ATELIER DE GESTION DE PROJETS URBAINS

HIVER 2014

PROFESSEUR: MICHEL MAX RAYNAUD
FACULTÉ D'AMÉNAGEMENT
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

EUSTACHE, CLAUDIE
JACQUES, RAYMOND
JUPPEAU, CÉLINE
OLMOS, CARLOS

SOCIÉTÉ DE MISE EN VALEUR DES BERGES DE LA POINTE-SAINT-CHARLES

DIVISION PROGRAMMATION ET DÉVELOPPEMENT

AVANT-PROPOS

Le présent dossier, réalisé dans le cadre de l'atelier « gestion de projet urbain », porte sur le montage et la proposition d'un projet d'envergure autour d'une problématique dans un territoire complexe en proposant des outils de planification et de gestions. L'objectif principal de ce document est d'apprendre à monter et à gérer des projets d'aménagement en utilisant des techniques de négociation, de communication, d'intermédiation et de développer des stratégies dans le respect des principes d'éthique.

Dans le cadre de ce dossier, nous avons créé conjointement avec les deux autres équipes de cet atelier la Société de mise en valeur des berges de la Pointe-Saint-Charles.

RÉSUMÉ

La division Programmation et développement de la Société de mise en valeur des berges de la Pointe-Saint-Charles est chargée de planifier les usages et de développer le site du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles. Le site possédant une visibilité exceptionnelle en tant qu'entrée de ville de Montréal et berge du fleuve, le développement de celui-ci offre l'opportunité d'une nouvelle virtrine une vitrine pour la métropole.

Notre démarche vise à réconcilier l'attraction de grands investisseurs et l'acceptabilité sociale pour la population du Sud-Ouest, en particulier de Pointe-St-Charles, d'un projet qui transformera fortement le paysage du secteur en plus de créer un achalandage auparavant inexistant. Pour atteindre cet objectif, la réflexion sur le potentiel du site ainsi que l'établissement du cadre de développement se fait dans une démarche centrée sur le dialogue entre les différentes parties prenantes concernées.

Notre division s'est orientée vers le développement d'un éco-parc industriel spécialisé dans l'audiovisuel, permettant une concentration d'entreprises tout en atténuant les inconvénients esthétiques et environnementaux habituellement associés aux parcs d'entreprises , tandis que la spécialisation dans l'audiovisuel se base sur la présence de ce secteur d'activité (par les studios Mel's). Celle-ci est aussi appuyée par la volonté des autorités publiques de valoriser la grappe audiovisuelle existante à Montréal, entre autre par l'attraction d'entreprises de jeux vidéo et d'effets visuels.

Le présent travail se concentre donc sur le processus de gestion, établi afin d'atteindre l'appropriation du projet par la communauté, ce qui nécessite l'utilisation d'outils spécifiques. L'un de ces outils est la mise en place d'ateliers de travail thématiques en deux étapes où les acteurs sont invités à une co-réflexion permettant d'établir des lignes directrices de développement du site.

MANDAT

La Ville de Montréal mandate la Société de mise en valeur des berges de la Pointe-Saint-Charles (SMVBPSC) pour redévelopper le secteur du Parc d'entreprises de la Pointe-Sainte-Charles, situé entre les ponts Champlain et Victoria, sur l'axe nord-sud, et le fleuve et les rails de chemin de fer du Canadien National, sur l'axe est-ouest.
La SMVBPSC devra proposer des infrastructures qui tiendront compte des besoins locaux tout en ayant une portée métropolitaine, voire nationale, et ce, en s'inscrivant dans le contexte des festivités du 375e et, éventuellement, du 400e anniversaire de Montréal.

Au sein de la SMVBPSC, notre division, responsable du volet « Programmation et Développement », est chargée de planifier les usages et de développer le site du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles. Notre mandat débute par la caractérisation du site jusqu'à la mise en place d'un projet levier tout en assurant son suivi. Notre rôle est d'assurer la revitalisation du site en développant des outils de gestion visant l'approbation du projet par la communauté. Des mécanismes de gestion sont mis en place au sein de l'équipe permettant ainsi de créer un processus exemplaire pour la gestion d'un site d'envergure. Notons que la division travaillera de pair avec les deux autres divisions de la société, « Infrastructures, transports et mobilité » et « Espaces publics et équipements ».

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS 2
RÉSUMÉ 3
MANDAT 4
TABLE DES MATIÈRES 5

1. MISE EN CONTEXTE 7
1.1 Portrait général de l'arrondissement du Sud-Ouest 7
1.1.1 Contexte géographique 7
1.1.2 Contexte historique 7
1.1.3 Caractéristiques du quartier 8
1.2 Présentation du quartier de la Pointe Saint-Charles 8
1.2.1 Le territoire 8
1.2.2 Caractéristiques du terrain – Tableau SWOT 9
1.3 Programme et projets structurants dans le secteur 10
1.4 Politique de la ville 10
1.4.1 Echelle provinciale 10
1.4.2 Echelle métropolitaine 10
1.4.3 Echelle municipale 10
1.5 Synthèse 10
1.5.1 Problématique 10
1.5.2 Les enjeux 11
1.5.3 Les objectifs visés 11

2. ELABORATION DE LA VISION ET DES ORIENTATIONS 12
2.1 L'audiovisuel à Montréal 12
2.2 L'image du cinéma à Montréal, au Québec et à l'international 12
2.3 L'emploi dans le secteur 12
2.4 Formation et recherche 12
2.5 La culture 12
2.3 L'emploi dans le secteur 13
2.4 Formation et recherche 13
2.5 La culture 13

3. PLANIFICATION STRATEGIQUE 14
3.1 Planification stratégique et de communication 14
3.2 Phase 1 14
3.3 Phase 2 14
3.4 Phase 3 14
3.5 Phase 4 14

4. APPROCHE 16
4.1 Gestion des communications 16
4.1.1 Objectif du plan de communication 16
4.1.2 Outils de communication 16
4.1.3 Comité de suivi 17
4.2 La consultation 18
4.2.1 Organisation des séances de consultation 18
4.2.2 Le milieu d'affaire 18
4.2.3 Les propriétaires 18
4.2.4 Les groupes communautaires 19
4.3 Les parties prenantes 20
4.3.1 Identification des parties prenantes 20
4.3.2 Identification des pouvoirs 20
4.3.3 Stratégies de collaboration et de communications 21
4.4 Stratégie d'intervention 22
4.4.1 Organisation des ateliers 22
4.4.2 Phase 1 : Elaboration 22
4.4.3 Phase 2 : Proposition 24
4.5 Les outils de gestion 26
4.5.1 Les intrants et les extrants 26
4.5.2 Go/No-go 27
4.6 L'échéancier 28

5. LES PROJETS LEVIERS 29
5.1 Identification des projets leviers 29
5.2 Evaluation post-projet 29
5.3 Risques, opportunités et mesures de mitigation 30

CONCLUSION 31
BIBLIOGRAPHIE 32
ICONOGRAPHIE 33

1. MISE EN CONTEXTE

1.1 Portrait général de l'arrondissement du Sud-Ouest

1.1.1 Contexte géographique

L'arrondissement du Sud-Ouest, tel qu'il se présente de nos jours, existe depuis 2002. Il fait partie des 27 arrondissements de la ville de Montréal. Ses limites actuelles englobent les quartiers de la Petite-Bourgogne-Griffintown, Émard, Côte-St-Paul, Pointe-St-Charles et Saint-Henri. Sa superficie est de 15,7 km² et sa population, au recensement de 2011, est d'environ 70 000 habitants. Cette dernière représente approximativement 4% de la population montréalaise. La partie sud-est de cet arrondissement constitue l'entrée du centre-ville de Montréal en raison des liens routiers majeurs qu'on y retrouve ; le pont Champlain, l'autoroute Bonaventure ainsi que le pont Victoria. (Ville de Montréal, 2014)

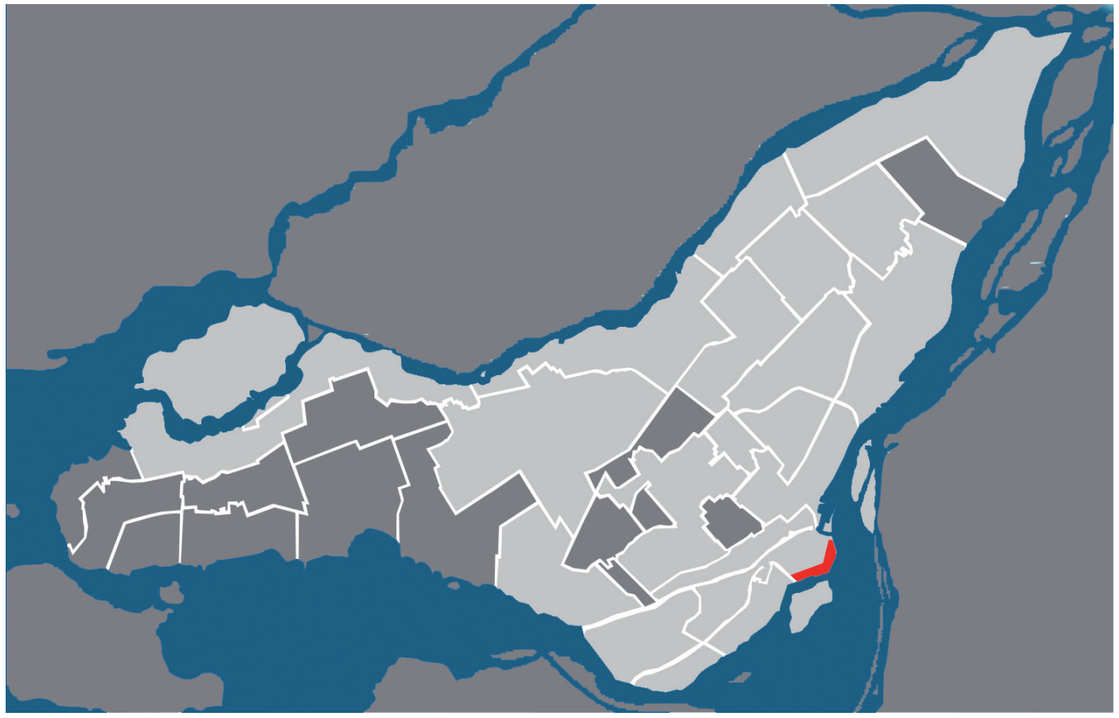


Fig.1.1 : Carte générale de Montréal (source : http://ville.montreal.qc.ca/)

1.1.2 Contexte historique

Le Sud-Ouest est le berceau de la révolution industrielle au Canada et les nombreuses friches industrielles qui bordent le canal Lachine témoignent de son passé glorieux. Dès 1685, les premiers habitants s'installent à Saint-Henri qui acquiert le nom de Saint-Henri-des-Tanneries au cours de l'industrialisation. En 1825, c'est déjà un village important et l'on y inaugure la même année le canal Lachine. (Ville de Montréal, 2014)

Quant à Ville Émard, elle est constituée lorsque l'on détache la partie ouest du village de Côte-Saint-Paul en 1878. Un certain Ulric Émard y fera du développement résidentiel à partir de 1899. C'est deux villages industriels seront annexés à Montréal en 1910. (Ville de Montréal, 2014)

En ce qui à trait à la Petite-Bourgogne, elle portait le nom de village Delisle en 1864. Elle s'incorpore en ville en 1876 et prend le nom de Sainte-Cunégonde. Elle sera annexée à la ville de Montréal en 1908 et ce nouveau quartier prend officiellement le nom de Petite-Bourgogne. Sont venus s'ajouter au quartier, des communautés irlandaises, afro-américaines et antillaises qui constitueront la main d'œuvre des compagnies de chemin de fer. (Ville de Montréal, 2014)

En ce qui concerne Pointe-Saint-Charles, ses origines remontent aussi loin que 1634 alors que des terres sont cédées à Marguerite Bourgeois, qui y construit la maison de la Providence, école et maison d'accueil des Filles du Roy. Une forte population irlandaise viendra au fil des décennies s'y installer. L'effervescence industrielle dû à l'importance du canal Lachine dure jusqu'en 1960, moment où la voie maritime du Saint-Laurent est ouverte et entraîne un exode massif des compagnies vers l'Ontario. Pointe-Saint-Charles s'en remettra difficilement, mais une solidarité communautaire particulièrement développée fera la renommée du secteur jusqu'à ce jour. (Ville de Montréal, 2014)

Finalement, Griffintown tire son origine de terre ayant été octroyée à Jeanne-Mance en 1654. L'immobilier s'y développe à partir de 1783 sous l'impulsion d'un irlandais dénommé Thomas McCord. Le nom actuel du secteur tire son origine d'une importante propriétaire de terres dénommée Mary Griffin, dont l'époux avait acheté les terrains à la fin du bail accordé à McCord. Le couple y construisit une usine à savon et éleva des maisons pour leurs ouvriers. La majorité de la population du secteur sera issue de l'immigration irlandaise ayant fui la famine dans leur pays natal. Celle-ci constituera une main d'œuvre importante lors de la construction du canal Lachine en 1847 ainsi que du pont Victoria. Le quartier fortement dépeuplé, suite à la fermeture des entreprises sur le canal Lachine, est aujourd'hui l'objet d'un vaste projet immobilier puisque sa situation géographique aux abords du centre-ville en fait une place de choix pour ce type d'investissement. (Ville de Montréal, 2014).

Fig.1.2 : Rivage en 1958 d'après la photographie aérienne (source : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ENVIRO_FR/MEDIA/DOCUMENTS/TECHNOPARC_67.PDF)

Fig.1.3 : Stationnement pour l'exposition 67 (source : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ENVIRO_FR/MEDIA/DOCUMENTS/TECHNOPARC_67.PDF)

1.1.3 Caractéristiques du quartier

Au recensement de 2011, l'âge médian de la population du Sud-Ouest était de 37 ans, légèrement plus bas que la moyenne montréalaise de 38 ans. Notons aussi que 20% de sa population fait parti des 20-34 ans comparativement à 17% pour Montréal. On y dénombre près de 37000 ménages dont 44% sont constitués d'une personne. La taille des ménages est quant à elle constituée de 2 personnes, en moyenne. Près de 60% de sa population peut s'exprimer dans les deux langues officielles. Une forte proportion de sa population est issue de l'immigration, soit 42%. Sur le plan économique, on dénombre 30 513 emplois au recensement de 2011. Le secteur de la fabrication est le plus représenté dans l'arrondissement avec 16,7% des emplois. Suivent les emplois scientifiques et techniques avec 10,5%. En 2006, on dénombrait 31 580 travailleurs et 3 790 chômeurs. (Ville de Montréal, 2014)
La population de Pointe-Saint-Charles (le quartier où est localisé le site étudié) est de 13 929 habitants avec une forte proportion d'anglophone (29%) et de résidents issus de l'immigration (20%). Sa vitalité industrielle d'autrefois a perdu de son lustre suite à la compétition de la voie maritime sur le Saint-Laurent, le début de l'exode des manufactures et, finalement, la fermeture du canal. Plusieurs de ces usines, dont récemment celle de la Northern Electric qui employait autrefois des centaines de travailleurs, ont été converties en loft résidentiels et commerciaux, visant une clientèle de jeunes professionnels. Pourtant, 50% des habitants du quartier vivent sous le seuil de faible revenu comparativement à 29% pour Montréal. Aussi, plus de la moitié des familles avec enfants sur le territoire sont monoparentales comparativement à 33% pour Montréal. Plus du tiers (35%) de sa population vit de l'assistance-emploi comparativement à 13% pour la ville dans son ensemble. Presque la moitié (43%) de sa population de 20 ans et plus n'a pas de diplômes d'études secondaires comparativement à 27% pour l'ensemble des arrondissements. Le trois quart (76%) de ses habitants sont locataires. Notons que les aînés de 65 ans et plus vivent seuls en proportion de 43% comparativement à 36% à Montréal. Finalement, le revenu moyen n'est que de 19 614$ comparativement à celui de Montréal qui est presque deux fois plus élevé à 28 858$. (Action-Gardien, 2014)

Les défis socio-économiques que le quartier a rencontrés au fil des années se sont transformés en une forte résilience qui se traduit par une solidarité et une entraide qui font désormais la marque de Pointe-Saint-Charles. De nombreux groupes communautaires viennent épauler les plus démunis tant sur le plan domiciliaire que de l'emploi et de la santé. D'ailleurs, le secteur compte de nombreuses coopératives d'habitations (1183 unités) et de logements sociaux (835 unités d'HLM). (Action-Gardien, 2014)

