRE-Mti, Piétons Qc, Centre d'écologie urbaine de Montréal	Impact du ralentissement de la circulation sur Décarie	1. Chercher l'approbation du projet avant les élections 2. Plan de communication: maintenir le grand public informé 3. Coordonner l'échéancier de construction en considérant le moindre impact sur la circulation (prévoir de commander une étude d'impact sur la circulation) 4. Communiquer en amont avec les propriétaires et employés de commerces et entreprises afin de minimiser les impacts	ACCEPTER
		2.4 Élargir les trottoirs	MTQ, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Ville de Mont-Royal, VMR	Partage du financement entre pp politiques	1. Négocier une entente 2. Prévoir des options de financement 3. Faire la liste des subventions qui pourraient s'appliquer à des projets favorisant la mobilité active
Créer un milieu de vie	2.5 Verdissement de boulevard	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, propriétaires actuels	Cohabitation entre la proposition de verdissement et Décarie (pollution)	1. Gérer les attentes du public et obtenir une proposition réaliste et à long terme	ÉLIMINER

OBJECTIF	ACTIONS	PARTIES PRENANTES CLÉS	RISQUES	MOYENS DE MITIGATION	ACTION
PROMENADE- NAMUR- DE LA SAVANE					
3 Le projet immobilier					
Créer un milieu de vie	3.1 Maîtrise foncière de l'ilot	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, propriétaires actuels	Spéculation foncière	1. PPU 2. Geler les permis des nouveaux projets de la Ville	ÉLIMINER
		Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, propriétaires actuels	Intégration réussie: design-architectur-paysage	1. Analyse en début de phase des actionnaires qui feront partie du projet 2. Évaluer et approcher des actionnaires souhaités selon leur apport économique, social, culturel, etc., au projet	EXPLOITER
	3.2 Études de faisabilité	Ville de Montréal, arr. CDN-NDG, propriétaires actuels	Ajuster le projet aux résultats des études	1. Actions de communication pour informer les propriétaires actuels des changements à la charte de projet qui répondent aux besoins réels	ACCEPTER
	3.4 Négociations avec les promoteurs	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, promoteurs immobiliers	Maintenir l'intégrité du projet tout en le réalisant dans les délais prévus	1. Inviter les promoteurs à participer dans les étapes de planification 2. Établir un échéancier de travail commun 3. PPU, charte de projet	ÉLIMINER
	3.5 Évaluation des services publics dans la zone	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, citoyens CND-NDG, comité de citoyens du Triangle, comité de citoyens de Mountain Sights	Gérer les attentes des résidents et des organismes	1. Maintenir une communication constante avec les comités de parties prenantes, surtout les membres influents	ATTÉNUER
Cohérence/intégration des projets récents	3.6 Favoriser la permanence des pôles d'emploi	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, QDRM, propriétaires actuels	Difficulté à attirer les entreprises	1. Plan de communication: informer sur les bénéfices à long terme des travaux	ÉLIMINER
		Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, propriétaires actuels, entreprises, QDRM, médias, citoyens, organismes communautaires	Perte du pôle d'emplois à cause de la relocalisation des industries actuelles, fuite dans médias, inquiétudes des organismes citoyens	1. Prévoir un plan d'action pour la conservation des emplois dans la zone et la diversification des catégories d'emplois 2. Accompagner les entreprises dans leurs efforts de relocalisation temporaire 3. Comité de suivi pour rassurer les citoyens sur la préservation des emplois 4. Présenter les efforts de revitalisation aux médias en niant pas les défis, mais en insistant sur les bénéfices	ÉVITER
	3.7 Cohérence de la promenade avec Le Triangle	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, promoteurs immobiliers, comités de citoyens du Triangle et de Mountain Sights, Catalyse urbaine	Arrimer les échéanciers de l'espace public et du Triangle	1. Inviter les promoteurs du Le Triangle à participer dès l'étape de planification 2. Établir un échéancier de travail commun 3. Négocier un PPU commun	ÉVITER
Prioriser les modes de transport actif et collectif	3.8 Augmenter les stationnements sous-terrains	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, propriétaires actuels, promoteurs immobiliers, entreprises, citoyens	Coûts et perte de stationnement pendant la construction	1. Prévoir des incitatifs pour les promoteurs immobiliers afin de les inciter à construire des stationnements sous-terrain	ACCEPTER

OBJECTIF	ACTIONS	PARTIES PRENANTES CLÉS	RISQUES	MOYENS DE MITIGATION	ACTION
PROMENADE- NAMUR- DE LA SAVANE					
4 Aménager la zone autour de la station de métro De la Savane					
Cohérence/intégration des projets récents	4.1 Négociations avec le promoteur du 15/40, la Ville de Mont Royal, la Ville de MTL, l'arrondissement CDN-NDG	MTQ, Ville de Montréal, VMR, Arr. CDN-NDG, Carbonelo, STM	Complexité de négocier avec plusieurs acteurs décisionnels	1. Inviter le promoteur du 15/40 à participer dès l'étape de planification du QD'O 2. Établir un échéancier de travail commun 3. Négocier un PPU commun entre la VMR et VMTL	ATTÉNUER
		4.2 Intégration de lien piéton prévu entre la station de métro et le projet 15/40	MTQ, Ville de Montréal, VMR, Arr. CDN-NDG, Carbonelo, STM	Arrimer les échéanciers et le design	1. Communication sur la portée du projet 15/40 2. Faire les études nécessaires pour le projet 3. Négocier un partenariat avec le promoteur 15/40 (conformité du design des deux projets)
Prioriser les modes de transport actif et collectif	4.3 Réaménagement de la station de métro	MTQ, Ville de Montréal, VMR, Arr. CDN-NDG, Carbonelo, STM, entrepreneurs, citoyens et entreprises riverains, médias	Impact sur la circulation piétonne et automobile	1. Plan de communication: maintenir le grand public et les utilisateurs du métro informés 2. Coordonner l'échéancier de construction en considérant le moindre impact sur la circulation 3. Sécuriser les déplacements actifs	ACCEPTER
		MTQ, Ville de Montréal, VMR, Arr. CDN-NDG, Carbonelo, STM, entrepreneurs, citoyens et entreprises riverains	Déplacements difficiles pour les usagers	1. Réaliser le projet dans les délais prévus 2. Installation de signalisation partout dans le chantier 3. Maintenir les riverains informés sur les avances	ATTÉNUER
	4.4 Améliorer l'accessibilité piétonne et le transport actif avec la promenade	STM, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, VMR	Manque de financement de la STM	1. Discuter l'augmentation d'utilisateurs espérés du QD'O 2. Chercher l'adhésion: la participation de la STM dans les journées partnering 3. Plan de financement pour la STM	ÉVITER
		MTQ, Ville de Montréal, VMR, Arr. CDN-NDG, STM, citoyens, propriétaires immobiliers riverains	Dû à sa localisation: coût de délocaliser les propriétaires autour de la station de métro	1. Négocier la nouvelle localisation dans le projet immobilier	ATTÉNUER
5 Aménagements pour intégrer le transport actif					
Prioriser les modes de transport actif et collectif	5.1 Mise à jour des données: étude de circulation	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG (urbanisme et transport)	Diagnostic pourrait décourager l'investissement (atrait de la zone) de façon temporaire	1. Communiquer les bénéfices à long terme du QD'O (plan d'ensemble)	ATTÉNUER
	5.2 Journée de partnering: Bixi, Vélo Qc, STM, comité résidents, comité commerçants	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Bixi, Vélo Qc, STM, Communauto, Car2Go, comités de résidents du Triangle et de Mountain Sights, entreprises et commerçants	Gérer la participation des parties prenantes importantes - trouver les champions (influenceurs)	1. Identifier les parties prenantes 2. Maintenir une communication constante avec les comités et les parties prenantes influentes	ÉVITER
	5.3 Rapport: Identification des attentes, défis, atouts	Ville de Montréal et arr. CDN-NDG	Suivi avec les parties prenantes	1. Identifier et demander les ressources nécessaires pour un plan de communication efficace 2. Plan de communication mis à jour	ÉVITER
	5.4 Études de faisabilité	Ville de Montréal, arr. CDN-NDG	Ajuster le projet aux résultats des études	1. Plan de communication pour informer des changements apportés à la charte de projet en adéquation avec les besoins réels	ATTÉNUER
	5.5 Négociation avec Bixi	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Bixi	Manque d'atrait de la zone pour Bixi	1. Communiquer les bénéfices à long terme du QD'O (plan d'ensemble, beaucoup de nouveaux citoyens) 2. Négocier le développement de partenariats dans le secteur pour financer les stations Bixi	ÉLIMINER
	5.6 Négociation avec la Ville: construction des voies cyclables	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Vélo Qc, médias	Coûts et le choix des emplacements	1. Négocier les lieux d'aménagements 2. Annoncer les aménagements	ACCEPTER