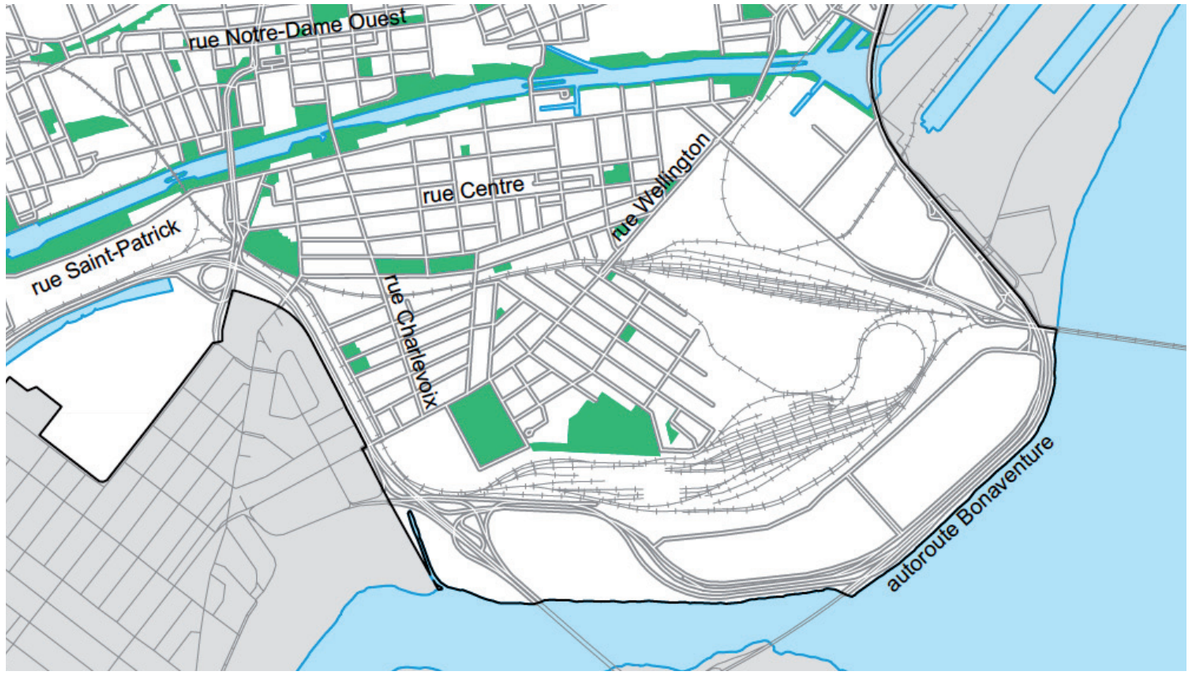


Fig.1.4 : Plan du quartier de Pointe-Sainte-Charles (source : http://ville.montreal.qc.ca/)

1.2 Présentation du quartier de la Pointe Saint-Charles

1.2.1 Le territoire

Le quartier de Pointe-Saint-Charles est longé au nord par le canal Lachine et au sud par le fleuve Saint-Laurent. Celui-ci est fortement enclavé par les voies de chemin de fer qui le sillonne. Il est de plus bordé par des arrondissements importants tels que Ville-Marie (centre-ville de Montréal) et Verdun. Ce nom vient de l'époque où le quartier s'avançait en pointe dans le Saint-Laurent. Les abords du fleuve qui constituaient l'une de ces limites ont été pendant longtemps le lieu de déversements de déchets, transformant ses rives en dépotoir. En 1967, le dépotoir fut caché par des remblais sur lesquels seront construit des stationnements à l'intention des visiteurs de l'Exposition universelle de Montréal. Un aéroport y fut par la suite y installé brièvement, ayant dû fermer après quelques années d'activité en raison de l'instabilité des sols. Finalement, l'autoroute Bonaventure y fut construite comme lien direct entre le ont Champlain et le Centre-Ville. Un parc industriel et technologique y fut installé en 1989 avec entre autre comme propriétaires des studios de cinéma (Mel's) et une entreprise de télécommunications (Tata Communication). (Ville de Montréal, 2014)

Fig.1.5 : Territoire d'étude (source : Document remis dans le cours AME 6917)

1.2.2 Caractéristiques du terrain – Tableau SWOT

Malgré la très grande superficie du site peu d'entreprises ont osé s'y installer dû à la très grande contamination et à l'instabilité des sols. Le développement de ce site constitue d'ailleurs la mission de notre division. Cette contamination provient à la fois des déchets enfouis dans le sol ainsi que du déversement de carburants s'écoulant de la gare de triage du CN situé dans son arrière-cour. Cette dernière et ses voies ferrées constituent d'ailleurs une barrière difficilement franchissable par les habitants de Pointe-Saint-Charles qui voudraient profiter de la beauté du fleuve. (Ville de Montréal, 2014)

Un portrait de la contamination du sol

Comme mentionné précédemment, le sol du Parc d'entreprises de la Pointe-St-Charles est constitué de déchets (puisqu'il s'agit d'un ancien dépotoir) et de remblais. Il a été temporairement occupé par un stationnement pour l'expo 67 ainsi qu'un aéroport pendant quelques années. Sa profondeur est estimée entre 4 et 12 mètres. (CEC, 2008, p.16).
Le CEMRS (Centre d'excellence de Montréal en réhabilitation des sites) a évalué en 2009 qu'il en coûterait entre 40 et 60 millions de dollars pour décontaminer le site. Depuis 1991, il en coûte pour plus de 100 000 dollars par année uniquement pour contenir les hydrocarbures qui se jettent dans le fleuve St-Laurent (Benessaieh, La Presse, 2012).On estime de plus à deux tonnes la quantité de BCP accumulée sur le site, provenant de vieux transformateurs enfouis (CEC, 2008, p.17). Le CN a obtenu des subventions des gouvernements provincial et fédéral afin de traiter les eaux souterraines sur son terrain et s'écoulant sur le site.

La ville a construit en 2005 un mur de 160 mètres près du pont Victoria pour intercepter les hydrocarbures contaminant le fleuve au coût de 2 millions. De plus, 5 millions de dollars ont été investi par la ville de Montréal en 2012 pour mitiger les différentes problématiques environnementales du site. Une expérience de décontamination (à l'azote ammoniacale) avec des saules effectuée entre 2009 et 2012 a coûtée $370 000. Il semblerait que cette méthode soit concluante, mais seulement à petite échelle. (Benessaieh, La Presse, 2012). Considérant l'obligation imposée par le Ministère du développement durable, de l'environnement, de la faune et des parcs de décontaminer les sols avant la construction de nouveaux développements (lois 22 et 65), les investissements nécessaires pour le développement du site seront très importants et donc difficiles à supporter uniquement par les autorités publiques.

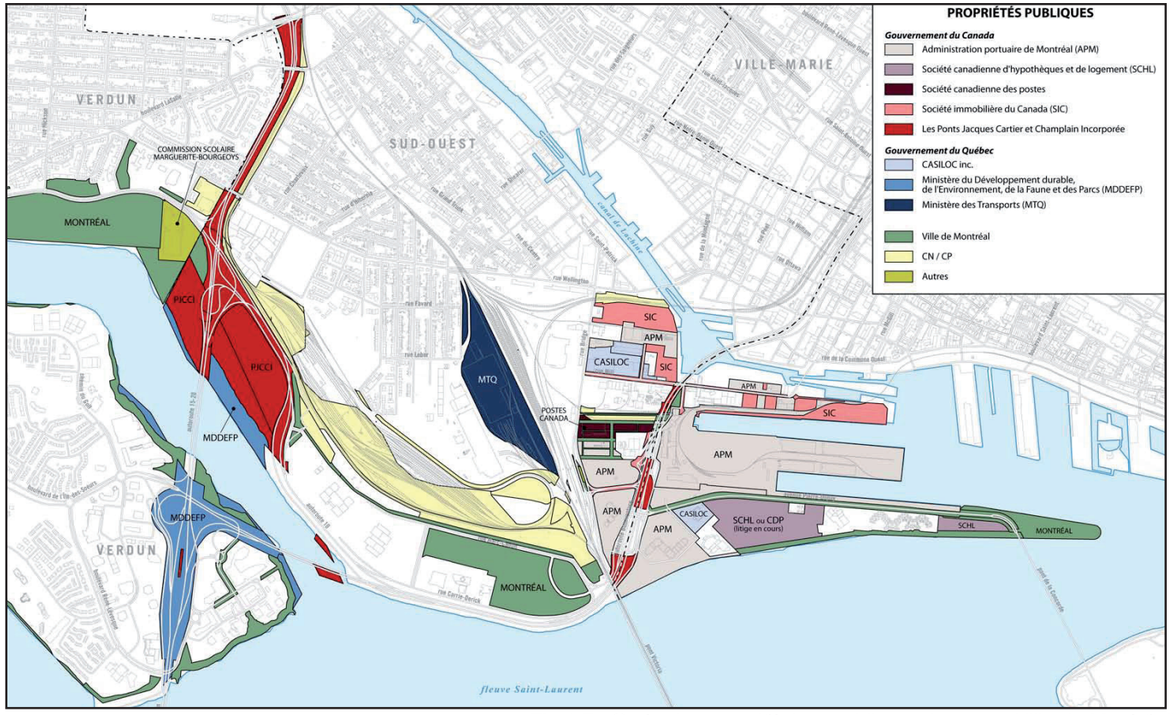


Fig.1.7 : Carte des propriétaires publiques (source : Ville de Montréal)

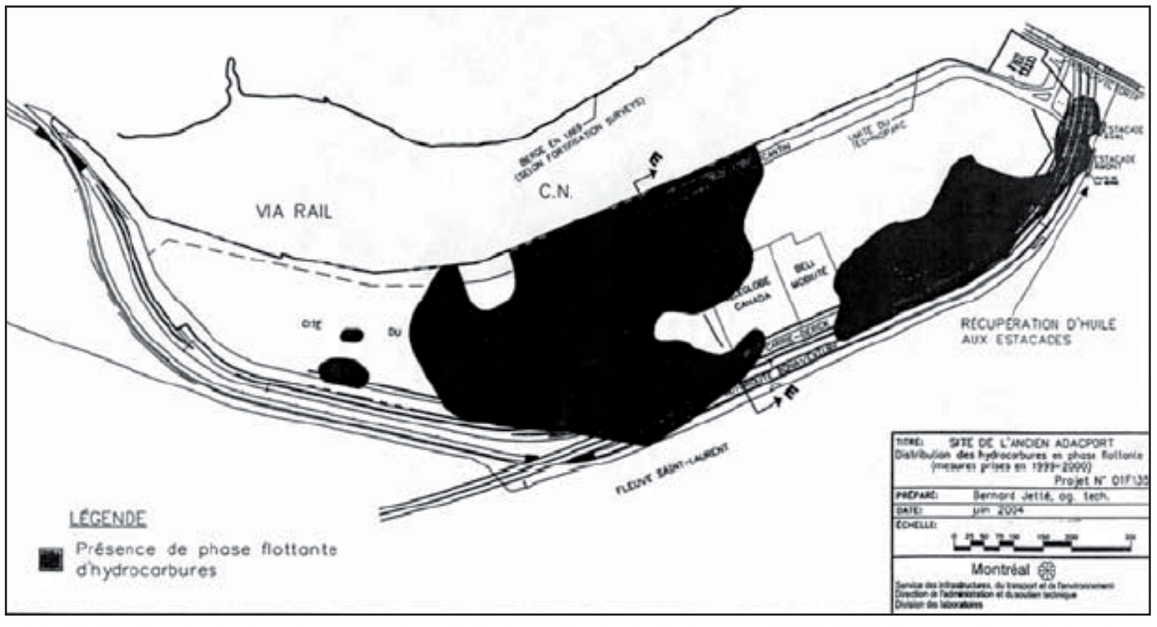


Fig.1.6 : Distribution des hydrocarbures en phase flottante sur le site du Technoparc (1999-2000) (source : Commission de coopération environnementale de l'Amérique du Nord, 23 juin 2008)

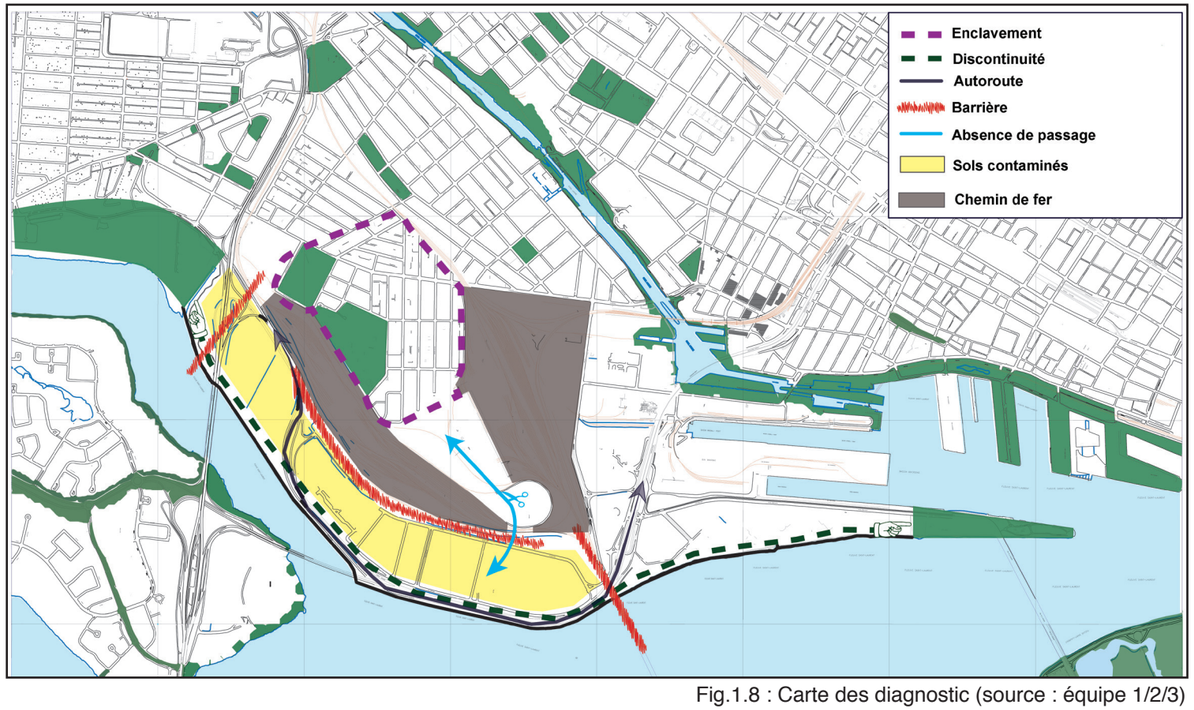


Fig.1.8 : Carte des diagnostic (source : équipe 1/2/3)

Tab.1.1: Tableau SWOT - mise en commun de l'analyse des trois équipes

Forces

Pont Champlain
Connexion *routière*

Position géographique
Terrain riverain *à proximité du centre-ville*

Paysage naturel et anthropique
Vue sur le ***fleuve*** *et le centre-ville*

Présence d'***entreprises***
Secteur industriel implanté

Secteurs environnants
Développement *en cours*

Opportunités

Pont Champlain
Arrimage au projet

Réseau viaire local
Quasi absence

Centre-ville
Prolongement de la zone d'influence

Secteurs environnants
Développement *projetés*

Verdun (Îles des Soeurs) et Sud-Ouest
Retissage

Milieu riverain
Connexion au fleuve

Espaces vacants
Superficie à développer

Espaces vacants
Retissage de la trame verte

Entrée de ville

Faiblesses

Pont Champlain
Trafic *routier*

Pont Victoria
Barrière ferroviaire et routière

Autoroute Bonaventure
Fracture

Réseau ferroviaire
Enclavement*, nuisances, sécurité*

Réseau viaire local
Accessibilité

Réseau cyclable
*Absence d'****équipement***

Désserte
Absence de transport en commun

Jeux d'échelles
Secteur résidentiel et circulation métropolitaine

Contamination du site
Coûts, santé, sécurité

Menaces

Réaction citoyenne négative
«Not in my backyard»

Jeux politique
Conflits *d'intérêt*

Contamination du site
Coûts, santé, sécurité

Multiplicité des acteurs
Propriétaires ***fonciers***

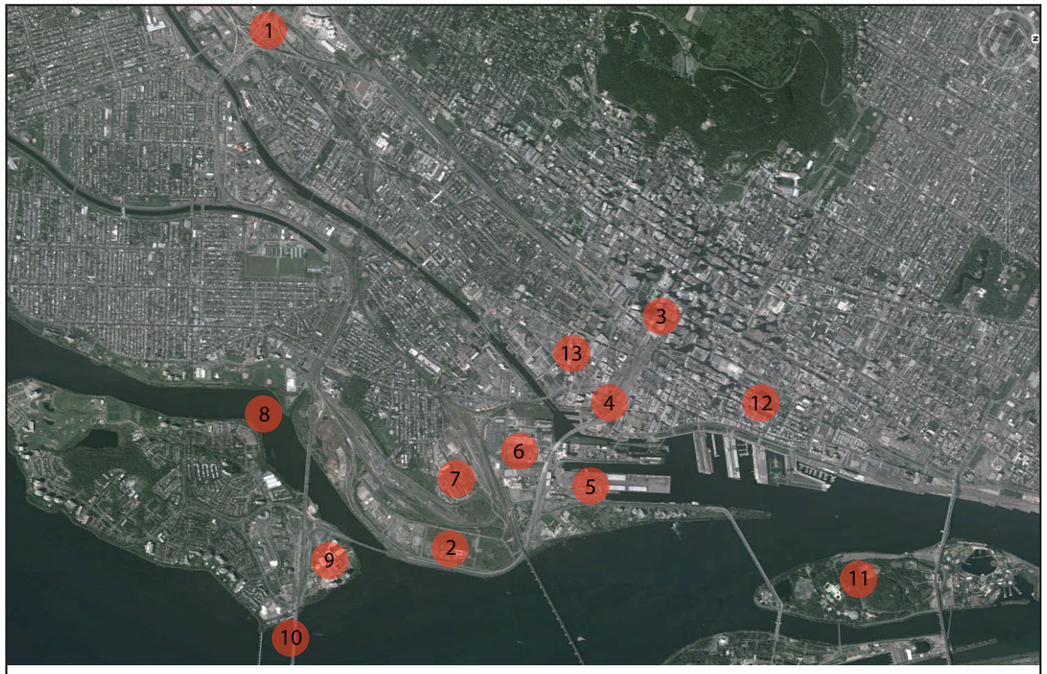
Réseau ***ferroviaire***
Nuisances et sécurité

Incertitude de la réalisation de projets environnants

1.3 Programme et projets structurants dans le secteur

Sa proximité avec le centre-ville ainsi que le prix actuel des logements en font un lieu convoité par les promoteurs qui y exercent une pression immobilière de plus en plus ressentie par les habitants. En témoignent les projets immobiliers importants ayant cours sur les terrains sur CN, à Griffintown, au Havre de Montréal ainsi qu'au Nordelec. Les intérêts des promoteurs entrent régulièrement en conflit aux besoins d'une des populations les moins privilégiées de Montréal. D'ailleurs, cette confrontation entre les résidents du quartier et les promoteurs immobiliers ne date pas d'hier. Il suffit de penser à l'expérience du Cirque du Soleil et du Casino de Montréal qui ont tenté en 2005 d'y établir un complexe hôtelier et de divertissement important. Les promoteurs, ayant omis de consulter la population et les groupes communautaires, ont eu la désagréable surprise de voir ces groupes de pression se mobiliser contre son projet jusqu'à son abandon. C'est pourquoi nous accorderons une très grande importance, au fil de notre projet de développement du site, à communiquer avec les différentes parties prenantes afin de s'assurer leur collaboration. Parmi les projets importants se déroulant aux abords de notre secteur, il ne faudrait surtout pas oublier la reconstruction du pont Champlain et la rénovation de l'autoroute Bonaventure. Ces deux projets sont à l'origine de nos intentions d'intervenir sur le site du parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles. (Ville de Montréal, 2014)

Tab.1.2: Carte des projets structurants (source: équipe 2)



Légende

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

1.4 Politique de la ville

1.4.1 Echelle provinciale

A l'échelle provinciale, la métropole de Montréal cherche aujourd'hui à se faire reconnaître une identité légale particulière afin d'obtenir de plus grands pouvoirs en matière de planification et, en particulier, un meilleur accès aux ressources financières. L'objectif visé est la facilitation de la planification métropolitaine et l'augmentation de ressources financières autonomes du gouvernement afin de faciliter la mise en œuvre de projets que la ville considère stratégiques pour son développement et son rayonnement.

1.4.2 Echelle métropolitaine

La Communauté métropolitaine de Montréal est un acteur important de la planification territoriale dans la région. Elle coordonne entre autre le développement des secteurs de pôles d'emplois parmi les différentes municipalités qui en sont membres. Son plus récent document de planification est le Plan métropolitain d'aménagement et de développement ; celui-ci indique les lignes directrices que doivent prendre tous les autres documents de planification des paliers administratifs inférieurs sur le territoire de la CMM. Ce plan est articulé autour des principes des protections des milieux naturels, de développement des transports collectifs et de densification des périmètres d'urbanisation. Ainsi, la revalorisation de friches urbaines y est fortement encouragée, entre particulier pour la créative de zones d'emplois importantes (PMAD, p.115).

1.4.3 Echelle municipale

La ville de Montréal indique dans sont dernier plan d'urbanisme (2004) qu'elle souhaite valoriser le secteur du « Havre de Montréal » (dont fait partie le Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles) comme « modèle exemplaire d'aménagement urbain », redonner l'accès aux berges du fleuve et offrir une entrée à caractère prestigieux au Centre des affaires (p.248). Un intérêt très prononcé pour le potentiel de ce secteur est donc observé depuis plusieurs années déjà de la part de divers acteurs. L'administration de l'arrondissement Sud-Ouest a connu certains changements lors des dernières élections, isolant le maire en poste depuis quelques années mais qui est aujourd'hui l'unique représentant de son parti (Coalition Montréal – Marcel Côté). Le reste du conseil d'arrondissement est composé de membre du parti Projet Montréal – Équipe Bergeron, dont le chef a déjà présenté des propositions d'aménagement du secteur Bridge-Wellington.

L'arrondissement Sud-Ouest vit présentement de grandes transformations en raison de sa proximité du centre-ville et de la pression foncière importante que ce dernier exerce depuis quelques années. Le grand projet de revitalisation du secteur Griffintown, qui est à cheval entre les arrondissements Sud-Ouest et Ville-Marie, a suscité de grands débats publics et une certaine controverse à la fois quant à la nature du projet mais aussi sa méthode de mise en œuvre. Le faible niveau de consultations publiques, le peu de considération du promoteur pour le caractère du secteur et l'apparence de largesses de la part de l'administration municipale ont donné une mauvaise image publique au projet (Action-Gardien, 2010). A peu près dans la même période, la proposition du développement d'un casino-hotel et salle de spectacle du Cirque du Soleil dans le secteur Bridge-Wellington à Pointe-Saint-Charles entraîna non-seulement un débat public, mais aussi une campagne d'attaques virulentes de la part des organismes communautaires et de la population du quartier, appuyés éventuellement par le Ministère de la santé (Le Devoir, 2006). La forte mobilisation contre le projet bloqua sa réalisation et eu par la suite un grand impact sur la manière dont l'arrondissement Sud-Ouest travaille à développer de nouveaux projets d'envergures. La consultation publique est aujourd'hui réalisée très en amont, entre autre par des rencontres informelles avec des acteurs du milieu communautaire.

1.5 Synthèse

1.5.1 Problématique

Le site du parc technologique de la Pointe-Saint-Charles possède une situation géographique privilégiée incontestable. Alors pourquoi un aussi grand site longeant le fleuve Saint-Laurent et ayant vue sur le centre-ville est-il aussi peu occupé ? L'une des raisons majeures de ce désintérêt par les investisseurs est à la forte contamination du site, engendrée par un amalgame des déchets de l'ancien dépotoir et des contaminants provenant des carburants des trains qui étaient entretenus jusqu'à tout dernièrement sur le terrain adjacent appartenant au CN. Par ailleurs, l'autre défi important que rencontre ce territoire est l'enclavement du site, difficile d'accès en raison de voies ferrées qui le bordent au nord et l'autoroute Bonaventure qui le borde au sud.

1.5.2 Les enjeux

Suite au projet de construction d'un nouveau pont en remplacement de l'actuel pont Champlain, le redéveloppement du site est devenu un enjeu puisque le terrain est localisé à la sortie du futur pont. La transformation de l'autoroute Bonaventure en entrée de prestige vers le centre-ville de Montréal rend ce site, qui se situe dès lors entre ces deux grands projets, stratégique pour l'image de Montréal. Il s'agit donc en un premier temps de désenclaver le site afin que les citoyens de Pointe-Saint-Charles et des autres quartiers de la ville puissent s'y rendre sans difficultés. De plus, notons que la réappropriation des berges du fleuve est devenue l'une des requêtes importantes des citoyens montréalais. Enfin, la situation socio-économique des résidents de Pointe-Saint-Charles demande à ce que tout projet de développement du site considère les besoins importants en matière d'emploi de cette population. Les quatre enjeux majeurs du développement du site sont donc son désenclavement, la réappropriation des berges par la population, l'employabilité des résidents de PSC ainsi que la décontamination du site.

1.5.3 Les objectifs visés

Suite à nos discussions avec les parties prenantes déjà établies sur le site ainsi que les groupes communautaires, il nous est apparu évident qu'une programmation axée sur l'industrie de l'audiovisuel serait de mise. Étant donné la forte attractivité de l'audiovisuel et du prestige qu'il apporte aux villes qui privilégient cette industrie, nous croyons pouvoir établir un branding fort pouvant contribuer à l'image de marque de Montréal. Les expériences du passé étant garantes de l'avenir, nous aurons parmi nos objectifs prioritaires une stratégie de communication dirigée vers les parties prenantes, afin de susciter l'enthousiasme et l'adhésion des acteurs autant sociaux et économiques que politiques. Cette stratégie de communication est principalement articulée autours d'ateliers se déroulant en deux phases. La première visant à recueillir toute l'information permettant de connaître les besoins, attentes et appréhensions des acteurs-clé afin de susciter à l'égard de notre projet de développement la plus grande adhésion possible, ainsi qu'une synergie entre les participants. La deuxième phase de nos ateliers visera quant à elle au développement plus concret du projet par le biais de l'élaboration de plans par des professionnels, ainsi que par des ententes d'investissements et de partenariats entre les parties prenantes. Le tout culminant, nous l'espérons, en l'émergence de projets leviers pouvant devenir la locomotive du développement de notre site.

2. ELABORATION DE LA VISION ET DES ORIENTATIONS

2.1 L'audiovisuel à Montréal

L'industrie de l'audiovisuelle à Montréal est devenue l'un des secteurs économique les plus importants de la ville depuis 1997. Cette activité représente entre 2500 et 3000 emplois directs et génère un volume de production de plus de 210 millions de dollars. De plus, on compte de nombreuses retombées indirectes sur certaines entreprises liées et institutions œuvrant en formation et recherche (agences de publicité et de marketing, institutions d'enseignement, musées et centres d'exposition, groupes médias, etc.).

La ville a récemment attiré un nombre important de développeurs de jeux vidéo dont Ubisoft, Electronic Arts, Eidos Interactiv et Behaviour Interactive grâce à la stratégie mise en place par le gouvernement québécois pour attirer, entre autre par des subventions, cette industrie et générer ainsi d'importantes retombées économiques et de nouveaux emplois de qualité. De ce fait, le développement du site offre l'occasion de consolider l'industrie de l'audiovisuel à Montréal comme élément important de l'image de la métropole et de favoriser la compétitivité du Québec comme centre de production cinématographique et des nouveaux media de calibre international.

L'emplacement du site s'avère également très approprié considérant sa proximité au centre-ville et à la Cité du multimédia, ainsi que sa position de porte d'entrée de la ville depuis le pont Champlain et les États-Unis. Ainsi, la grappe de l'audiovisuel serait mise de l'avant et l'architecture de ses bâtiments ferait également partie de l'image de la ville.

2.2 L'image du cinéma à Montréal, au Québec et à l'international

Montréal est également un centre pour l'industrie du cinéma et la production télévisuelle, puisque l'on y retrouve entre autre cinq studios de l'Office national du film, le siège social de Téléfilm Canada et plusieurs entreprises de post-production. La diversité et l'éclecticisme architectural de la ville, ainsi que la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée ont joué un rôle important dans ce sens, puisque la ville offre des décors variés aux producteurs ainsi que des services spécialisés pour toutes les étapes de production.

Le cinéma est donc une partie intégrante de l'industrie de l'audiovisuel et du multimédia. D'autre part, le site étudié possède déjà une certaine vocation envers cette industrie du fait de la présence de Mel's – Cité du cinéma, qui est acteur local majeur dans cette industrie. Il serait donc intéressant dans une perspective de redéveloppement du Parc d'entreprises de non seulement consolider cette vocation, mais aussi la diversifier en incluant des investisseurs de domaines complémentaires tels que l'éducation, la recherche et des services reliés à l'industrie de l'audiovisuel et du multimédia.

Fig.2.1: Article web (source : http://www.montrealinternational.com/blogue/etude-ccmm-les-industries-creatives-catalyseurs-de-richesse-et-de-rayonnement-pour-la-metropole/)

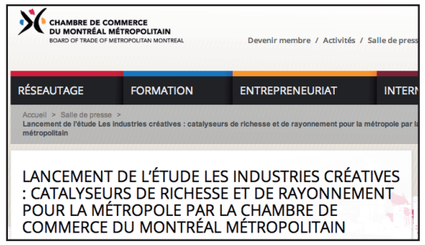


Fig.2.2: Article web (source : http://www.ccmm.qc.ca/) - Fig.2.3: Article web (source : http://www.lesaffaires.com/)

2.3 L'emploi dans le secteur

Étant donné le relativement faible niveau de scolarité de la population de Pointe-Saint-Charles, les emplois créés sur le site devront être diversifiés. Contrairement à la perception habituelle du milieu, le secteur du multimédia et de l'audiovisuel n'est pas composé que d'emplois exigeants des études supérieures ; de nombreuses formations de niveau professionnel ou collégial existent et offrent de bons débouchés. De plus, le développement d'activités accessoires au parc d'entreprises tels que de petits commerces de services visant les travailleurs (café, nettoyeur, etc.) permet de varier l'offre d'emplois. Ainsi, bien que le site possède une envergure métropolitaine et risque d'attirer des travailleurs professionnels de toute la région, les emplois créés n'excluront pas la population des quartiers avoisinants si des mesures adéquates en matière de formation sont adoptées tel que nous le proposons. Valoriser une variété de types d'emplois sur ce site serait donc aussi une façon d'augmenter l'acceptabilité sociale du projet de redéveloppement.

2.4 Formation et recherche

La recherche et la formation sont fondamentales à l'accomplissement de la mission et à la consolidation de la grappe de l'audiovisuel à Montréal. Elle permet de prévoir les risques et les opportunités présents en fonction du contexte économique et de prendre des décisions éclairées par rapport à cette industrie.
Le secteur de la recherche est essentiel pour le pour la compétitivité de tout secteur économique et celle de l'audiovisuel et du multimédia ne fait pas exception. D'ailleurs, il s'agit d'une activité intégrée à la aspect de formation que nous proposons sur le site du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles et par conséquent un élément important dans la consolidation de celui-ci comme porte d'entrée de Montréal et symbole de la grappe de audiovisuelle. La recherche, la formation et le développement d'entreprises pourraient donc être imbriqués par le biais d'une école de formation, d'un espace de recherche et la création d'un incubateur d'entreprises travaillant en synergie.

2.5 La culture

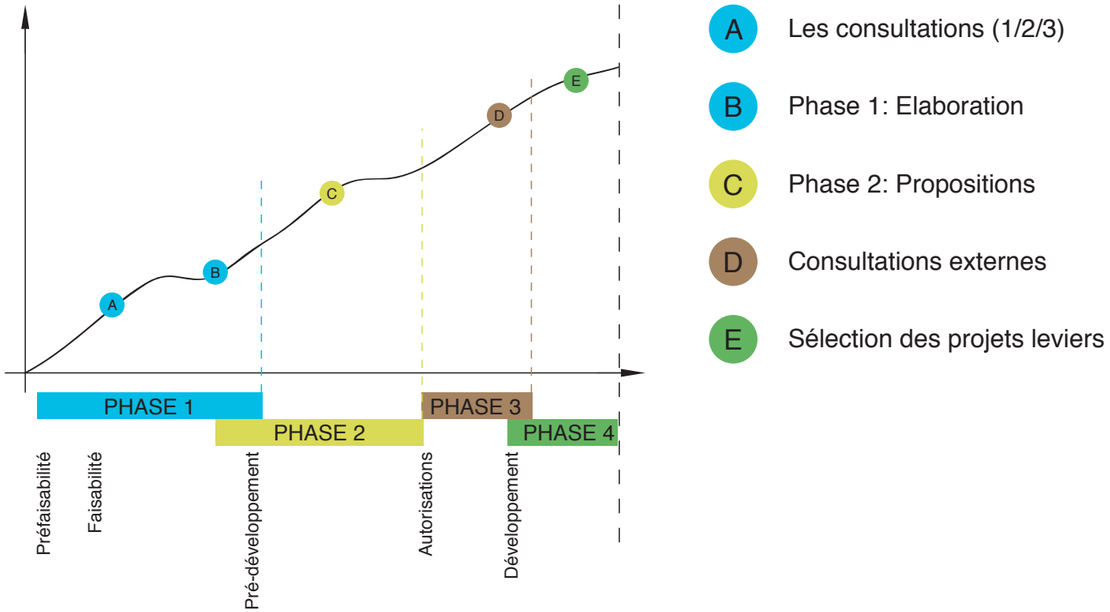
Le secteur de l'audiovisuel et du multimédia est intimement relié à celui de la culture. La dimension artistique de ces industries en fait des partenaires de prime importance pour un autre secteur stratégique de l'économie montréalais ; la culture. L'implication de cette industrie est perception en de nombreux endroits, par exemple l'association de la compagnie de jeux vidéo Ubisoft au festival de film Fantasia, plateforme reconnue pour sa promotion active du court-métrage québécois (Fantasia, 2014). En 2006, Montréal fut nommée ville de design UNESCO, un honneur partagé seulement avec deux autres villes : Berlin et Buenos Aires. La diversité de partenariats possibles offre une occasion unique de valoriser ce titre, entre autre en permettant au grand public de mieux découvrir la créativité montréalaise. Salle d'exposition ou de diffusion, visites guidées de studios de cinéma ou de production d'effets visuels, musée, diverses avenues s'offrent afin d'attirer un public varié sur le site de ce nouveau projet.