(Suite) Tableau 9. Analyse des risques globaux du projet levier, Équipe projet SQD'O

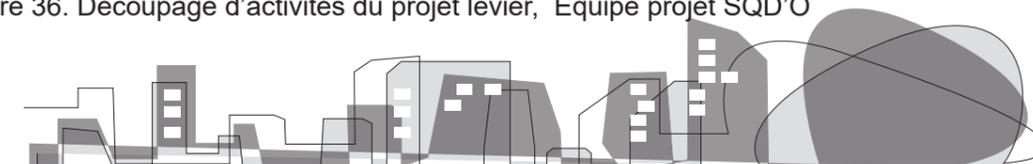
OBJECTIF	ACTIONS	PARTIES PRENANTES CLÉS	RISQUES	MOYENS DE MITIGATION	ACTION
6 Aménagements pour intégrer le transport collectif					
Prioriser les modes de transport actif et collectif	6.1 Mise à jour des données	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, STM, AMT	Diagnostic pourrait décourager l'investissement (faible utilisation station Namur)	1. Communiquer les bénéfices à long terme du QD'O (plan d'ensemble)	ATTÉNUER
	6.2 Journée de partnering : Arrondissement CDN, Communauté, Car2Go, comités de citoyens du Triangle et de Mountain Sight, entreprises et commerçants	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, STM, AMT, Communauté, Car2Go, comités de citoyens du Triangle et de Mountain Sight, entreprises et commerçants	Gérer la participation des parties prenantes importantes - trouver les champions (influenceurs)	1. Identifier les parties prenantes 2. Maintenir une communication constante avec les comités et les parties prenantes influentes	ÉVITER
	6.3 Rapport : Identification des attentes, défis, atouts	Ville de Montréal, arr. CDN-NDG, STM, AMT	Suivi avec les parties prenantes	1. Identifier et demander les ressources nécessaires pour un plan de communication efficace (équipe, consultants, études, etc.) 2. Plan de communication mis à jour	ÉVITER
	6.4 Études de faisabilité	Ville de Montréal, arr. CDN-NDG, STM, AMT	Ajuster le projet aux résultats des études	1. Plan de communication pour informer des changements apportés à la charte de projet en adéquation avec les besoins réels	ATTÉNUER
	6.5 Négociation avec Communauté, auto partage et bornes de recharge électriques	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Communauté, AddÉnergie, promoteurs immobiliers	Refus des propriétaires de stationnements et les promoteurs immobiliers	1. PPU 2. Modifier les normes de stationnement afin d'inciter les promoteurs à offrir l'autopartage et des espaces avec bornes de recharges pour véhicules électriques	ÉVITER
	6.6 Intégration des abris	Ville de Montréal, arr. CDN-NDG, STM	Entente compliquée avec la STM	1. Choix d'emplacement qui réponde aux exigences pour un abris 2. Chercher l'adhésion : la participation la STM dans les journées partnering	ÉVITER
7 Sécuriser les intersections et les trottoirs					
Prioriser les modes de transport actif et collectif	7.1 Réunions entre Villes-Arrondissement et/ou le MTQ	MTQ, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Ville de Mont-Royal	Complexité de négocier	1. Chercher l'approbation du projet avant les élections municipales 2. Trouver un leader politique pour le projet 3. Commencer la négociation dès le début du projet	ATTÉNUER
	7.2 Engagement des consultants	MTQ, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Ville de Mont-Royal, firmes de consultants	Coûts et les délais	1. Négocier une entente	ÉLIMINER
	7.3 Réunions entre équipes techniques	MTQ, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Ville de Mont-Royal (équipes techniques)	Coordination entre entités publiques	1. Établir un échéancier de travail commun 2. Prévoir un mécanisme de rencontres régulières	ATTÉNUER
	7.4 Évaluation des interventions	MTQ, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Ville de Mont-Royal	Complexité d'arriver à une entente	1. Réunion où tous pourront s'exprimer sur les propositions 2. Choix en tenant compte des préoccupations mentionnées et en communiquant les critères ayant mené à cette décision	ÉVITER
	7.5 Approbation	MTQ, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Ville de Mont-Royal	Délais	1. Identifier et demander les ressources nécessaires pour un plan de communication efficace (équipe, consultants, études, etc.) 2. Communication interne mise à jour 3. S'assurer que toute l'information soit claire et formatée pour que toutes les instances aient ce dont elles ont besoin pour prendre la décision	ÉVITER
8 Augmenter la canopée et ajouter du verdissement					
Créer un milieu de vie	8.1 Journée de partnering : CEUM, Vivre en ville, CRE-Mtl, SOCEMV, Sentiers urbains, STM, comité résidents, comité commerçants, etc.	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Bixi, Vélo QC, STM, SOCEMV, Sentiers urbains, Centre d'écologie urbaine de Montréal (CEUM), CRE-Mtl, comités de résidents du Triangle et de Mountain Sight, entreprises et commerçants	Gérer la participation des parties prenantes importantes - trouver les champions (influenceurs)	1. Identifier les parties prenantes 2. Maintenir une communication constante avec les comités et les parties prenantes influentes	ÉVITER
	8.2 Rapport : Identification des attentes, défis, atouts	Ville de Montréal et arr. CDN-NDG	Suivi avec les parties prenantes	1. Tenir informées les parties prenantes par le biais du comité de suivi	ÉVITER
	8.3 Études de faisabilité	Ville de Montréal et arr. CDN-NDG, CEUM	Ajuster le projet aux résultats des études	1. Plan communication pour informer sur les changements au charte de projet qui répondent aux besoins réels	ATTÉNUER
	8.4 Tables de concertation: coordination avec organismes d'intérêt	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Bixi, Vélo QC, STM, SOCEMV, Sentiers urbains, Centre d'écologie urbaine de Montréal (CEUM), CRE-Mtl, comités de résidents du Triangle et de Mountain Sight, entreprises et commerçants	Attentes trop élevées et réalisme de la proposition	1. Gérer les attentes avec une proposition réaliste	ATTÉNUER
	8.5 Évaluation des interventions	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, CEUM, SOCEMV, CRE-Mtl	Cohabitation entre la proposition et Décarie-Jean Talon	1. Discuter avec organismes environnementaux du type de végétation qui peut survivre à beaucoup de pollution, qui peut créer un écran sonore, et qui demande peu d'entretien 2. Confirmer avec l'arrondissement qu'elle pourra entretenir la végétation proposée	ÉLIMINER
	8.6 Approbation	Ville de Montréal et arr. CDN-NDG	Délais	1. Identifier et demander les ressources nécessaires pour un plan de communication efficace (équipe, consultants, études, etc.) 2. Communication interne mise à jour 3. S'assurer que toute l'information soit claire et formatée pour que toutes les instances aient ce dont elles ont besoin pour prendre la décision	ÉVITER

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Pour la mise en œuvre du projet levier, un découpage des activités, le WBS (Work Breakdown Structure) est l'outil de gestion le plus efficace pour déterminer les sous activités nécessaires pour que chaque action se réalise en fonction d'étapes précises selon l'objectif à atteindre. Le WBS démontre une démarche claire des pas à accomplir pour assurer le progrès du projet levier et il sert d'outil de communication à l'intérieur de l'équipe de gestion. L'identification des moments où les différents moyens de négociation auront lieu est facile à visualiser avec le découpage des activités de type WBS et permet aux gestionnaires de planifier la séquence des rencontres et des livrables à produire. Pour le projet levier, notre équipe de gestion a résumé l'ensemble des sous activités dans la figure 36.