3. PLANIFICATION STRATEGIQUE

3.1 Planification stratégique et de communication

Toutes les activités présentées dans les prochaines sections s'inscrivent dans des phases. Dans le cadre de notre projet, nous avons complété les trois premières et nous achevons le travail en cours de la phase 4, comprenant l'évaluation des projets leviers et leurs démarrages.
Le cycle de vie présenté indique une courbe croissante car le projet n'est pas achevé.

Tab.3.1: Cycle de vie du projet



A Les consultations (1/2/3)

B Phase 1: Elaboration

C Phase 2: Propositions

D Consultations externes

E Sélection des projets leviers

Le graphique présenté (page suivante), en quatre phases, permet de synthétiser le processus de planification stratégique et de communication mis en place afin de récapituler les outils de gestion utilisés à chaque étape. On y retrouve aussi les moyens de communication associés qui ont permis de poursuivre la démarche.

3.2 Phase 1

L'objectif de la première phase est d'analyser en profondeur le secteur dans lequel le projet devra se développer en suscitant l'intérêt des parties prenantes identifiées. Cette phase de préfaisabilité et faisabilité permet de concevoir le projet comme un système social, par l'analyse de l'environnement social, économique et physique, ainsi qu'un lieu de négociation entre les différentes parties prenantes (Lizarralde, 2012).

Tout d'abord, il a fallu créer un environnement de travail adéquat, en recrutant notamment des professionnels maniant les mécanismes de gestion, par le biais de la création d'entreprise. Une fois le cadre établi, il est possible d'assigner les missions de chacun. Par la suite, en développant le portrait général du quartier et du terrain, nous avons choisi de mettre en place des outils de gestion afin d'intégrer rapidement les parties prenantes les plus susceptibles d'influencer le projet et/ou de le porter dans notre démarche.

Ces rencontres via des consultations nous ont permis d'élaborer plus précisément un outil primordial au développement du projet : les ateliers de co-réflexion. Ces ateliers seront expliqués plus en détail dans les parties suivantes. Nous précisons ici que la première session d'ateliers a lieu dans la phase 1 car il s'agit d'une co-réflexion s'inscrivant dans la démarche d'analyse établie. Cette phase s'achève par l'atelier de synthèse dont le livrable est la formulation d'un cadre de projet. Cet extrant agit donc comme un intrant pour débuter la phase 2.

3.3 Phase 2

L'objectif de la deuxième phase est de concrétiser la vision développée à la fin de la phase 1 (intrant). La phase de pré-développement permet de concevoir le projet comme un système de professionnels, par l'intégration de spécialistes en vu de la conception, et comme une aide au développement du projet par les diverses rencontres avec les parties prenantes et notamment le grand public (Lizarralde, 2012).

Dans cette phase les outils de communications sont primordiaux afin de maintenir l'adhésion au projet. Les différents ateliers mis en place ont pour objectif d'assurer l'acceptabilité sociale du projet lors des consultations publiques nécessaires à son approbation dans la phase 3. Cette phase s'achève par la réalisation des documents pour le projet de Projet particulier d'urbanisme (PPU), ce livrable étant l'intrant de la phase 3.

3.4 Phase 3

La phase 3 a pour objectif d'obtenir l'approbation du projet. Lors de cette phase le projet peut être sujet de débat et de controverse (Lizarralde, 2012) pendant l'étape longue mais essentielle des consultations publiques qui auront lieu. Toutefois, les mécanismes et outils de gestion mis en place durant la phase 1 et 2 devraient prévenir ce type de situations et assurer l'acceptabilité sociale du projet, en raison de l'intégration en amont des parties prenantes. Cette phase s'achève par la décision du décideur public permettant alors de commencer la phase 4.

3.5 Phase 4

L'objectif de la phase 4 est de choisir les projets leviers stratégiques permettant le démarrage du développement du site. Le but de ces projets est d'assurer l'image du site autant à l'échelle métropolitaine qu'internationale, tout en créant un effet de concentration bénéfique à l'appel de futurs investisseurs.
Notons que dans le cadre de ce travail universitaire, nous nous sommes arrêtés au processus la sélection des projets leviers. Dans un cadre qui ne serait pas une simulation, chaque projet aurait à être évalué et la réalisation de chacun serait un projet en soi, ayant son propre cycle.

Tab.3.2: Processus de planification stratégique et de communication

RAPPORTS
REUNION DE SUIVI
COURRIELS CIBLES
CONVERSATIONS INFORMELLES
SITE INTERNET FERME
SITE INTERNET OUVERT
VISITE DU TERRAIN
COMMUNIQUE DE PRESSE
ATELIERS

Légende du graphique 1.2

APPROUVE
ACTIVITES INTERNES
PERIODE D'INFORMATIONS
ECHANGES

4. APPROCHE

4.1 Gestion des communications

Dû à l'envergure du projet et son contexte particulier, la bonne gestion des communications est essentielle à sa réussite. Compte tenu du fait que la performance d'un projet d'aménagement dépend de la qualité et quantité d'informations qui sont collectées et produites (Lizzarlde, 2012), l'information sera gérée par un plan des communications, des stratégies de suivi et diffusion, ainsi que par la clôture administrative des communications.

4.1.1 Objectif du plan de communication

Le plan de communication permet d'assurer une cohérence pendant le projet, ainsi que de gérer l'information. Les objectifs du plan de communication sont de :

-Susciter l'intérêt et la participation des acteurs du milieu
-Solliciter des acteurs clés externes
-Susciter l'intérêt du milieu de l'éducation
-Susciter l'intérêt du milieu de la recherche
-Faire connaitre le projet à l'ensemble de la communauté montréalaise
-Véhiculer une image nouvelle et positive du terrain
-Faire connaitre au milieu d'affaire les opportunités
-Maintenir tous les acteurs informés de l'évolution du projet
-Maintenir l'adhésion des acteurs au projet
-Aller chercher l'appropriation des acteurs
-Assurer la transparence des informations envers les acteurs et le public
-Assurer des communications efficaces
-Maintenir une dynamique entre les acteurs

Ces objectifs sont établis afin d'établir un processus de planification interactif. Tous les membres de l'organisation sont amenés à s'y référer et à s'assurer de les respecter en tout temps durant le déroulement du projet.

4.1.2 Outils de communication

Il existe plusieurs moyens pour communiquer l'information. Ces outils sont utilisés à différents moments durant les phases en fonction des besoins de la multi-organisation temporaire (MOT). L'équipe de gestion est amenée à évaluer la pertinence des moyens utilisés en fonction de la situation et ceux-ci peuvent être révisés en tout temps selon les besoins et les changements de situation.

Tab. 4.1: Classification des outils de communications

OUTIL	DESCRIPTION	OBJECTIFS	PUBLIC CIBLE
Consultation 1 / Rendez-vous avec les groupes communautaires	Rencontre informelle avec certains acteurs-clés du milieu communautaire.	Comprendre quel est la perception qu'ont les groupes communautaires du site à développer.	Groupes communautaires
Consultation 2 / Rendez-vous aves le milieu d'affaire de l'audiovisuel	Rencontre informelle avec certains acteurs-clés du milieu communautaire.	Comprendre quels sont les besoins du milieu audio-visuel et les intentions d'investissement par le secteur.	Milieu des affaires Milieu de l'audiovisuel
Visite du terrain	Visite guidée du site à pied et en véhicule.	Donner une meilleure compréhension de certaines contraintes/avantages du terrain.	Acteurs des consultations 1 et 2
Ateliers	Les ateliers réunissent autour de tables de discussions thématiques les différentes parties prenantes à différentes phase d'avancement pour établir les objectifs de développement du projet.	Élaborer une vision et un cadre de développement pour le site. Favoriser le dialogue entre les différentes parties prenantes qui autrement ne seraient pas amenées à travailler ensemble.	Parties prenantes sélectionnées et regroupées en fonction de leurs d'intérêts dans le projet.
Site internet	Le site internet dispose de deux volets : un premier volet public visant à informer la population (par des articles, illustrations et vidéos) et recevoir des questions/commentaires et un second réservé aux parties prenantes impliquées dans la démarche afin de partager l'information nécessaire à la bonne participation aux ateliers et autres discussions.	Avoir une base de référence publique sur l'avancement du projet. Garantir aux parties prenantes un accès à l'information nécessaire pour minimiser les différences de pouvoir lors des discussions.	Grand public Média Parties prenantes impliquées dans le processus de co-réflexion.
Rapports	Les rapports visent à documenter les discussions et démarche réalisées aux différentes étapes du processus. On y retrouve résumé des étapes précédentes, un survol des discussions, une analyse des enjeux qui en ressortent ainsi que les conclusions établies par le responsable de projet.	Synthétiser les informations transmises et les résultats des différentes démarches pour que le responsable de projet puisse préparer les étapes suivantes en conséquence. Faciliter la communication avec le comité de suivi.	Responsables du projet Comité de suivi Autorités publiques responsables
Réunions du Comité de suivi	Le comité de suivi est composé de quelques parties prenantes stratégiques ainsi que d'un gestionnaire du projet. Il se réuni en particulier entre les grandes phases du projet. Certaines parties prenantes représentent un groupe de parties prenantes du même intérêt et jouent un rôle de porte-parole.	Faire un suivi des conclusions des ateliers et autres étapes importantes. Assurer une bonne communication avec les différents types de parties prenantes en dehors des ateliers. Transmettre des informations manquantes à certaines parties prenantes.	Parties prenantes stratégiques
Courriels ciblés	Les courriels ciblés visent à informer les parties prenantes concernées du calendrier des rencontres et de la disponibilité de nouveaux documents partagés.	Assurer un contact régulier avec les parties prenantes Coordonner les rencontres Partager certaines informations plus sensibles uniquement avec les parties prenantes concernées	Parties prenantes impliquées aux cours des différentes phases
Communiqué de presse	Les communiqués de presse servent à informer le grand public et les média du projet.	Ils visent à susciter un intérêt de la part de la population et des média ainsi qu'à, indirectement, influencer les décideurs publics.	Grand public Média
Consultation de l'OCPM	Les consultations publiques réalisées par l'OCPM sont nécessaires à l'adoption d'un PPU. Elles peuvent se dérouler en plusieurs étapes sous formes d'activités diverses, mais la plus importante demeure les auditions publiques où tout intéressé peut déposer un mémoire écrit ou oral sur le sujet discuté. L'OCPM publie à la fin des consultations un rapport soulignant les principaux enjeux débattus et émettent des recommandations en conséquence. L'OCPM peut recevoir un mandat de consultation à plus d'une pour le même projet lorsque celui-ci est modifié, entre autre en raison de controverse publique.	Obtenir l'approbation légale pour l'adoption du PPU. Connaître la perception publique envers le projet.	Grand public OCPM Élus

4.1.3 Comité de suivi

Le comité de suivi est composé d'acteurs importants de divers secteurs et certaines parties prenantes stratégiques à la bonne réussite, veillant au respect du processus de mise en œuvre du projet et des accords obtenus en ateliers. Ils représentent divers groupes d'intérêts et ont donc un rôle de porte-parole de leur secteur auprès des gestionnaires du projet et travaillent avec le négociateur. L'objectif du comité est la bonne communication entre les acteurs et le maintient de l'intérêt envers le projet entre les diverses phases d'activités afin d'assurer la réussite de celui-ci.

Tab.4.2 : Membres du Comité de suivi

Parties prenantes	Raison de la présence	Type de PP	Pouvoir	Observations
Action Gardien	Nécessité d'un dialogue régulier avec les groupes communautaires	Hybride : Potentiel de nuire et de collaborer élevé. Influent auprès du milieu communautaire et de la population.	Coercitif	Très collaboratif
SPJCC inc.	Assurer la coordination de la réalisation du projet avec les travaux liés au nouveau pont	Hybride : Potentiel de nuire et de collaborer élevé.	Coercitif	Centré sur son propre projet.
Arrondissement Sud-Ouest	Clarifier le processus de mise en œuvre et être à l'écoute du législateur pour faciliter l'obtention des autorisations nécessaires. Lien avec les différents ministères	Hybride : Potentiel de nuire et de collaborer élevé.	Légal	Intérêt à redévelopper le site; potentiel de revenus, création d'emplois et attraction de population nouvelle population.
BCTQ	Créer et conserver l'intérêt auprès d'investisseurs potentiels	Supporter : Potentiel de nuire faible et de collaborer élevé.	Économique	Très important pour la concrétisation, car aide à l'obtention du financement.
Société de mise en valeur des berges de la Pointe-Saint-Charles – Division Programmation et développement	Animation du comité et transmission de l'information. Cherche à mener à terme le projet.	Rôle de leadership et de négociation.	Expert	

Tab.4.3: Rôles et responsabilité du Comité de suivi

Taches	Action Gardien	SPJCC inc.	Arrondissement Sud-Ouest	BCTQ	SMVB PSC Division Prog.&Dév.
Communiquer les difficultés vécues par les PP lors des discussions	RÉ	RÉ	RÉ	RÉ	S / I
Établir les informations manquantes pour les différents PP	RÉ	RÉ	RÉ	RÉ	S / I
Communication auprès du grand public	I / A	I / A	P / A	I / A	RÉ
Synthétiser les discussions des ateliers	P	I	RÉ	P	RÉ
Informer les différents groupes de PP de l'évolution des démarches du projet	P	I	P	P	RÉ
Analyse des projets proposés	I / P	A / P	A / P	P	RÉ
Médiation en cas de conflit	P	P	P / I	P	RÉ

A : Approuve RÉ : Réalise S : Supervise P : Participe I : Est informé

4.2 La consultation

4.2.1 Organisation des séances de consultation

Dans un premier temps, nous planifions de consulter trois groupes importants identifiés suite à l'analyse du secteur et du site. Par le biais de consultations, l'objectif est de comprendre leurs attentes et leurs craintes tout en identifiant leur pouvoir afin de les intégrer dans le processus de planification.

Objectif

Afin de répondre à nos objectifs du plan de communication, il a été décidé d'organiser des séances de consultation avec les groupes influents dans le secteur.
L'objectif premier du ce plan étant de nous aider à développer un programme répondant aux intérêts de la population, ces séances de consultation sont primordiales afin de recueillir le maximum d'information possible.
La neutralité de ce procédé permet à l'équipe de gestion de montrer aux acteurs l'informalité de cette démarche. Ce type de rencontres est fort apprécié notamment par les groupes communautaires selon Mme Riwilis, membre d'Action gardien[1].
L'objectif de ces consultations est le même que le deuxième objectif du plan de communication celui-ci étant de susciter l'intérêt des acteurs tout en les intégrant dans le processus de planification.

Mise en place de la séance

Avant le début de la séance, nous enverrons une présentation de l'organisation et un document synthèse de notre analyse relatif au secteur.
La séance sera animée par des conversations, notamment sur les enjeux, les préoccupations et les intérêts de chacun, tout en faisant la visite du terrain en question. Ces discussions enrichiront la réflexion sur les intentions de développement du secteur.

Suivi des discussions

Après la consultation, nous remettrons un document synthèse des échanges. Nous assurerons de tenir informéss les parties prenantes de l'évolution du programme tout en poursuivant leur intégration à travers le projet.

4.2.2 Le milieu d'affaire

Dès la réception du mandat, nous nous sommes interrogés sur la présence des Studios Mel's - Cité du cinéma, sur le terrain, et ce depuis une vingtaine d'années.Selon des nouvelles récentes, ceux-ci auraient dernièrement racheté un terrain à la ville. Ainsi, nous nous sommes questionnés sur les raisons de ce choix en étudiant leur secteur d'activité, c'est à dire le milieu de la production cinématographique. Il a ainsi été constaté une opportunité de développement stratégique pour le Parc d'entreprises. Cependant, cette intuition doit être supportée par les acteurs influents et compétents de l'industrie de l'audiovisuel. Pour cela, l'objectif de notre plan de communication est de s'informer et de comprendre les intérêts des acteurs clés tout en saisissant les enjeux du secteur.
A la suite de ces rencontres, nous avons confirmé la volonté des autorités publiques de valoriser la grappe audiovisuelle existante à Montréal, entre autre par l'attraction d'entreprises de jeux vidéo et d'effets visuels ainsi que le souhait de développement de nouvelles entreprises.