Figure 36. Découpage d'activités du projet levier, Équipe projet SQD'O



STRATÉGIE D'INTERVENTION : MONTAGE DE L'ESPACE PUBLIC AUTOUR DU MÉTRO NAMUR (ILOT 1)

L'espace public autour du métro Namur représente le point le plus stratégique pour déclencher le développement de toute la zone et pour commencer la création d'un nouveau milieu de vie pour les résidents et les usagers du secteur. L'idée étant d'encourager tout d'abord l'appropriation du projet levier pour après obtenir plus facilement l'approbation des groupes d'intérêts, des citoyens, et en finalité des autres parties prenantes libres importantes pour les phases suivantes du projet d'ensemble, l'îlot 1 doit être identifié comme la première étape du projet levier. Il s'agit donc du projet levier dans le projet levier.

L'objectif principal est de créer un espace public adossé au métro Namur qui connectera avec la promenade piétonne à développer dans les îlots 2 et 3 (voir figure 32). Des espaces commerciaux de petite taille pour des commerces de proximité et autres services communautaires constituent la proposition immobilière de l'îlot 1, ainsi que la présence d'une station Bixi et le réaménagement de la station de métro Namur pour qu'elle ait l'équipement nécessaire pour la mobilité universelle, tout en incluant le verdissement de l'îlot et l'arrimage de la proposition aux aménagements (voies cyclables, rues piétonnes, rue Buchan verdie) du projet Le Triangle.

On parle donc de quatre actions précises et de cinq actions transversales pour atteindre les objectifs.

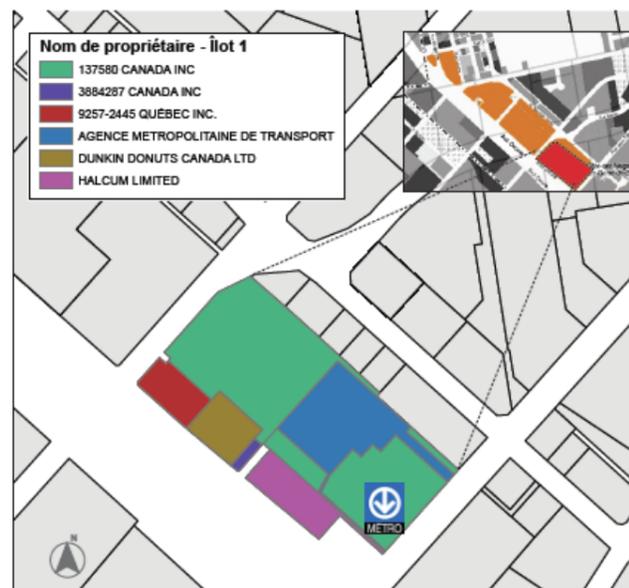


Figure 38. Carte des propriétaires de l'îlot 1, Équipe projet SQD'O

Actions précises :

1. Déménager le stationnement incitatif de l'AMT
2. Obtenir la maîtrise foncière de l'îlot
3. Faciliter l'intégration avec le Triangle
4. Réaménager la station de métro Namur
5. Les actions transversales

La carte de la figure 38 décrit la localisation des six propriétaires actuels de l'îlot 1 et la localisation de l'îlot en relation au projet levier.

Analyse des risques et opportunités

Pour monter le projet de l'espace public autour du métro Namur, l'étude des risques est essentielle. Comme dans l'analyse du projet d'ensemble et du projet levier, l'exercice d'analyser les risques associés aux actions met en évidence la nécessité de considérer des moyens de mitigation et de communication pour diminuer, éviter ou accepter l'impact des risques. Les actions de communication qui sont décrites dans le Tableau 9 font partie de la stratégie de communication. Ces actions s'avèrent importantes, par exemple, pour gérer les risques du réaménagement de la station de métro qui rendra les déplacements difficiles pour les usagers pendant l'exécution du projet. En réponse : l'installation d'une signalisation pour la sécurité et la fluidité pendant le chantier, les relations de presse et l'information aux riverains et groupes environnementaux sur les travaux et les avancées sont des moyens envisagés.

Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes à considérer pour le montage de l'espace public autour du métro Namur sont classées pour mieux gérer leur implication dans le projet, pour éviter les conflits et faciliter la compréhension de la démarche. Le nombre restreint de parties prenantes pour le montage de l'îlot 1 joue en notre faveur pour aboutir à une communication fluide et possiblement à des négociations de courte durée et des résultats gagnant-gagnant. Ce sont six propriétaires avec qui des négociations d'achat ou de déplacements vont se dérouler dont l'AMT avec qui l'équipe organisera une négociation pour la relocalisation de son stationnement incitatif. Cette démarche est décrite dans le WBS Aménager l'espace public autour de l'îlot 1, Fig.41.

Les autres parties prenantes importantes sont le comité de résidents (Le Triangle et avenue Mountain Sights) qui seront des bénéficiaires directs; le comité des commerçants où on retrouve les commerces actuellement actifs dans l'îlot 1 et le comité d'employés du secteur, ces deux derniers pouvant représenter des intérêts opposés à cause de la possible perte de leur local et de leur emploi; le comité d'organismes communautaires et les médias sont des acteurs ayant beaucoup de pouvoir pour mettre de la pression sur le projet s'ils ne sont pas en faveur d'un élément; la Ville de Montréal, l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, la Communauté métropolitaine de Montréal et la Société de transport de Montréal qui sont des alliés puis les promoteurs immobiliers (dans Le Triangle) sont présents,

mais sont de type dormant puisqu'ils ont un intérêt à développer la zone pour avoir des avantages pour la continuation des projets immobiliers. La figure 39 classe les parties prenantes par type et sert à identifier qui informer, qui impliquer, avec qui collaborer, et de qui se protéger. La cartographie des parties prenantes, figure 40, par contre, sert à bien visualiser la position de chaque partie prenante dans un moment précis et leur niveau d'influence lié à leur pouvoir (politique, économique, social, contractuel).

OBJECTIF	ACTIONS	PARTIES PRENANTES CLÉS	RISQUES	MOYENS DE MITIGATION ET COMMUNICATION	ACTION
PROJET LEVIER- PROMENADE NAMUR- DE LA SAVANE					
1 Espace public autour du Métro Namur					
Créer un milieu de vie	1.1 Déménager le stationnement incitatif de l'AMT, portion du côté est de Décarie	AMT, STM, Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG	Complexité de négocier avec l'AMT	1. PPU 2. Prévoir le déplacement à une autre localisation si l'AMT tient à le relocaliser 3. Mettre l'AMT en lien avec les futurs promoteurs immobiliers pour voir si un stationnement incitatif intérieur pourrait être aménagé	ATTÉNUER
		ATM, STM, utilisateurs du stationnement incitatif	Résistance au changement (automobilistes)	1. Bonifier l'offre de service de TC 2. Introduire des coûts pour le stationnement sur rue 3. Information en amont aux utilisateurs du stationnement	ACCEPTER
	1.2 Maîtrise foncière de l'îlot	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, propriétaires actuels(6):137580 CANADA INC, 3884287 CANADA INC, 9257-2445 QUÉBEC INC, DUNKIN DONUTS CANADA LTD, HALCUM LIMITED, AMT	Spéculation foncière	1. PPU 2. Geler les permis des nouveaux projets de la Ville	ÉLIMINER
		Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, (6):137580 CANADA INC, 3884287 CANADA INC, 9257-2445 QUÉBEC INC, DUNKIN DONUTS CANADA LTD, HALCUM LIMITED, AMT, Comité des commerçants, Comité d'employés, Comité organismes communautaires, médias	Perte du pôle d'emplois à cause de la relocalisation des industries actuelles, fuite dans médias, inquiétudes des organismes citoyens	1. Prévoir un plan d'action pour la préservation des emplois dans la zone et la diversification des catégories d'emploi 2. Relations de presse 3. Accompagnement des entreprises dans leur relocalisation temporaire 4. Communication comité de suivi	ÉVITER
Cohérence/intégration des projets récents	1.3 Cohérence avec Le Triangle	Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, propriétaires actuels(6):137580 CANADA INC, 3884287 CANADA INC, 9257-2445 QUÉBEC INC, DUNKIN DONUTS CANADA LTD, HALCUM LIMITED, AMT	L'intégration des actionnaires aux nouveaux aménagements	1. L'appropriation: la participation des parties prenantes dès l'étape de la planification 2. Analyse en début de phase des actionnaires qui feront partie du projet	EXPLOITER
		Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, Comité de résidents, Comité des commerçants, promoteurs immobiliser du Triangle, groupes environnementaux	Arrimer les échéanciers de l'espace public et du Triangle	1. PPU 2. L'appropriation: la participation des parties prenantes dès l'étape de la planification 3. Communications grand public (site web, médias sociaux, etc.), comité de suivi	ATTÉNUER
Prioriser les modes de transport actif et collectif	1.4 Réaménagement de la station de métro Namur	Ville de Montréal et Arr. CDN-NDG (Voirie + Communications), STM, AMT, utilisateurs du métro, citoyens CDN-NDG, médias, Comité de résidents, Piétons Québec, BIXI, groupes environnementaux	Impact sur la circulation piétonne et automobile	1. Plan de communication: maintenir le grand public et les utilisateurs de la STM informés 2. Coordonner l'échéancier de construction en considérant le moindre impact sur la circulation et s'assurer de la sécurité des piétons et cyclistes 3. Communication comité de suivi 4. Demander aux groupes environnementaux de souligner les bons coups de gestion des impacts pour les déplacements actifs	ACCEPTER
		Ville de Montréal et Arr. CDN-NDG (Voirie + Communications), STM, AMT, utilisateurs du métro, citoyens CDN-NDG, médias, Comité de résidents, entreprises du secteur, Piétons Québec	Déplacements difficiles pour les usagers du métro	1. Réaliser le projet dans les délais prévus 2. Communication de chantier : installation de signalisation pour la sécurité et la fluidité des déplacements 3. Maintenir les riverains informés sur les avancées 4. Relations de presse autour des travaux 5. Informer les groupes environnementaux des mesures de mitigation afin de faciliter les déplacements sécurisés des piétons et cyclistes	ATTÉNUER
		Ville de Montréal, Arr. CDN-NDG, STM, AMT	Manque de financement de la STM	1. Discuter de l'augmentation espérée d'utilisateurs du QD'O 2. Chercher l'adhésion avec la participation de la STM dans les journées partnering 3. Convaincre la STM de la nécessité de réaménager la station afin de répondre à la demande lors de rencontres privées et de discours publics	ÉVITER

Tableau 10. Analyse des risques et opportunités liés au montage de l'espace public autour du métro Namur, Équipe projet SQD'O