1. Propos tirés d'une conversation informelle

Matrice 4.1: Consultation avec le milieu des affaires

			Parties prenantes					Observations	
	Constat	Type	Nom	Représentation	Pouvoir	Objectifs	Moyens	individuelles	Générales
Milieu de l'audiovisuel	Mel's vient de racheter un terrain à la ville de Montréal Une entreprise spécialisée dans l'audiovisuel s'installe bientôt dans le bâtiment d'Alstom. Que se passe t-il dans ce secteur ? Pourquoi les entreprises dans le domaine de l'audiovisuel s'installe à proximité du terrain? Comment se fait-il que Mel's est là depuis 20 ans? Evolution du milieu de l'audiovisuel	Consultation 2	Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ)	Les entreprises du secteur (500)	Expertise	Contribuer au développement et à la compétitivité du Québec comme centre de production cinématographique et télévisuelle de calibre international.	Durée : une journée Matinée : Visite du terrain - Diner en centre ville (montrer la proximité avec l'entrée de ville - Après-midi: Discussion - Fin de journée: rapport - Le compte rendu est envoyé à tous les participants dans les 48h	Très collaboratif	Il serait intéressant de développer les métiers de l'audiovisuel sur ce site car ils sont des catalyseurs de richesse et de rayonnement tant à l'échelle métropolitaine qu'internationale Un nouveau studio s'installe dans le bâtiment n°7 Importance du réseau international pour le développement du site
			Chambre de commerce de Montréal métropolitain	Milieu des affaires et de la communauté en matière de croissance et de réussite économiques	Economique	Responsable de donner à Montréal un élan exceptionnel. Agir comme rassembleur et catalyseur des forces vives de l'économie métropolitaine		Très collaboratif	
			Cité du mutltimédia	Les entreprises du multimédia (6,000 employés)	Expertise	Favoriser le développement des entreprises dans ce secteur		Crainte de concurrence	
			Fédération internationale des associations du multimédia	Réseau international comprenant les acteurs importants du secteur	Expertise	Développer une plateforme de réseautage mondial pour les organisations professionnelles, les associations industrielles, les chambres de commerce, les organisations financières, les institutions académiques et de recherche, les entreprises manufacturières, de commerce et de service actives dans le domaine de l'internet, du multimédia et des industries de médias numériques		Attention particulière aux valeurs de développement, de progrès et de coopération Attentif aux enjeux internationaux	
			Mel's	Les employés	Expertise	Continuer à se développer		Collaboratif	
			Tata communication	Les employés	Expertise	Accéder à de nouveaux marchés		Collaboratif	
			Technicolor	Les employés	Expertise	5 localisations à Montréal : regrouper les activés		Très collaboratif	
			Ubisoft	Les employés	Expertise	Recherche de nouveaux investissements Marché US prend de l'ampleur		Très collaboratif	
			WarnerBros	10/04/14	Expertise	Opter pour le changement et les nouvelles opportunités, être en mesure de prendre des risques S'adapter pour accéder aux opportunités et au succès Adopter de nouvelles méthodes de travail		Très collaboratif	

4.2.3 Les propriétaires

Les propriétaires jouent un rôle primordial dans le développement du site car ils ont le pouvoir d'interrompre des négociations, de refuser le développement de leur terrain ou de s'opposer à l'expropriation d'une partie de ce dernier.
Pour cela nous avons jugé essentiel de rencontrer les propriétaires afin de discuter avec eux des enjeux liés au développement du site. La cohésion entre les propriétaires est primordiale pour assurer le bon déroulement du projet.

Matrice 4.2: Consultation avec les propriétaires

			Parties prenantes						Observations	
	Constat	Type	Type	Nom	Représentation	Pouvoir	Objectifs	Moyens	individuelles	Générales
Propriétaires des terrains	Multitude de propriétaires sur le terrain	Consultation 3	Gouvernement du Canada	Les ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée	Les instances gouvernementales	Coercitif / Légal	Assurer aux usagers un passage sécuritaire par la gestion, l'entretien et la réfection des infrastructures en optimisant la fluidité de la circulation et en respectant l'environnement	Durée : une journée Matinée : Visite du terrain - Diner en centre ville (montrer la proximité avec l'entrée de ville) - Après-midi: Discussion - Fin de journée: rapport - Le compte rendu est envoyé à tous les participants dans les 48h	S'interesse davantage à la reconstruction du pont plus qu'au développement du site	Mel's vient de racheter un terrain à la ville centre Ils ont le pouvoir de refuser des ententes sur leurs terrains Bien gérer les expropriations au besoin
			Gouvernement du Québec	Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP)	Les instances gouvernementales	Coercitif / Légal	Maintenir l'intégrité de l'environnement Assurer l'équité sociale Viser l'efficience économique		Collaboratif	
				Ville de Montréal	Les citoyens	Coercitif / Légal	Offrir des services à ses citoyens qui visent l'amélioration de la qualité de vie		Très colaboratif	
				CN	Les employés	Coercitif	Assurer le transport sur rails		Pas collaboratif	
			Privé	Mel's	Les employés	Coercitif	Continuer à se développer		Collaboratif	
			Privé	Tata Communication	Les employés	Coercitif	Accéder à de nouveaux marchés		Collaboratif	

4.2.4 Les groupes communautaires

A cette étape du projet, nous souhaitons rencontrer les groupes communautaires afin de comprendre leurs attentes et leurs craintes. Ce choix de méthode découle de nos constats précédents sur leur rôle dans le développement du quartier, entre avec la question du projet du Casino.
Ainsi, cette séance de consultation est l'occasion de s'asseoir avec les groupes communautaires afin de discuter et d'échanger sur leurs points de vue.
Après la séance, nous avons rédigé des observations autant individuelles que générales. Celles-ci sont primordiales afin de guider notre démarche dans la mise en place des outils de gestion et dans la relation avec chaque acteur. Cette matrice sert de base afin de faire des allers-retours au cours du projet. Elle peut être appelée à être annotée si un des acteurs modifie son comportement.
Par exemple, lorsque le pouvoir militant est élevé et que notre observation mentionne une attitude collaborative, notre attitude vis-à-vis de ce groupe sera de les intégrer dans les prochaines démarches, notamment dans le comité de suivi que nous élaborerons par la suite.

Matrice 4.3: Consultation avec les groupes communautaires

			Parties prenantes								
	Constat	Type	Nom	Thème	Représentation	Pouvoir militant		Objectifs	Moyens	Observations	
						Elevé	Faible			individuelles	Générales
Groupes communautaires	Projet du Casino n'a pas abouti à cause de la forte mobilisation des groupes communautaires	Consultation 1	Action Gardien	Général	La population de Pointe-Saint-Charles et une vingtaine de groupes communautaires			Défense des droits, de changement et de justice social	Durée : une journée Matinée : Visite du terrain - Diner chez Action gardien - Après-midi: Discussion - Fin de journée: rapport - Le compte rendu est envoyé à tous les participants dans les 48h	Très collaboratif	Les parties prenantes ont amené des analyses pertinentes pour débuter le développement du site Certaines d'entres elles seront intégrées dans tout le processus de planification Elles ont émis des réserves sur le type de partenariat avec le milieu des affaires et le respect des promesses qui pourront être faites quant à l'implication de la population de PSC dans la formation et l'emploi Bien mettre en place les liens entre la population et le développement du site Le pouvoir coercitif sur l'arrondissement est très puissant Faire appartenir à un ensemble
			Comité des sans-emplois de Pointe-Saint-Charles	Défense des droits	Sans-emploi et emplois précaires			Défense et promotion de leurs droits		Serait intéressé de voir de voir les relations entre une formation et le recrutement des entreprises	
			Ecole entreprise formétal	Emploi et formation	Hommes et femmes de 18 à 35 ans résidant dans le sud-ouest			Faire vivre l'insertion sociale et professionnelle des jeunes adultes		Favoriser l'emploi	
			Eco-quartier du Sud-Ouest	Environnement	Tous les résidents du sud-ouest			Favoriser l'action environnementale et l'éco-civisme de tous les résidents		Souhaite être intégré dans les discussions d'éco-parc	
			La pointe Libertaire	Groupes autogérés	La population de Pointe-Saint-Charles			Stimuler une dynamique auto-gestionnaire dans le quartier		Suggestions intéressantes pour la gestion du site	
			Paradoxe	Emploi et formation	Jeunes âgés de 16 à 35 ans			Réintégrer les jeunes adultes sur le marché du travail / Spécialisé dans le domaine de l'audiovisuel		Très collaboratif	
			Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO)	Emploi et formation	Personnes sans emploi, entreprises, organismes communautaires, entreprises d'économie sociale			Revitalisation économique et sociale des quartiers du Sud-Ouest		Très collaboratif	
			Regroupement information logement (RIL)	Logement	La population de Pointe-Saint-Charles			Amélioration des conditions de logement, maintien de la population dans son milieu		A compris que le développement de logements est impossible sur ce terrain	
			Société d'histoire de Pointe-Saint-Charles	Culture et loisirs	Histoire du quartier			Mise en valeur du patrimoine historique et architectural du quartier		Des points intéressants quant à la signification du secteur et l'ancien point de transport qu'il représente	

4.3 Les parties prenantes

4.3.1 Identification des parties prenantes

Cette étape est cruciale puisqu'elle constitue le préambule de notre stratégie de communication visant à rallier les acteurs-clé et parties prenantes importantes à notre projet et susciter ainsi la plus grande adhésion possible. Ceux-ci ont été en un premier temps choisis pour leur relation géographique, sociale et économique importante à l'égard de notre site. C'est ainsi que les groupes communautaires importants de Pointe-Saint-Charles, ainsi que les occupants actuels du site (Mel's, Tata Communication, Société des ponts fédéraux) auront été rencontrés et sondés quant à leurs impressions concernant nos intentions de développer ce site. Par la suite, les acteurs-clé du monde politique, économique et social pouvant être touchés par notre projet ou influencer son déroulement seront repérés, puis analysés dans un tableau des parties prenantes. Ainsi classés, il est plus facile d'établir le niveau de communication nécessaire avec chacun d'entre eux.

4.3.2 Identification des pouvoirs

Un ordre d'importance sera déterminé pour chaque partie prenante en lien avec sa capacité à influencer ou non notre projet. Ces influences seront catégorisées par type de pouvoir et les communications seront ajustées en conséquence. Le type de pouvoir est en lien avec les milieux dont sont issues les parties prenantes ainsi que leurs actions passées. Ces acteurs se retrouvent catégorisés en conséquence (ce qui aide aussi à prévoir les alliances et tensions possibles entre les différents acteurs).

Tab. 4.4: Identification des parties prenantes

Parties Prenantes

Collaboration : Élevé

Pouvoir Coercitif			
Organisation	Collaboration	Rôle	Impact
La Ville de Montréal	l'image et les revenus de la ville seront améliorés	Propriétaire de terrains sur notre site et aménageur du territoire montréalais	Revenu en taxation si le site se développe, droit de regard sur l'aménagement
L'arrondissement Sud-Ouest	Ils ont intérêt à répondre aux besoins des citoyens	Aménageur et gestionnaire du territoire incluant notre site	Revenu en taxation si le site se développe, droit de regard sur l'aménagement
Société des Ponts Fédéraux	l' aménagement de notre site et notre plan de transport influencera grandement la circulation sur le futur pont	Responsable de la maintenance et de la Gestion des Ponts Champlain et Jacques cartier	La contruction du Pont sur le fleuve St-laurent amène une opportunité de réaménager l'autoroute Bonaventure qui traverse notre site
AMT	la concertation y est essentielle pour que la configuration de la trame viaire soit en harmonie	Compagnie public de transport/autobus métr	Réaménagement de la trame pour le transport collectif, la voiture, les cycliste et les piétons.
STM	la concertation avec cet organisme est essentielle pour que la configuration de la trame viaire soit en harmonie avec l'ensemble du réseau montréalais	Compagnie public de transport/train	Réaménagement de la trame pour le transport collectif, la voiture, les cycliste et les piétons pour le nouveau pont et l'autoroute Bonaventure
Environnement Canada	la contamination des sols de notre site et l'aménagement des berges (et son eau), les concerne	Min fédéral chargé d'encadrer les actions impactant l'environnement	Acteur important dans les enjeux de décontamination.

Pouvoir Légal			
Organisation	Collaboration	Rôle	Impact
La Ville de Montréal	l'image de la ville sera transformée et des revenus de taxation seront générés	Propriétaire de terrains sur notre site et aménageur du territoire montréalais	Revenu en taxation si le site se développe, droit de regard sur l'aménagement
L'arrondissement Sud-Ouest	Ils ont intérêt à répondre aux besoins des citoyens	Aménageur et gestionnaire du territoire incluant notre site	Revenu en taxation si le site se développe, droit de regard sur l'aménagement
L'arrondissement Ville Marie / Verdun	Elevé : le développement du site amènera des retombé sur l'arrondissement. Ils seront touchés par le réaménagement de l'autoroute Bonaventure.	Aménageur et gestionnaire du territoire incluant notre site	Revenu en taxation si le site se développe, droit de regard sur l'aménagement
STM			
CN	Le développement du site ramène le fait que le CN contribue grandement à contaminer le site et le fleuve	Compagnie de transport ferroviaire	Voisin du site qui peut contribuer à sa décontamination et à son développement

Pouvoir Charismatique			
Organisation	Collaboration	Rôle	Impact
Communauté Métropolitaine de Montréal	Toutes les municipalités de la région montréalaise bénéficient de l'essor de la métropole	Décideur politique de la région métropolitaine de Montréal	Quand Montréal va bien, tout la région est positivement impactée
Action Gardien:	Ils ont intérêt à ce que les projets des groupes communautaires soient considérés	Table de concertation communautaire	Sont très impliqués pour tout ce qui touche les enjeux socio-économiques de PSC
Comité des Sans-emploi PSC	Ils ont intérêt à ce que le projet génère des emplois accessibles pour les chômeurs et citoyens du quartier	Groupe communautaire visant à voir aux inérêt des sans emplois du quartier	Considérant les emplois générés par notre projet, cet organisme s'y intéressera très certainement

Pouvoir Économique			
Organisation	Collaboration	Rôle	Impact
Investissement Québec	Ceux qui s'établiront sur le site devrons les solliciter	Société provinciale ayant pour but de favoriser l'investissement et la création d'emploi	Peut contribuer à l'établissement d'entreprise sur le site
MEL'S	la venue d'autres acteurs de l'audio-visuel viendra complémenter l'offre de Mels et la renforcer	Propriétaire établis sur notre site	Source d'information sur le site et son potentiel et acteur pouvant influencer la venue d'autres investisseurs
TATA communications	D'autres acteurs de l'audio-visuel viendront complémenter l'offre de TATA Ils bénifieront des améliorations du site	Propriétaire établis sur notre site	Source d'information sur le site et son potentiel et acteur pouvant influencer la venue d'autres investisseurs
Chambre de commerce de Montréal	Ils ont à coeur le développement économique de Montréal.	Regroupement de gens d'affaires	Leurs affaires peuvent êtres impactés positivement par la réussite d'un projet d'envergure
Ubisoft / Warnerbros / Technicolor	D'autres joueurs de l'audiovisuel viendront enrichir la grappe du Multimédia	Joueurs importants du multimédia montréalais	Source d'info. quant aux joueurs à ajouter dans la grappe de jeux multimédia
Techno Montréal	lien pour leurs membres intéressés à s'établir sur le site.	Réseautage des acteurs du milieu	Réseautage avec investisseurs potentiels
Fondation OSMO	La programmation du site offre des opportunités aux jeunes entrepreneurs	OBNL ayant pour but de financer et supporter les entrepreneurs techno	Acteur pouvant contribuer à la venue d'entreprises nouvelles sur notre site
Acteurs Cité MultiMedia	Ils profiteront d'une synergie accrue avec la venue de joeurs sur le site	Acteurs de la cité du Multimédia situé à côté du site, dans l'arrondissement	Acteurs pouvant, par leur proximité, succiter l'intérêt de futurs joueurs sur le site