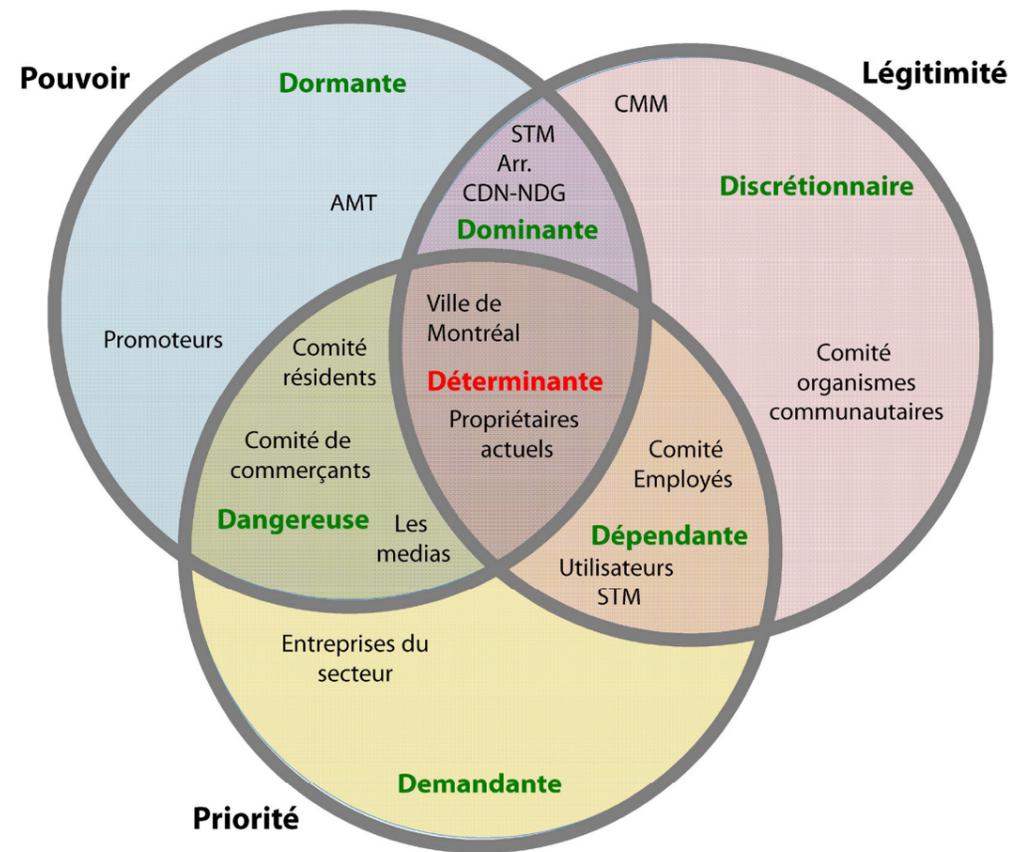


Figure 39. Typologie des parties prenantes, Équipe projet SQD'O

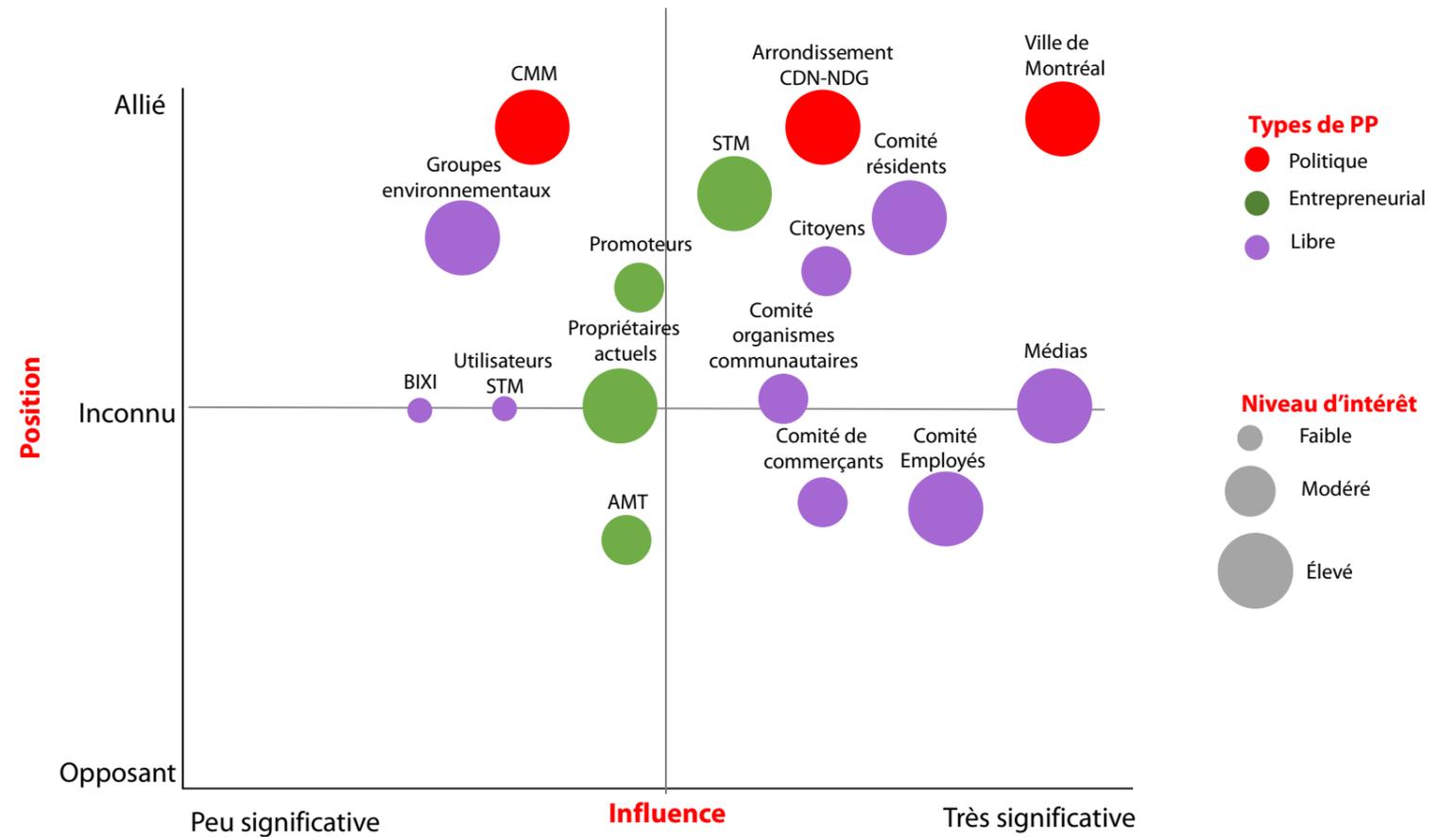


Figure 40. Cartographie des parties prenantes au moment de démarrer la planification, Équipe projet SQD'O

Planification stratégique

« Le principal levier d'intervention est la propriété publique de terrains stratégiques, qui permet d'en planifier le développement en fonction d'une logique économique d'ensemble, plutôt que sur la base de critères de rentabilité par projet » (Ville de Montréal, 2007). En lien avec cet énoncé, la planification stratégique pour développer l'îlot 1 vise à avoir une maîtrise foncière des terrains et les sous-actions pour cette démarche sont décrites dans le WBS - Aménager l'espace public l'îlot 1, Figure 41 et le Go-no-go, Figure 42.

Aussi importante est la négociation d'un partenariat avec les promoteurs du Triangle, pour l'intégration et la cohérence entre les deux projets. Ce partenariat est aussi souhaité pour sécuriser un partenaire stratégique pour développer le projet immobilier et pour établir une relation pour les phases 3 et 4 du projet d'ensemble. De cette façon, l'investissement privé est en partie assuré.

WBS - AMÉNAGER L'ESPACE PUBLIC ÎLOT 1

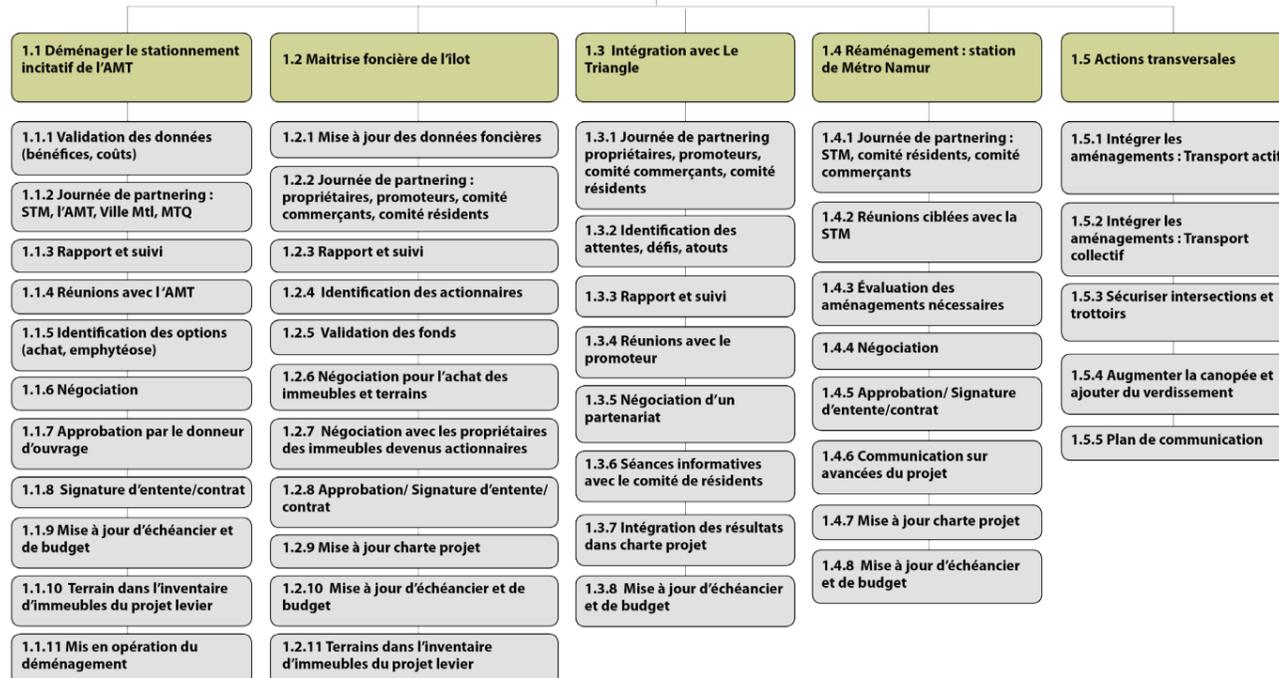


Figure 41. Découpage d'activités de l'espace public (îlot 1), Équipe projet SQD'O

La maîtrise foncière est l'élément clé pour monter le projet immobilier. Le PPU nous garanti un outil de pouvoir légal pour agir autour de cette démarche très délicate. Le but est de devenir propriétaires de tous les terrains dans l'îlot 1 pour pouvoir réaliser les nouveaux aménagements, sauf pour les immeubles de la STM bien sûr. À travers d'un schéma go-no-go (Fig.42), notre équipe va implémenter les contrôles de décisions pour en arriver à trois différentes possibilités pour aboutir à la maîtrise foncière : (1) l'immeuble est acquis par la Ville de Montréal et entre dans son inventaire afin d'être redéveloppé; (2) le propriétaire devient un actionnaire de projet levier, et son immeuble est intégré avec le projet levier tout en assurant un cohésion architecturale et urbanistique avec le projet levier; ou son immeuble est acquis par la ville et ses activités seront déplacer dans un nouveau local dans le projet levier et (3) la propriété est exproprié. En utilisant le schéma Go-no-go, chaque scénario de planification et de négociation va livrer un projet immobilier propice aux objectifs du Quartier d'Orange

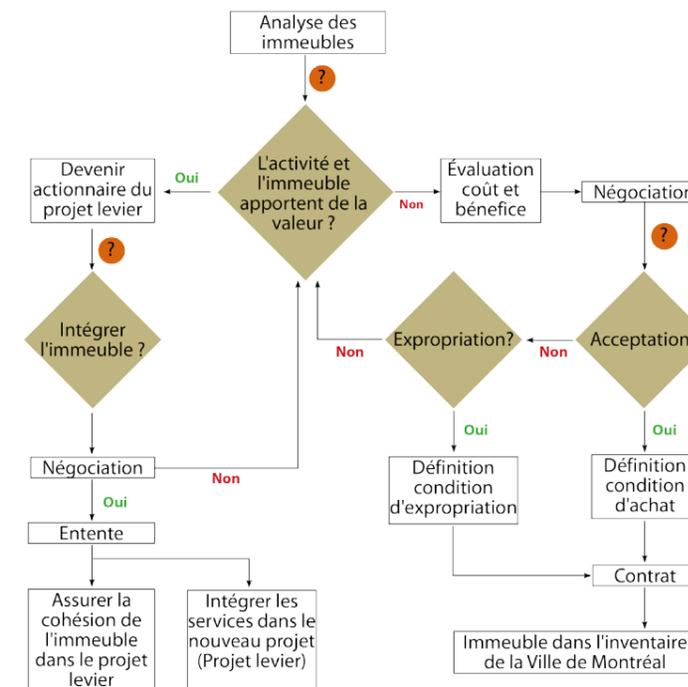
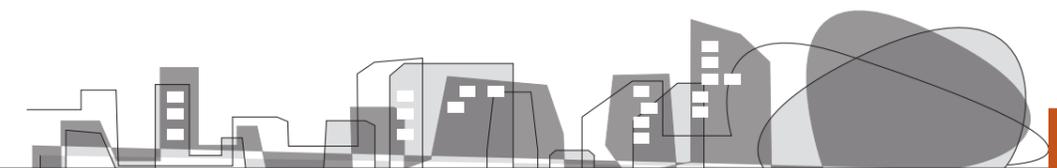
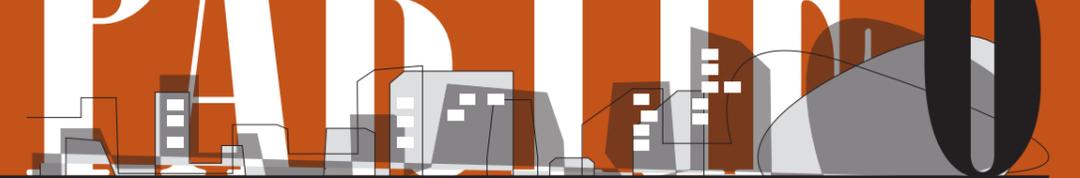


Figure 42. Schéma Go-No-Go pour la maîtrise foncier de l'espace public (îlot 1), Équipe projet SQD'O

Des indicateurs de performance clés vont être utilise pour déterminer le cas pour que un propriétaire devienne un actionner du projet, pour exemple : le nombre d'emplois qu'il crée dans la zone, le type d'activité commercial, l'ancienneté dans le secteur, le type de bâtiment, la difficulté d'intégration aux nouveaux aménagements, etc.



PARTIE 6

A stylized graphic of a city skyline with various buildings and a large dome-like structure, rendered in shades of gray and white, positioned behind the text.

CONCLUSION - SYNTHÈSE

CONCLUSION - SYNTHÈSE

À première vue, il peut paraître étonnant qu'un secteur aussi central de la ville peine tant à se développer. En tenant compte de la morphologie urbaine et de l'histoire du lieu, on comprend mieux quels enjeux contraignent l'élan de croissance du territoire. Dans le cadre de ce mandat de gestion de projet de l'aire TOD Namur, nous avons d'abord étudié le terrain et ses caractéristiques afin d'en faire ressortir un diagnostic. Celui-ci nous a amené à modifier le secteur d'étude à celui que nous avons pour le moment baptisé Quartier d'Orange en référence à l'Orange Julep. Ainsi, ce secteur souffre de faiblesses comme son enclavement en raison des voies ferrées et des autoroutes, de la déchirure de son tissu urbain par Décarie, du peu de mixité des fonctions, de l'omniprésence de l'automobile et des stationnements ainsi que de la pollution et de la congestion liées au trafic routier. C'est pourquoi nous nous sommes fixés comme objectifs d'aménagement d'améliorer l'accessibilité du site, d'augmenter les parts modales des transports actifs et collectifs et de favoriser l'appropriation du site en créant un sentiment d'appartenance. La tâche sera de longue haleine puisque le territoire en lui-même est composé d'un parc industriel qui peine à s'adapter à la nouvelle économie, de l'ancien hippodrome dont personne ne veut, d'une autoroute en tranchée qui réduit l'attrait du secteur, d'une rue Jean-Talon très passante, mais il peut aussi compter sur le Triangle, un projet immobilier qui jusqu'à maintenant porte ses fruits.

La gestion de projet s'effectuera en accompagnement des six phases prévues dans le projet, soit les cinq suivant nos propositions d'aménagement et une phase dite préliminaire. Les outils utilisés sont variés, d'un PPU à une stratégie de communication en passant par des étapes de visioning, de partnering et de négociations avec les diverses parties prenantes. L'objectif de ce rapport est de contribuer à la réalisation du développement du site étudié. Bien entendu, la gestion de projet devra évoluer au gré des changements sociaux et économiques, pour ne nommer que ceux-ci, et des problèmes qui émergeront ici et là au gré de l'avancement de la planification ou des travaux. Une donnée n'a pas été prise en compte dans l'élaboration de ce rapport : il s'agit de la dimension financière. Une étude devrait être entreprise afin de valider les potentiels présents et futurs de nos propositions et de trouver des sources de financement afin d'assurer que le Quartier d'Orange puisse réellement voir le jour dans quelques années. D'ici-là, l'équipe de gestion gardera un œil sur les projets pouvant avoir une influence sur le territoire d'étude, notamment le Quinze40, et ajustera les actions requises au besoin. Avec l'importance des transports collectifs pour une aire TOD et un enjeu de financement bien présent, on peut se demander quels seront les impacts du projet de loi 76 modifiant la gouvernance des transports en commun dans la CMM et celui des projets de transports de la Caisse de dépôt et placement du Québec sur le Quartier d'Orange, notamment en ce qui a trait à la captation de la plus-value foncière.

PARTIE 7

A stylized graphic of a cityscape with various buildings and a large, dark, teardrop-shaped element on the right side, positioned behind the number '7' of the title.

LEXIQUE ET BIBLIOGRAPHIE

LEXIQUE

AMT : Agence métropolitaine de transport

CDN-NDG : Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce

CMM : Communauté métropolitaine de Montréal

CNR : Canadian Northern Railway

GES : Gaz à effet de serre

LAU : Loi sur l'aménagement et l'urbanisme

MADA : Municipalité amie des aînés

OCPM : Office de consultation publique de Montréal

CEIL : Organisation d'éducation et d'information logement

PDM : Plan de développement de Montréal

PPAS : Audit de potentiel piétonnier actif sécuritaire

PPU : Programme particulier d'urbanisme

QDRM : Quartier Design RoyalMount (parc industriel de Ville de Mont-Royal)

ROMEL : Regroupement des organismes du Montréal ethnique pour le logement

SAD : Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal

SHDM : Société d'habitation et de développement de Montréal

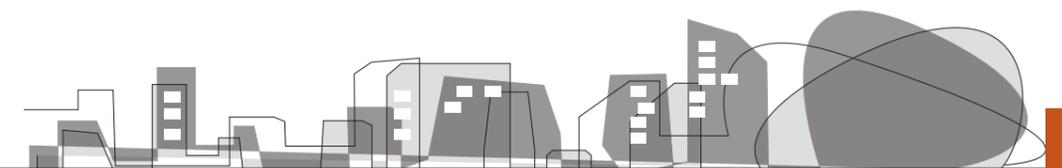
SONACC : Société national du cheval de course