Pouvoir de l'expert			
Organisation	Collaboration	Rôle	Impact
Les professionnels			
Cegep du Vieux Montréal	Un tel projet offrira des débouchés à ses diplômés	Formation en animation 3D, dessinsanimé et jeux vidéo	Fournisseur potentiel de main d'oeuvre et acteur potentiel pour le centre de formation
Cegep de Maisonneuve	Un tel projet offrira des débouchés à ses diplômés	Formation technique en multimédia	Fournisseur potentiel demain d'oeuvre pour notre site et acteur potentiel pour notre centre de formation et
Collège Dawson	Un tel projet offrira des débouchés à ses diplômés	Formation en production multimédia	Fournisseur potentiel demain d'oeuvre pour le site et acteur potentiel pour le incubateur
Montréal 2025	Ils peuvent contribuer à la visibilité du projet	Société de développement économique	Ont à coeur la croissance économique de Montréal et son image de prestige
BCTQ	Le projet amènera d'autres joueurs pouvant enrichir cette industrie	Fait la promotion du cinéma et de la télé au Québec	Source d'info. quant aux joueurs à ajouter dans la grappe du cinéma
NAD	Le projet offrira des débouchés à ses diplômés	Formation en arts numérique, animation et design à UQAC	Fournisseur potentiel demain d'oeuvre pour le site et acteur potentiel pour notre centre de formation et incubateur

Collaboration : Faible

Pouvoir Coercitif			
Organisation	Collaboration	Rôle	Impact
Héritage Montréal	S'.occupe d'enjeux patrimoniaux qui concernent par la bande la périphérie de note site, mais de manière très indirecte.	OBNL visant la protection et la mise en valeur du patrimoine montréalais	la périphérie de notre site est chargée sur le plan de l'histoire et cet organisation pour nous rappeller ce qui a caractérisé ces milieux

Pouvoir Légal			
Organisation	Collaboration	Rôle	Impact
Ministère de transport	C'est un joueur qui prend souvent des décison unilatéral qui ne vont pas dans le sens de la vision des montréalais	Ministère encadrant légalement le transport sur les route du Québec	Impliqué dans le chantier du nouveau pont sur le St-Laurent et du réaménagement de l'autoroute Bonaventure
Garde Côtière	ce secteur ne fait pas parti des eaux menacés par la surpêche ou les conflits frontaliers maritime	Organisation gouvernementale chargé de voir à la sécurité, l'accessibilité et la protection des eaux canadienne	Un acteur qui aura son mot à dire dans l'aménagement des berges attenantes au site
Voie Maritime	C'est de l'autre côté du fleuve et entre peu en conflit avec notre site	Corporation chargée de voir au bon fontionnement du transport de la marchandise sur le fleuve St-Laurent	Un acteur avec lequel collaborer quant à la circulation maritime de plaisance que nous voulons attirer à notre site
Port du Montréal	Cet acteur a son lieu fluvial à gérer et n'est pas concerné par les activités auxquel nous destinons notre site	Gestionnaire du port de Montréal	En tant que voisin, cet acteur peut nous aiguiller sur la gestion d'un site attenant au fleuve.

Pouvoir Charismatique			
Organisation	Collaboration	Rôle	Impact
Eco Quartier Sud-Ouest	Se concentre sur des problèmes très pontuels, reliés à la vie quotidienne: compostage, graffitis	OBNL visant à sensibiliser,responsabiliser et mobiliser les citoyens à l'amélioration du milieu urbain	peut collaborer au projet si les besoins des citoyens sont pris en considération
Tourisme Montréal		Fait la promotion de Montréal auprès des touristes	Peut contribuer à l'attractivité de notre site auprès des visiteurs

Pouvoir Économique			
Organisation	Collaboration	Rôle	Impact
SIC			
Montréal International	leur collaboration peut attirer de gros joueurs et faire connaître notre site à l'international	Organisation faisant la promotion de Montréal sur la scène internationale comme lieu d'investissement	Peuvent faire la promotion de notre projet sur le site et d'y attirer des investisseurs important
Bell	Un acteur économique important qui a déjà un site important face au nôtre.	La plus importante compagnie de télécommunaction au Canada	Cie a des bureaux importants en face de notre site et pourraient être interessés par notre programmation

Pouvoir de l'expert			
Organisation	Collaboration	Rôle	Impact
Universités	Sont concernés indirectement par notre projet par les débouchées qu'il offrira à ses étudiants et à la recherche	Universités montréalaises	Ont des départements dévoués aux graphisme et aux multimédia et pourraient fournir de travailleurs et des chercheurs sur notre site

4.3.3 Stratégies de collaboration et de communications

Il va sans dire que certaines parties prenantes, après analyse, auront été identifiées comme ayant plus d'affinités avec le projet que d'autres. Cette constatation nous amènera à repérer les collaborateurs chez qui nous pourrons susciter un enthousiasme et une collaboration nous permettant de faire du développement du site un succès. Les acteurs identifiés comme pouvant générer des difficultés pour le projet auront aussi toute notre attention et représentent des risques à mitiger pour assurer le bon déroulement du projet. Le tableau suivant présente cette classification des parties prenantes. Il constitue l'un des outils prioritaires de notre stratégie de communication, qui comme mentionné plus tôt vise avant tout à assurer la collaboration des parties prenantes influentes, entre autre par la transparence du processus.

Tab. 4.5: Identification des potentiels d'influences

POTENTIEL DE COLLABORER	POTENTIEL D'INFLUENCE: ELEVE	POTENTIEL D'INFLUENCE: FAIBLE
ELEVE	**PP HYBRIDE = COLLABORER** Société des Ponts Fédéraux Limité Les Ponts Jacques Cartier et Champlin Incorporés AMT STM SIC Chambre de Commerce de Montréal MEL'S TATA Communications Arrondissement du Sud-Ouest Ville de Montréal Action Gardien Comité des sans-emplois de PSC Paradoxe Réso	**PP SUPPORTER = IMPLIQUER** Arrondissement Ville-Marie Arrondissement Verdun MDDEFP Ministère de l'éducation Ministère de l'emploi Montréal 2025 Communauté Métropolitaine de Montréal Comité Zip Ville Marie Ubisoft Warnerbros Technicolor BCTQ Fédération internationale des associations du multimédia Techno Montréal CEGEP du Vieux Montréal CEGEP de Maisonneuve Collège Dawson Institut National de l'Image et du Son NAD Regroupement pour la formation HEXAGRAM / CIAM Fondation OSMOdans la mise en place de la programmation
FAIBLE	**PP NON SUPPORTER = SE PROTEGER** CN Ministère des Transports Les acteurs de la cité du multimédia Association de l'Ile des Soeurs	**PP MARGINALE = ECOUTER** Investissement Québec Montréal International Office du Tourisme de Montréal Route Bleue Héritage Montréal / Culture Montréal MAMROT Environnement Canada MPO Garde Cotière Voie Maritime Environnement des faunes et parcs du Québec Port de Montréal Société des Postes du Canada Nordelec BELL UQAM / UdeM / Concordia / McGill Eco quartier du Sud-Ouest Conseil des ainés RIL Bâtir son quartier

Tab. 4.6: Identification des stratégies de communications

POTENTIEL DE COLLABORER	POTENTIEL D'INFLUENCE: ELEVE	POTENTIEL D'INFLUENCE: FAIBLE
ELEVE	**PP HYBRIDE = COLLABORER** *« Travailler de concert avec quelqu'un d'autre, l'aider dans ses fonctions ; participer avec un ou plusieurs autres à une œuvre commune » Larousse France* - Etablir une liste des objectifs de chaque PP. - Mettre en place des ateliers - Les faire participer - Leur faire comprendre que leurs intérêts sont pris en considération dans la programmation et le développement - Les faire assister aux rencontres qui traitent des points qui les intéresseraient	**PP SUPPORTER = IMPLIQUER** *« Avoir quelque chose pour conséquence nécessaire, logique » Larousse France* - Rencontre avec les PP en amont du projet - Mettre en place des séances de visionning - Mettre en place des ateliers - Les inclure dans les processus de développement - Les engager dans la mise en place de la programmation
FAIBLE	**PP NON SUPPORTER = SE PROTEGER** *« Mettre quelqu'un, quelque chose à l'abri d'un dommage, d'un danger » Larousse France* - Analyser leurs points sensibles / susceptible de les faire réagir - Envoyer des notes d'informations touchant les points qui les intéressent - Mécanismes de protection : les rassurer (ex. cité du multimédia : pas de concurrence mais une énergie nouvelle) - le CN : on connaît leur attitude / ne pas les provoquer. Rien toucher à leurs installations / rien leur demander - Association Ile des sœurs : Ils peuvent être très mobiliser s'il ne sont pas content. Leur présenter les potentiels et les nouveaux accès verts	**PP MARGINALE = ECOUTER** *« Prêter attention à ce que quelqu'un dit pour l'entendre et le comprendre » Larousse France* - Analyser leurs objectifs, actions - Les rencontrer au début pour écouter leurs souhaits - Les informer du site internet leur permettant de suivre le projet

4.4 Stratégie d'intervention

4.4.1 Organisation des ateliers

Une journée typique d'atelier début avec une présentation par le modérateur pour clarifier le déroulement, la raison d'être et l'objectif de l'atelier. Il engage de plus une présentation de chaque partie prenante aux autres. Celle-ci peut durant cette présentation expliquer sa mission et la vision qu'elle a de cette participation, en plus de sa position par rapport à l'objectif de l'atelier et du projet en général. À l'heure du repas, une pause est accordée et les parties prenantes sont encouragées à échanger, en particulier considérant qu'il est probable que celles-ci soient familières les unes avec les autres. L'après-midi cible plutôt la discussion, réflexion et négociation afin de produire le livrable requis. Certains ateliers plus chargés peuvent se dérouler sur une période de deux jours au besoin.

Tab. 4.7: Déroulement d'une journée type d'atelier

Avant-midi		Dîner	Après-midi	
9h à 10h	10h à 12h	12h à 13h	13h à 15h	15h à 16h30
Le modérateur présente l'atelier, sa thématique et son objectif	Chaque partie présente ses objectifs et sa mission	Dîner favorisant l'échange d'idées et le réseautage entre les participants	Activité sur la thématique (ex:Les besoins en emplois et comment les combler)	Activité de synthèse pour, suite au concessus, en arriver au livrable (ex. Ententes d'investissement)

4.4.2 Phase 1 : Elaboration

Notre stratégie d'intervention est centrée sur l'idée que le site du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles est un site présentant un certains nombre de risques importants pour le développement d'un projet urbain, dont la réfection du pont Champlain, la forte mobilisation sociale dans le quartier de Pointe-Saint-Charles ou son utilisation à des fins industrielles alors qu'il s'agit d'un site avec un fort potentiel symbolique pour Montréal (en particulier comme entrée de ville). Comme identifié dans le tableau de classification des parties prenantes, plusieurs de ces dernière ont le potentiel de nuire au projet si elles sont en désaccord avec celui-ci. C'est pourquoi nous avons misé sur une structure de co-réflexion, où le dialogue est constant afin de maintenir un certain intérêt de leur part et montrer la volonté de la Société de développer un projet réfléchi, intégré et adapté au contexte à la fois local et métropolitain.

Afin de minimiser ces risques, nos phases de co-réflexion se matérialisent entre autre sous la forme d'ateliers thématiques. Ces ateliers sont des tables rondes avec modérateur se déroulant sur une ou deux journées et visant à ce que les parties prenantes de différents domaines d'intérêts échanges sur leurs visions. Chaque atelier possède un objectif particulier et doit aboutir à un livrable à la fin de la séance prévue.

Objectifs de l'atelier

La phase d'élaboration vise a discuter des besoins généraux des différentes catégories de parties prenantes, sans nécessairement les lier immédiatement au site ou a un projet particulier. Les ateliers ayant lieu pendant cette étape sont divises en thématiques :

- L'atelier emplois comprend des parties prenantes liées aux politiques d'emplois (ex : RESO, Ministère de l'Emploi), de grands employeurs du secteur économique envisagé (Ubisoft, Warner bros) et le groupe d'acteurs-clés présents à tous les ateliers.

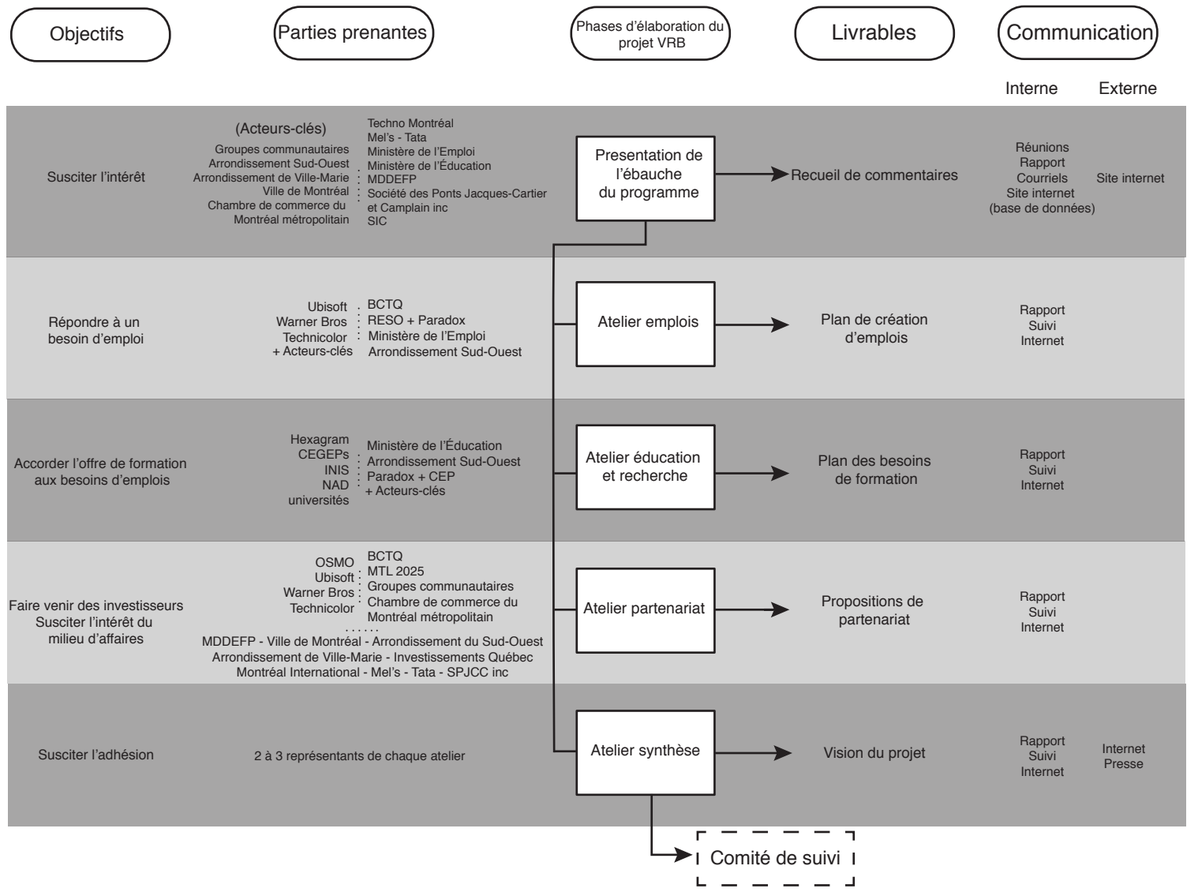
- L'atelier éducation et recherche réuni de son côté des parties prenantes qui offre des formations liées au secteur du multimédia ou généralement responsables de politiques d'éducation et de formation professionnelle. Encore une fois les parties prenantes-clés seront présentes.

- L'atelier partenariat est particulièrement stratégique ; il vise à susciter l'intérêt du milieu des affaires et ainsi attirer des investisseurs potentiels pour le site. Les parties prenantes impliquées dans cet atelier relèvent plutôt du secteur économique et sont principalement des institutions d'investissement et de grandes entreprises du milieu du multimédia. Les investissements recherchés par cet atelier sont majeurs (en raison des contraintes du site mentionnées plus tôt) et les investisseurs privés potentiels doivent donc avoir une capacité financière importante.

- L'atelier synthèse réuni des représentants de chaque atelier, ayant consulté préalablement les livrables des ateliers précédents. Cette rencontre produit une vision de projet qui sera par la suite utilisée comme cadre pour préparer une deuxième série d'ateliers. Elle mène aussi à la création d'un comité de suivi, dont le rôle est détaillé dans notre tableau des outils de communication.

Les livrables de tous les ateliers sont par la suite réunis par le gestionnaire de projet pour un retour sur cette première étape et

Tab. 4.8: Organisation de la première phase d'ateliers



Tab. 4.9: Risques et opportunités liés à la phase 1

PHASE 1: ELABORATION

Milieu	Domaine	Facteurs	Risques						Opportunités
			Risque détecté	Impact du risque	Niveau d'occurrence	Niveau d'affectation	Degré d'influence	Mesures d'atténuation	
EXTERNE	Environnement social	Implication des parties prenantes pendant les ateliers	Possibilité que toutes les parties prenantes invitées ne viennent pas	Mauvais démarrage du projet Retard dans le projet	Imprévisible	Possible	Majeur	Reconfirmer avec les PP 48h avant de leur invitation	
			Les objectifs des ateliers ne soient pas remplis					Avoir un membre de l'organisation dans chaque atelier pour guider et animer l'atelier afin de: - s'assurer que nous allons atteindre les objectifs et remettre les livrables - maintenir une ambiance agréable dans l'atelier	
			Conflit entre les PP			Probable			
		Groupes communautaires	Opposition	Difficulté de démarrer le projet	Imprévisible	Possible	Majeur	Rencontre avec une sélection des groupes communautaires en amont du projet grâce à la mise en place de séances de visionning	Proposer un développement et une programmation adaptée
			Mauvaise publicité	Décridibilise le projet					
		Potentiels investisseurs	Non implication dans le projet	Peu de gros joueurs investissant dans le terrain	Imprévisible	Possible	Modéré	Visite du terrain avec les investisseurs	
			Ne perçoit pas les avantages du lieu géographique						
			Prend peur face aux contaminations du site					Présenter les études	
		Milieu de l'éducation	Non implication dans le projet	Pas de formation dans le site : répercurssion sur les groupes communautaires		Peu probable	Modéré	Présenter les avantages d'offrir des formations	
		Grand public	Mauvaise communication Informations croisées	Le grand public ne comprend pas le projet	Imprévisible	Peu probable	Majeur	Embaucher au sein de l'équipe de gestion un responsable de la communication	Equipe pluridisciplinaire
	Environnement physique	Contamination	Faire fuir les investisseurs	Pas de développement	Imprévisible	Possible	Majeur	Présenter les opportunités d'affaire d'un investissement	
		Pont Champlin	Retard dans la construction	Réticence de la part des investisseurs	Long terme	Possible	Modéré		
				Difficulté de démarrer le projet	Court terme				
		Terrain	Refus de collaboration des propriétaires	Tension au sein de l'organisation du projet	Court terme	Possible	Modéré		
	Politique/légal	Elections municipales	Changement d'élus	Retard dans le projet Changements d'objectifs	Moyen terme	Peu probable	Modéré Majeur	Prévoir les délais d'approbation en cas de changement	Réitère son engagement et son appui au projet
		Elections gouvernementales	Changement de direction dans les ministères						
	Economique	Taux d'intérêts	Fluctuation du marché et des taux d'intérêt	Retard des investissements	Court terme	Probable	Modéré	Prévoir en amont cette inflation dans le montage	Obtenir des prêts à un taux préférenciel
				Changement d'avis des investisseurs					
INTERNE	Ressources au sein de l'équipe de gestion	Les propriétaires	Ne collabore pas à la négociation	Difficulté de démarrer le projet	Court terme	Peu probable	Modéré	Intégrer les propriétaires dans les séances d'atelier et de visionning Les aider à négocier des ententes Les aider dans les procédures	Créer une bonne synergie au sein de la MOT Encourager les liens entre les propriétaires et les investisseurs
		MOT	Conflit au sein de la MOT	Mauvaise image du projet au près du public Difficulté d'avancer dans le projet	Imprévisible	Possible	Majeur	Assurer les communications et la coordination au sein de la MOT Organiser des séances de partnering Organiser des séances de visionning	Créer un modèle de MOT exemplaire
	Pojet	Etudes préliminaires	Longueur des procédures	Pertes d'intérêt de la part des investisseurs	Long terme	Possible	Majeur	Entretenir l'intérêt	Trouver des nouvelles solutions au fur et à mesure de l'évolution du projet
		Envergure du projet Projet à long terme	Essoufflement des équipes	Pertes d'intérêts	Imprévisible	Probable	Majeur	Mettre en place un comité de suivi Planifier les risques et opportunités dès le début du projet	
			Difficultés à maitriser les risques à long terme	Mauvaise coordination de la MOT					

4.4.3 Phase 2 : Proposition

Objectifs de l'atelier

La deuxième phase de notre démarche comporte deux sous-phases ; une période de pré-développement permettant de faire la transition entre la première phase et la deuxième, suivie de l'élaboration d'une proposition urbaine.

La phase de pré-développement comprend en premier lieu une étude de préfaisabilité portant principalement sur l'environnement économique du moment ainsi que la capacité du site à soutenir une certaine diversité d'activités (en lien avec les divers intérêts identifiés lors de la première phase d'ateliers). Le résultat de cette étude est par suite combiné aux divers comptes-rendus et rapports des premières étapes afin de préparer l'étape suivante : les ateliers de proposition.

La phase deux des ateliers (ateliers de proposition) a comme objectif général de formuler des propositions plus définies quand à la programmation du site et des projets à envisager. Il est entre autre question durant cette activité de spatialiser certaines des idées exprimées lors de la première série d'ateliers. Les rencontres se déroulent de façon similaire à ceux de la première phase, à l'exception d'une certaine contrainte temporelle. En effet, puisque les livrables des ateliers « grand public » et « affaire » sont utilisés comme intrants des ateliers « aménagement » et « éco-parc », un ordre logique doit être respecté dans le choix du calendrier de tenu des séances.

- La série d'ateliers débute avec une présentation de la proposition émergeant des conclusions de la première phase (dans notre cas, un éco-parc industriel orienté sur l'audiovisuel et le multimédia).

- L'atelier « grand public » cherche à comprendre l'intérêt que représente le site auprès de la population, ne se limitant pas qu'au Sud-Ouest. La proposition présentée précédemment sera discutée, incluant l'attractivité pour le grand public que ces activités ajouteraient au site. Le livrable à la fin de cette activité est la définition de quelques grandes lignes directrices concernant le rapport entre les usagers et le site. Il est utile de noter que cet atelier permet aussi d'ajuster les outils de communication grand public en fonction de la perception générale exprimée par les participants.

- L'atelier « affaire » cherche à conclure des ententes d'investissement avec des partenaires économiques privés, mais aussi des institutions publiques spécialisées dans le secteur de l'audiovisuel et du multimédia.

- L'atelier « éco-parc » vise à entamer une réflexion sur le type d'éco-parc industriel et dans quelle mesure le principe de symbiose industrielle peut être employé dans le secteur économique choisi. Le livrable de cet atelier est un cahier des charges relatif à la construction et l'aménagement des immeubles et lots que devront respecter les nouvelles entreprises souhaitant s'installer sur le site.

- L'atelier « aménagement » vise à spatialiser de manière optimale les besoins et propositions des différents groupes de parties prenantes. Pour cela, il utilise entre autre les conclusions de la première série d'ateliers, l'étude de pré-faisabilité et les livrables des deux premiers ateliers de la deuxième phase (voir tableau des intrants/extrants). Un peu plus fermé que les autres, il regroupe principalement les autorités publiques ainsi que des professionnels de l'aménagement pour produire un plan intermédiaire.

- L'atelier synthèse fonctionne sur le même modèle que celui de la première série d'ateliers. Toutefois, son livrable est la production d'une structure d'aménagement prenant la forme d'un plan des usages.

Comme dans la phase un, un retour sur les ateliers est réalisé au sein de l'équipe de gestion ainsi qu'avec le comité de suivi. Les livrables des ateliers et les conclusions du retour sont par la suite réunis et mis en commun avec les démarches réalisées par les autres divisions. Une fois l'information partagée et analysée, celle-ci est utilisée dans consultation avec des professionnels de l'aménagement. Cette consultation mène à la production d'une version détaillée du plan des usages prévus ainsi que des infrastructures nécessaires.

Tab. 4.10: Organisation de la deuxième phase d'ateliers

Objectifs	Parties prenantes	Phases d'élaboration du projet VRB	Livrables	Communication	
				Interne	Externe
Accorder les PP sur un plan directeur	(Acteurs-clés) Groupes communautaires Arrondissement Sud-Ouest Arrondissement de Ville-Marie Ville de Montréal Chambre de commerce du Montréal métropolitain Techno Montréal Mel's - Tata Ministère de l'Emploi Ministère de l'Éducation MDDEFP Société des Ponts Jacques-Cartier et Camplain inc SIC	Présentation de la proposition	Plan intermédiaire	Réunions Rapport Courriels Site internet (base de données)	Site internet
Maintenir l'adhésion	Citoyens Groupes communautaires Arrondissement Sud-Ouest Arrondissement de Ville-Marie Ville de Montéal Urbanistes/architectes Bell	Atelier grand public	Définition de lignes directrices	Rapport Suivi Internet	
Création de partenariat	Arrondissement S.O. Arrondissement Ville-Marie Ville de Montréal Montréal 2025 Warner Bros Technicolor BCTQ CEGEP/universités Investissement Québec Montréal International Hexagram Paradoxe Techno Montréal Ubisoft - SPJCC inc - MDDEFP - Mel's - INIS -Tata - CCMM - OSMO NAD - RESO - CMM - Fédération internationale des associations du multimédia	Atelier affaire	Ententes d'investissement	Rapport Suivi Internet Table de négociation	
Structurer et spatialiser les demandes	Urbanistes-architectes Ville Montréal Arrondissement S.O. Arrondissement Ville-Marie Groupes communautaires Mel's Tata Mamrot SPJCC inc AMT STM - Environnement Canada - Ministère des Transports du Québec - Port de Montréal - Équipe Transport - Équipe Parcs et équipements	Atelier aménagement	Plan intermédiaire	Rapport Suivi Internet	
Créer une symbiose industrielle	Ville de Montréal Arrondissement Sud-Ouest Arrondissement Ville-Marie MDDEFP Futurs investisseurs Mel's Tata SPJCC inc Experts environnementaux - Groupes communautaires Comité ZIP Ville-Marie - Éco-quartier S- Équipe Parc et Équipement	Atelier éco-parc	Cahier des charges	Rapport Suivi Internet	
Avoir un projet tangible que les acteurs peuvent s'approprier	2 à 3 représentants de chaque atelier	Atelier synthèse	Plan de zonage	Rapport Suivi Internet	Internet Presse Exposition (maquette et affiches)

Comité de suivi

••••• Ateliers concomitant

Tab. 4.11: Risques et opportunités liés à la phase 2

PHASE 2 : PROPOSITION

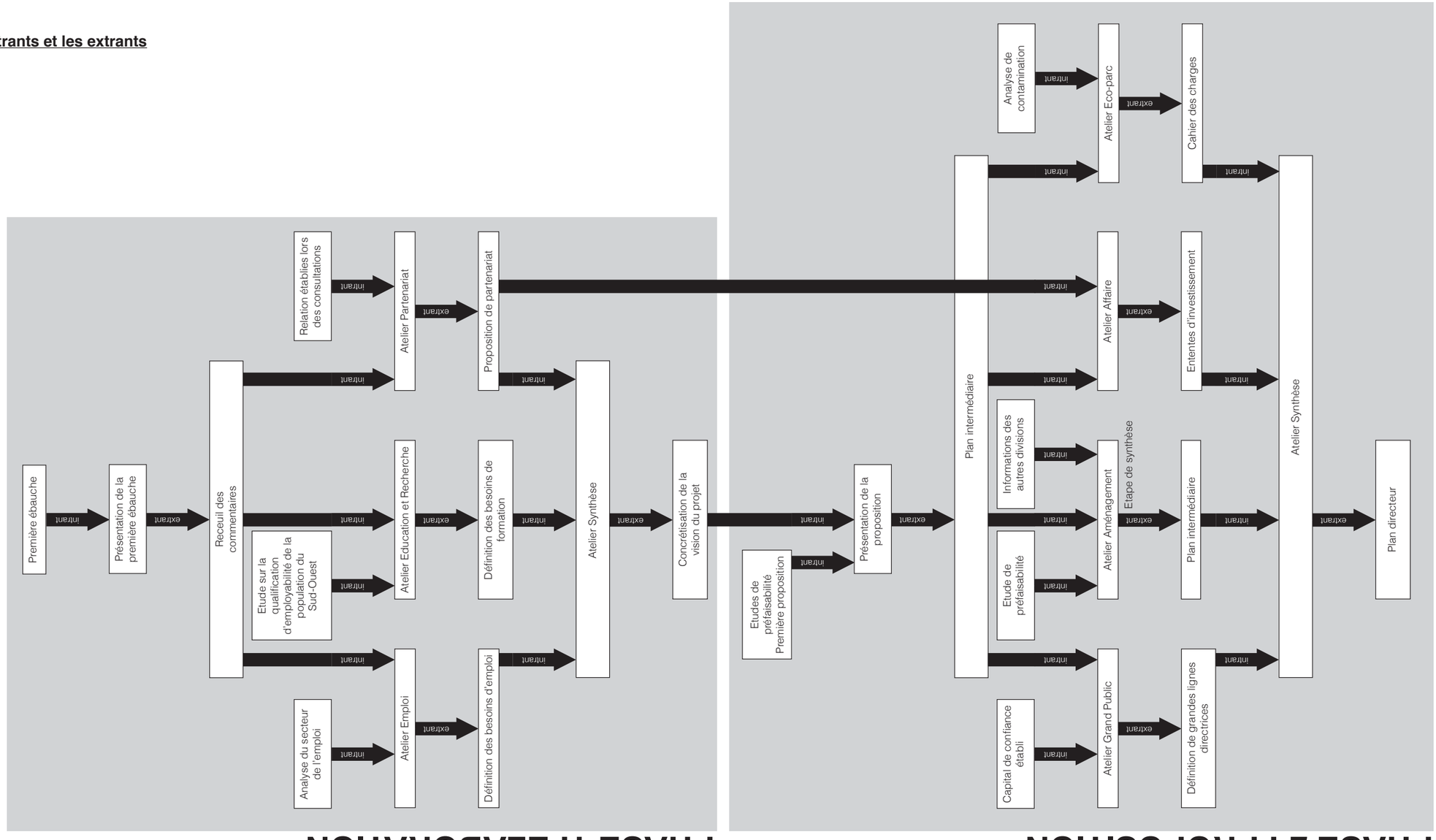
Milieu	Domaine	Facteurs	Risques						Opportunités
			Risque détecté	Impact du risque	Niveau d'occurrence	Niveau d'affectation	Degré d'influence	Mesures d'atténuation	
EXTERNE	Environnement social	Implication des parties prenantes pendant les ateliers	Possibilité que toutes les parties prenantes invitées ne viennent pas	Mauvais démarrage du projet Retard dans le projet	Imprévisible	Peu probable	Majeur	Reconfirmer avec les PP 48h avant de leur invitation	
			Les objectifs des ateliers ne soient pas remplis			Possible		Avoir un membre de l'organisation dans chaque atelier pour guider et animer l'atelier afin de: - s'assurer que nous allons atteindre les objectifs et remettre les livrables - maintenir une ambiance agréable dans l'atelier	
			Conflit entre les PP			Probable			
		Groupes communautaires	Opposition	Difficulté de démarrer le projet	Imprévisible	Possible	Majeur	Rencontre avec une sélection des groupes communautaires en amont du projet grâce à la mise en place de séances de visionning	Proposer un développement et une programmation adaptée
			Mauvaise publicité	Décridibilise le projet					
		Grand public	Mauvaise communication Informations croisées	Le grand public ne comprend pas le projet	Imprévisible	Peu probable	Majeur	Embaucher au sein de l'équipe de gestion un responsable de la communication	Equipe pluridisciplinaire
		Investisseurs	Pas d'ententes convenues	Difficulté de démarrer le projet	Court terme	Peu probable	Modéré		
	Environnement physique	Pont Champlin	Retard dans la construction	Réticence de la part des investisseurs	Long terme	Possible	Modéré		
				Difficulté de démarrer le projet	Court terme				
		Résistance des sols	Stabilité des sols	Augmentation des coûts de construction	Long terme	Probable	Modéré	Faire les études en amont et trouver des solutions avec les partenaires	
			Augmentation des coûts de construction	Pertes d'intérêts pour les investisseurs					
	Politique/légal	Elections municipales	Changement d'élus	Retard dans le projet	Moyen terme	Peu probable	Modéré Majeur	Prévoir les délais d'approbation en cas de changement	Réitère son engamgenet et son appui au projet
		Elections gouvernementales	Changement de direction dans les ministères						
	Economique	Taux d'intérêts	Fluctuation du marché et des taux d'intérêt	Retard des investissements	Court terme	Probable	Modéré	Prévoir en amont cette inflation dans le montage	Obtenir des prêts à un taux préférenciel
				Changement d'avis des investisseurs					
INTERNE	Ressources au sein de l'équipe de gestion	Les propriétaires	Complexité des propriétaires du terrains	Difficulté de démarrer le projet levier	Long terme	Possible	Majeur	Projet levier sur un terrain de la ville	
		Partenariat	Conflit entre les propriétaires et les investisseurs	Pas d'ententes mis en place	Court terme	Possible	Modéré	Agir en tant que modérateur	
				Difficulté de démarrer le projet					
		MOT	Conflit au sein de la MOT	Mauvaise image du projet au près du public Difficulté d'avancer dans le projet	Imprévisible	Possible	Majeur	Assurer les communications et la coordination au sein de la MOT Organiser des séances de partnering Organiser des séances de visionning	Créer un modèle de MOT exemplaire
	Pojet	Résultats des études préliminaires	Faire fuir les investisseurs	Pas de projet	Long terme	Possible	Majeur		
		Envergure du projet Projet à long terme	Essoufflement des équipes	Pertes d'intérêts	Imprévisible	Probable	Majeur	Mettre en place un comité de suivi Planifier les risques et opportunités dès le début du projet	
			Difficulté à maitriser les risques à long terme	Mauvaise coordination de la MOT					

4.5 Les outils de gestion

4.5.1 Les intrants et les extrants

Le graphique 1.1 présenté permet de comprendre les liens entre les différentes étapes des phases 1 et 2. En effet, chaque activité a un intrant et un extrant; l'extrant pouvant alors être l'intrant d'une autre étape. Ce graphique permet de comprendre les relations entre les activités afin de pouvoir envisager les intrants et extrants nécessaires au bon déroulement des phases. Ce graphique permet à l'équipe de projet d'assurer le suivi des étapes et de s'assurer qu'elles soient bien complétées.