STM : Société de transport de Montréal

TCAIM : Table de concertation des aînés de l'île de Montréal

TOD : Transit-Oriented Development

WSB : Work Breakdown Structure

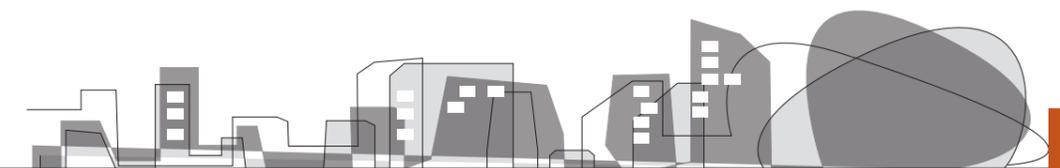


BIBLIOGRAPHIE

- Anciens présidents de la Chambre de commerce et d'industrie de Saint-Laurent-Mont-Royal. (2014, 10 février). Libre opinion – Prolonger le boulevard Cavendish, une urgence. LeDevoir.com. Repéré à <http://www.ledevoir.com/politique/montreal/399516/prolonger-le-boulevard-cavendish-une-urgence>
- Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce. (2015, 1er décembre). L'arrondissement CDN-NDG dépose un règlement novateur axé sur la santé. Communiqué. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7497,81296252&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=13429&ret=/pls/portal/url/page/arrond_cdn_fr/rep_annonces/rep_actualites/coll_actualites
- Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce. (2008). Plan d'action famille! Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arrond_cdn_fr/media/documents/plan_action_famille.pdf
- Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce. (2008). Plan vélo. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arrond_cdn_fr/media/documents/plan_velo_fr.pdf
- Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce. (2012). Plan local de développement durable Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce 2012-2015. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/D_DURABLE_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CDN_NDG_2.PDF
- Bergeron, M. (2015, 15 mai). Projet Quinze40 : huit fois le Centre Eaton. LaPresse.ca. Repéré à <http://affaires.lapresse.ca/economie/immobilier/201505/20/01-4870998-projet-quinze-40-huit-fois-le-centre-eaton.php>
- Bixi. (2016). Carte des stations. Repéré à <https://secure.bixi.com/map/>
- Car2Go. (2016). Carte des stations. Repéré <https://www.car2go.com/fr/montreal/>
- Carbonelo. (2015, 20 mai). Carbonleo dévoile fièrement son projet Royalmont. Communiqué. Repéré à <http://www.carbonleo.com/releases/royalmount/>
- Communauté métropolitaine de Montréal. (2014). Fiche TOD métro Namur. Repéré à http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/fiche/TOD/FicheTod_124.pdf
- Communauté métropolitaine de Montréal. (date inconnue). Guide d'aménagement pour les aires de TOD. Repéré à http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/pmad2011/documentation/20111004_guideAiresTOD.pdf
- Communauté métropolitaine de Montréal. (2012). Plan métropolitain d'aménagement et de développement. Repéré à http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/pmad2012/documentation/20120530_PMAD.pdf
- Communauto. (2016). Carte des stations. Repéré à <https://www.communauto.com>
- Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges. (2006) Petite histoire de Côte-des-Neiges. Repéré à http://www.conseilcdn.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/Histoire_Cotes_Des_Neiges-4.pdf
- Corriveau, J. (2015, 21 mai). Le Royalmount suscite la méfiance. LeDevoir.com. Repéré à <http://www.ledevoir.com/politique/montreal/440603/megacentre-quinze40-le-royalmount-suscite-la-mefiance>
- Directeur de santé publique de Montréal. (2012). Audit de potentiel piétonnier actif et sécuritaire. Repéré à http://www.dsp.santemontreal.qc.ca/dossiers_thematiques/environnement_urbain/thematiques/audit_de_potentiel_pietonnier_actif_securitaire/problematique.html
- Everyday Tourist. (2014). Calgary Pedestrian Bridge [blogue]. Repéré à <http://everydaytourist.ca/blog/2013/4/17/killarney-is-hot>
- Gouvernement du Québec. (2016). Charte de la Ville de Montréal. Repéré à http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_11_4/C11_4.html
- HDR Inc. (2015). Complete Streets. Repéré à <http://www.hdrinc.com/markets/private-development/transportation-infrastructure/services/complete-streets>



- Houde-Roy, L. (2016, 24 mars). Le Triangle : le parc promis verra le jour. JournalMetro.com. Repéré à <http://journalmetro.com/local/cote-des-neiges-ndg/937728/le-triangle-le-parc-promis-verra-le-jour/>
- Institut national de santé publique du Québec. (2009). Mesures de lutte aux îlots de chaleur urbains. Repéré à https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/988_MesuresIlotsChaleur.pdf
- Joli-Cœur, V. (2016). Projets TOD : perspectives de financement par le secteur privé
- Lévesque, K. (2009, 24 janvier). LeDevoir.com. L'Hippodrome de Montréal pourrait fermer. Repéré à <http://www.ledevoir.com/non-classe/229187/l-hippodrome-de-montreal-pourrait-fermer>
- Lieux patrimoniaux du Canada. (2008). Lieu historique national du Canada de la Cité-Modèle-de-Mont-Royal. Repéré à <http://www.historicplaces.ca/fr/rep-reg/place-lieu.aspx?id=16211>
- Limoges, V. (2015, 20 mai). Royalmount : un mégacentre de 4M de pieds carrés au carrefour 15-40. Repéré à <http://journalmetro.com/local/outremont-mont-royal/actualites/779941/le-royalmount-un-megacentre-de-divertissement-de-4m-de-pieds-carres/>
- Pahwa, V.(2014). Excavators on a demolition site [blogue]. Repéré à <http://vikpahwa.com/photos/20140523-excavators-on-a-demolition-site-yongeeglinton-toronto-are-like-toys-in-a-sandbox/>
- Piétons Québec. (2016). Mission. Repéré à <http://pietons.quebec/mission>
- Projet Montréal. (2015). Montréal mérite mieux que le projet Quinze40. Repéré à <http://www.monprojetmontreal.org/quinze40>
- Projet Montréal. (2015, 24 février). Projet de Cavendish : une bretelle d'accès au Quinze40 payée par les contribuables. Communiqué. Repéré à <http://projetmontreal.org/communiqués/prolongement-de-cavendish-une-bretelle-daccés-au-quinze40-payée-par-les-contribuables/>
- Radio-Canada. (2012, 23 mars). Hippodrome Blue Bonnets : Québec cède le terrain à Montréal. Radio-Canada.ca/nouvelles. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/economie/2012/03/23/004-terrain-hippodrome-quebec-montreal.shtml>
- Radio Canada. (Janvier 2015). 5 nouvelles rues piétonnes à Montréal. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/regions/montreal/2015/01/18/001-rues-pietonnes-partagees-montreal.shtml>
- Raise the Hammer. (2012). Complete Streets and Community Action [blogue]. Repéré à https://raisethehammer.org/blog/2588/presentation:_complete_streets_and_community_action
- Rotrand, M. (2015, 13 décembre). CNW Telbec. Ancien hippodrome de Montréal - « Le réaménagement du secteur de l'hippodrome est-il toujours une priorité pour l'administration? » - Marvin Rotrand, conseiller de Snowdon. Repéré à <http://www.newswire.ca/fr/news-releases/ancien-hippodrome-de-montreal---le-reamenagement-du-secteur-de-lhippodrome-est-il-toujours-une-priorite-de-ladministration---marvin-rottrand-conseiller-de-snowdon-561712921.html>
- Smart Growth America. (2016). What are Complete Streets? Repéré à <http://www.smartgrowthamerica.org/complete-streets/complete-streets-fundamentals/complete-streets-faq>
- Société de transport de Montréal. (2016) Métro history. Repéré à http://www.stm.info/en/about/discover_the_stm_its_history/history/metro-history
- Société de transport de Montréal. (2016). Station de métro De la Savane. Repéré à <http://www.stm.info/fr/infos/reseaux/metro/de-la-savane>
- Société de transport de Montréal. (2016). Station de métro Namur. Repéré à <http://www.stm.info/fr/infos/reseaux/metro/namur>
- Table intersectorielle régionale Montréal physiquement active. (2014). Plan d'action régional Montréal physiquement active 2014-2025. Repéré à http://www.mtlphysiquementactive.ca/wp-content/uploads/sites/2/2014/04/Orientation_Partaires_FRANCAIS_vfinale.pdf
- Ville de Montréal. (2006). Charte du piéton. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/commissions_perm_v2_fr/MEDIA/DOCUMENTS/CHARTE%20DU%20PI%C9TON_JUIN%202006_20060613.PDF
- Ville de Montréal et villes reconstituées. (2015). Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=9517,133997570&_dad=portal&_schema=PORTAL



- Ville de Montréal. (2016). Secteur Namur-De la Savane. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=9517,123323579&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Ville de Montréal. (2008). Plan de transport. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_VSP_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PLAN_DE_TRANSPORT_2008_0.PDF
- Ville de Montréal, Direction du développement économique et urbain. (2010). Les pars industriels municipaux : constats et pistes d'intervention. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/DOCCONSULT_SYNTHE_C8SE_V2_201010.PDF
- Ville de Montréal, Montréal en statistiques. (2014). Profil sociodémographique Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL_SOCIODEMO_CDN-NDG.PDF
- Ville de Montréal, Montréal en statistiques. (2014). Profil sociodémographique Ville de Mont-Royal. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL_SOCIODEMO_MONT-ROYAL.PDF
- Ville de Montréal, Montréal en statistiques. (2014). Profil sociodémographique Agglomération de Montréal. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL_SOCIODEMO_AGGLOMERATION.PDF
- Ville de Montréal. (2004). Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PLAN_URBANISME_FR/MEDIA/DOCUMENTS/4_13_0.PDF
- Ville de Montréal. (2005). Stratégie d'inclusion de logements abordables dans les nouveaux projets résidentiels. Repéré à https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/librairie_fr/documents/Strategie_inclusion.pdf
- Ville de Montréal. (2010). Le plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015 – Plan d'action. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/d_durable_fr/media/documents/PLAN_ACTION.PDF
- Ville de Montréal. (2013). Plan d'action municipal pour les aînés 2013-2015. Repéré à https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/d_social_fr/media/documents/Plan_action_municipal_aines_2013_2015.pdf

- Ville de Montréal. (2016). La carte de camionnage de l'agglomération de Montréal. Repéré à <http://www2.ville.montreal.qc.ca/camionnage/>
- Ville de Montréal. (2007). Programme particulier d'urbanisme (PPU) : Quartier des spectacles. Repéré à <http://www.qimtl.qc.ca/documents/file/publications/PPU%20-%20Quartier%20des%20spectacles-1.pdf>
- Ville de Mont-Royal. (2016). History. Repéré à <http://www.ville.mont-royal.qc.ca/en/history>
- Walton, M. (2000). The Mount Royal Tunnel Electrification. Repéré à <http://www.railways.incanada.net/candate/tunnel.htm>

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Logo de la compagnie Quartier d'Orange, Équipe projet

Figure 2. Carte d'aires TOD de la région de Montréal, CMM

Figure 3. Aire TOD Namur, CMM

Figure 4. Carte situant l'aire TOD Namur sur l'île, Équipe projet SQD'O

Figure 5. Les grandes changement morphologiques pour le secteur, Équipe projet SQD'O

Figure 6. Carte de la Ville de Montréal, 1876 .BANQ

Figure 7. Carte du quartier CDN, 1954 .BANQ

Figure 8. Carte du Tunnel Mont-Royal .Wikipédia

Figure 9. Fiche TOD Namur, CMM

Figure 10. Parc du Triangle, Ville de Montréal

Figure 11. Transports actifs dans l'arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, CRE-Montréal

Figure 12. Image du projet Royalmount/Quinze40, Carbonleo

Figure 13. Image du toit vert du projet Royalmount/Quinze40, Carbonleo

Figure 14 Le Triangle, proposmontreal.com

Figure 15 Parc du Triangle, Ville de Montréal

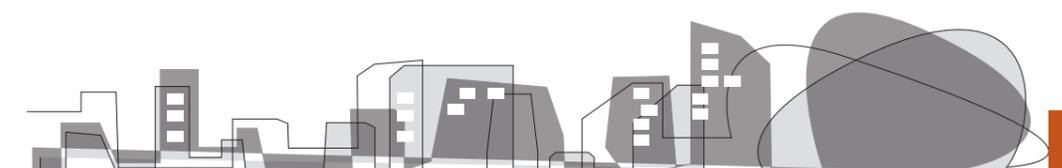


Figure 16. Raccordements prévus du boulevard Cavendish, Ville de Côte Saint-Luc

Figure 17. Hippodrome de Montréal, narrativesinspaceandtime.ca

Figure 18. Proposition de design du terrain de l'hippodrome lors d'un atelier de design urbain, Rayside-Labossière

Figure 19 Analyse de la problématique, Équipe projet SQD'O

Figure 20. Carte des stations Bixi, Bixi Montréal

Figure 21. Carte du camionnage de l'agglomération de Montréal, Ville de Montréal

Figure 22. Organigramme de la Multi-organisation temporaire, Équipe projet SQD'O

Figure 23. Démarche globale, Équipe projet SQD'O

Figure 24. Carte des phases pour le développement du Quartier d'Orange, Équipe projet SQD'O

Figure 25. Phases du Quartier d'Orange et les outils de gestion, Équipe projet SQD'O

Figure 26. Carte de localisation du projet levier par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O

Figure 27. Carte de la phase 2 par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O

Figure 24. Carte des phases pour le développement du Quartier d'Orange, Équipe projet

Figure 25. Phases du Quartier d'Orange et les outils de gestion, Équipe projet

Figure 26. Carte de localisation du projet levier par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O

Figure 27. Carte de la phase 2 par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O

Figure 28. Carte de la phase 3 par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O

Figure 29. Carte de la phase 4 par rapport au QD'O, Équipe projet SQD'O

Figure 30. Carte des îlots de chaleur, Gouvernement du Québec

Figure 31. Localisation du projet levier par rapport au Triangle et Quinze/40, Équipe projet SQD'O

Figure 32. Carte d'interventions pour le projet levier, Équipe projet SQD'O

Figure 33. Place Valois, Ville de Montréal

Figure 34. Exemple d'une promenade, Archdaily.com

Figure 35. Pont piéton à Calgary, everydaytourist.ca

Figure 36. Découpage d'activités du projet levier, Équipe projet SQD'O

Figure 37. Échéancier du projet levier, Équipe projet SQD'O

Figure 38. Carte des propriétaires de l'îlot 1, Équipe projet SQD'O

Figure 39. Typologie des parties prenantes, Équipe projet SQD'O

Figure 40. Cartographie des parties prenantes au moment de démarrer la planification, Équipe projet SQD'O

Figure 41. Découpage d'activités de l'espace public (îlot 1), Équipe projet SQD'O

Figure 42. Schéma Go-No-Go pour la maîtrise foncier de l'espace public (îlot 1), Équipe projet SQD'O

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Données sociodémographiques du secteur, compilées par l'Équipe projet SQD'O

Tableau 2. Analyse des parties prenantes pour la phase, Équipe projet SQD'O (29 Change Tableau)

Tableau 3. Analyse des parties prenantes pour la phase 3, Équipe projet SQD'O

Tableau 4. Analyse des parties prenantes pour la phase 4, Équipe projet SQD'O

Tableau 5. Analyse des parties prenantes pour la phase 5, Équipe projet SQD'O

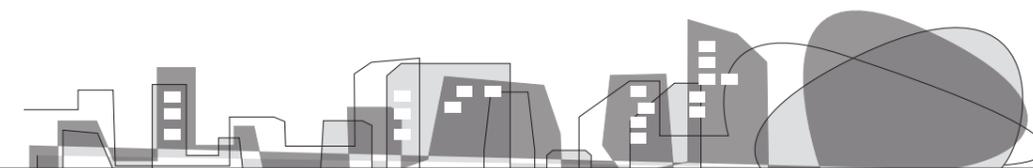
Tableau 6. Analyse des risques globaux pour un projet urbain, Équipe projet SQD'O 36

Tableau 7. Analyse des risques des 5 phases, Équipe projet SQD'O

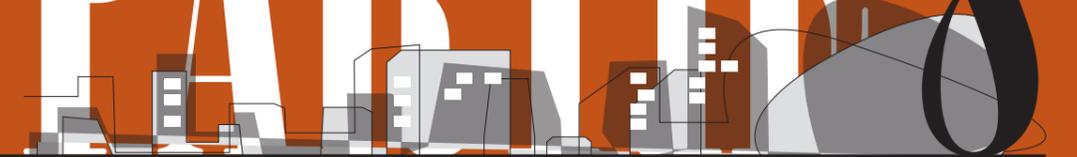
Tableau 8. Outils de communication, Équipe projet SQD'O

Tableau 9. Analyse des risques globaux du projet levier, Équipe projet SQD'O

Tableau 10. Analyse des risques et opportunités liés au montage de l'espace public autour du métro Namur, Équipe projet SQD'O



PARTNER

A stylized, low-angle illustration of a city skyline in shades of gray and white, positioned behind the letters of the word 'PARTNER'. The buildings vary in height and style, with some featuring windows. A large, dark, stylized number '8' is positioned to the right of the word.

A N N E X E