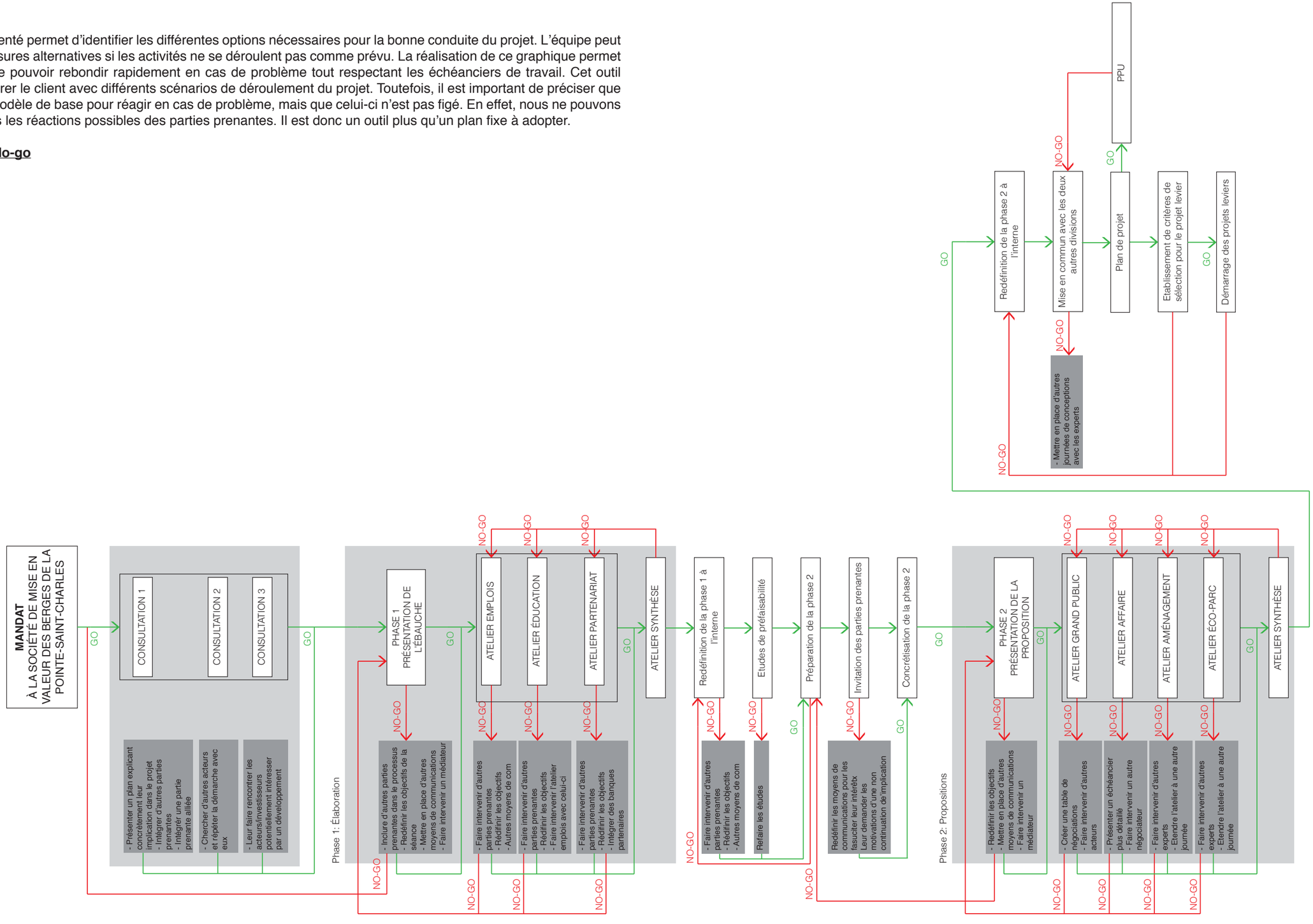
Graphique 1.1 : Les intrants et les extrants



4.5.2 Go/No-go

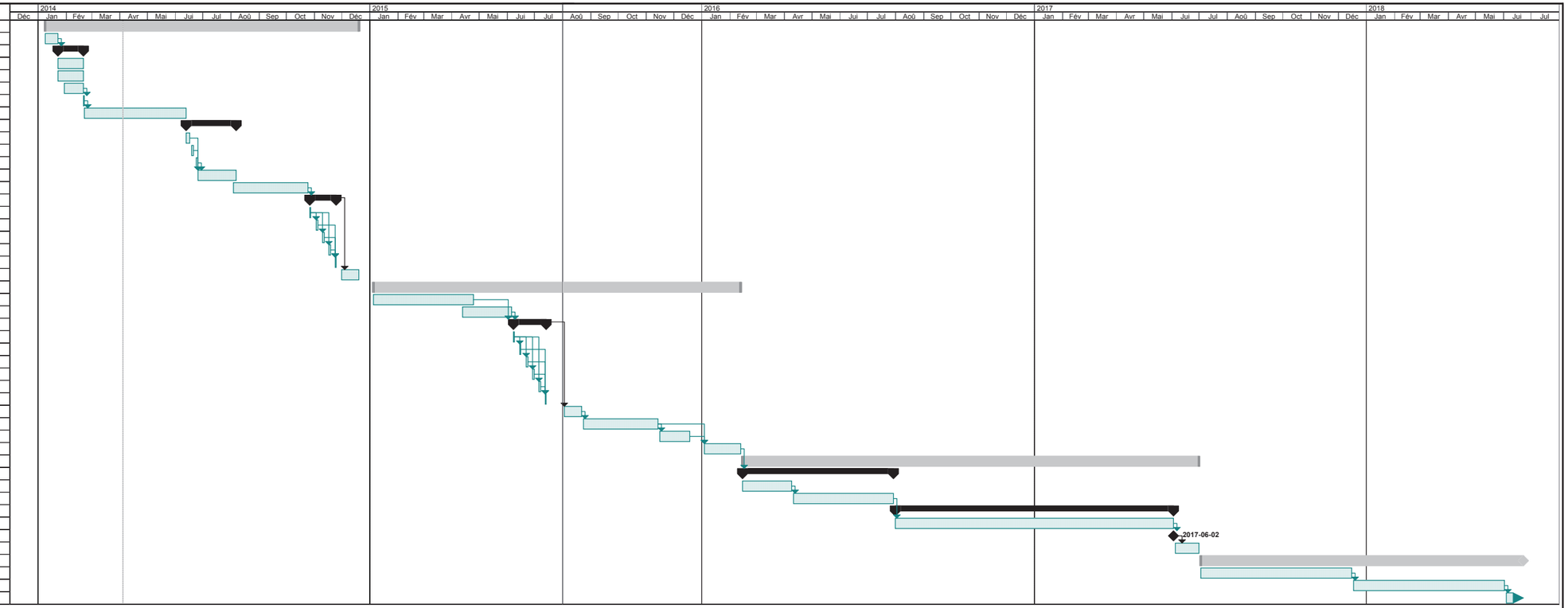
Le graphique 1.2 présenté permet d'identifier les différentes options nécessaires pour la bonne conduite du projet. L'équipe peut ainsi identifier des mesures alternatives si les activités ne se déroulent pas comme prévu. La réalisation de ce graphique permet à l'équipe de projet de pouvoir rebondir rapidement en cas de problème tout respectant les échéanciers de travail. Cet outil permet aussi de rassurer le client avec différents scénarios de déroulement du projet. Toutefois, il est important de préciser que ce graphique est un modèle de base pour réagir en cas de problème, mais que celui-ci n'est pas figé. En effet, nous ne pouvons jamais anticiper toutes les réactions possibles des parties prenantes. Il est donc un outil plus qu'un plan fixe à adopter.

Graphique 1.2 : Go/No-go



4.6 L'échéancier

N°		Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Prédécesseurs
1		**PHASE 1 : ANALYSE**	**237 jours**	**14-01-09**	**14-12-19**	
2		Emission du mandat	10 jours	14-01-09	14-01-22	
3		**Création de l'entreprise**	**20 jours**	**14-01-23**	**14-02-19**	**2**
4		Recherche de financement	1 mois	14-01-23	14-02-19	
5		Annonce des embauches	1 mois	14-01-23	14-02-19	
6		Recrutement du personnel	15 jours	14-01-30	14-02-19	
7		Lancement des missions par division	1 jour	14-02-20	14-02-20	6
8		Analyse du site	4 mois	14-02-21	14-06-12	7
9		**Consultations**	**29 jours**	**14-06-13**	**14-08-06**	
10		Consultation 1	2 jours	14-06-13	14-06-16	
11		Consultation 2	2 jours	14-06-19	14-06-20	
12		Consultation 3	2 jours	14-06-24	14-06-25	
13		Rapport	20 jours	14-06-26	14-08-06	10;11;12
14		Preparation de la phase 1	60 jours	14-08-04	14-10-24	
15		**Phase 1: Élaboration**	**21 jours**	**14-10-27**	**14-11-24**	**14**
16		Présentation de l'ébauche	1 jour	14-10-27	14-10-27	
17		Atelier emploi	2 jours	14-11-03	14-11-04	16
18		Atelier éducation	2 jours	14-11-10	14-11-11	16
19		Atelier partenariat	2 jours	14-11-17	14-11-18	16
20		Atelier synthese	1 jour	14-11-24	14-11-24	19;18;17
21		Retour sur la phase 1	15 jours	14-12-01	14-12-19	15
22		**PHASE 2: PRE-DEVELOPPEMENT**	**270 jours**	**15-01-05**	**16-02-12**	
23		Etudes de préfaisabilités	4 mois	15-01-05	15-04-24	
24		Préparation de la phase 2	40 jours	15-04-13	15-06-05	
25		**Phase 2: Proposition**	**26 jours**	**15-06-08**	**15-07-13**	**24;23**
26		Présentation de la proposition	1 jour	15-06-08	15-06-08	
27		Atelier grand public	1 jour	15-06-15	15-06-15	26
28		Atelier affaire	2 jours	15-06-22	15-06-23	26
29		Atelier aménagement	2 jours	15-06-29	15-06-30	26
30		Atelier éco-parc	2 jours	15-07-06	15-07-07	26
31		Atelier synthèse	1 jour	15-07-13	15-07-13	27;28;29;30
32		Retour sur la phase 2	15 jours	15-08-03	15-08-21	25
33		Mise en commun avec les autres divisions	3 mois	15-08-24	15-11-13	32
34		Journée de consultation avec les professionnels	25 jours	15-11-16	15-12-18	33
35		Plan du projet	30 jours	16-01-04	16-02-12	34;33
36		**PHASE 3: CONSULTATIONS EXTERNES**	**360 jours**	**16-02-15**	**17-06-30**	
37		**Projet de PPU**	**120 jours**	**16-02-15**	**16-07-29**	**35**
38		Préparation du projet de PPU	2 mois	16-02-15	16-04-08	
39		Mandat à OCPM	4 mois	16-04-11	16-07-29	38
40		**Période de consultation**	**220 jours**	**16-08-01**	**17-06-02**	
41		Consultations	11 mois	16-08-01	17-06-02	39
42		Acceptation du projet de PPU	0 jour	17-06-02	17-06-02	41
43		Publication du rapport	1 mois	17-06-05	17-06-30	42
44		**PHASE 4: PROJETS LEVIERS**	**255 jours**	**17-07-03**	**18-06-22**	
45		Evaluation des projets leviers	6 mois	17-07-03	17-12-15	
46		Sélection des projets leviers	6 mois	17-12-18	18-06-01	45
47		Démarrage des projets leviers	15 jours	18-06-04	18-06-22	46



Société de mise en valeur des berges de la Pointe-Saint-Charles
Division : Programme et Développement

Tâche
Récapitulative
Phases
Jalon

5. LES PROJETS LEVIERS

5.1 Identification des projets leviers

À la suite des trois premières phases, nous avons mis en place des matrices permettant d'établir des critères de sélection pour choisir les projets leviers. Notre évaluation de chaque critère est évaluée sur une valeur maximale de 5. Les projets sur fond vert sont ceux sélectionnés pour assurer le lancement du développement du site.

5.2 Evaluation post-projet

Comme dans tout projet, il est important de réaliser une évaluation a posteriori, en particulier dans le cas d'un projet levier puisque celui-ci sert par la suite de référence aux autres développements du site. Cette évaluation est idéalement réalisée un certain temps (par exemple un an) après le projet afin de pouvoir évaluer non seulement le processus de construction, mais de laisser le temps aux activités de s'y installer. La perspective de l'usager entre autre est importante à intégrer à ce genre d'exercices, puisqu'elle peut grandement influencer la conceptualisation des autres projets du site. Accorder un certain délai après la complétion du projet donne le temps aux usagers de s'approprier les aménagements et donc d'offrir un retour critique sur leur expérience (Transport Canada, 2010).

Matrice 5.1 : Pondération des projets leviers pour la division Equipement et Espaces verts

	Critères de sélection	Importance	Projets de développement (pondération /5)						
			Division Equipements et Espaces verts						
			Musée	Amphithéâtre	Parc linéaire	Promenade	Pont vert	Parc	Marina
Public	Interpeler le public		5	5	5	4	4	3	5
Public	Visibilité		5	4	5	4	4	2	5
Public	Vocation d'intérêt public		5	5	5	4	4	5	5
Public	Qualité public		5	4	5	4	4	3	4
Public	Influence		5	4	5	4	2	4	3
MOT	Capacité de libération des terrains		3	4	3	3	3	4	3
MOT	Concentration des projets		4	3	5	3	3	3	3
MOT	Rapidité		3	3	4	3	1	5	3
MOT	Facilité		4	3	4	3	1	5	3
MOT	Consensus entre les PP		4	3	4	3	2	4	3
MOT	Coût		2	2	4	5	2	5	2
MOT	Influence pour faire venir des investisseurs		2	2	5	3	1	1	3
Résultats (/60)			**47**	**42**	**54**	**43**	**31**	**44**	**42**

Matrice 5.2 : Pondération des projets leviers pour la division Programmation et Développement

	Critères de sélection	Importance	Projets de développement (pondération /5)						
			Division Programmation & Développement						
			Bureaux Technicolor	Bureaux Ubisoft	Bureaux WarnerBros	Laboratoire de recherches	Ecole de formation	Incubateur d'entreprises	Services
Public	Interpeler le public		1	1	1	2	5	4	5
Public	Visibilité		3	3	3	2	3	3	5
Public	Vocation d'intérêt public		2	2	2	3	5	3	5
Public	Qualité public		4	4	4	4	3	4	3
Public	Influence		2	2	2	1	4	3	4
MOT	Capacité de libération des terrains		4	3	3	3	3	3	4
MOT	Concentration des projets		4	3	3	2	5	4	5
MOT	Rapidité		5	1	1	2	3	3	3
MOT	Facilité		5	3	2	2	3	3	3
MOT	Consensus entre les PP		4	4	4	3	3	3	3
MOT	Coût		3	3	3	3	2	2	4
MOT	Influence pour faire venir des investisseurs		5	5	5	3	3	4	5
Résultats (/60)			**42**	**34**	**33**	**30**	**42**	**39**	**49**

Matrice 5.3 : Pondération des projets leviers pour la division Transport, Infrastructure et Mobilité

	Critères de sélection	Importance	Projets de développement (pondération /5)		
			Division Transports et Mobilité		
			Boulevard urbain	SR Transport en commun	Trame viaire locale
Public	Interpeler le public		4	5	4
Public	Visibilité		5	5	3
Public	Vocation d'intérêt public		5	5	4
Public	Qualité public		5	5	4
Public	Influence		5	5	4
MOT	Capacité de libération des terrains		4	4	3
MOT	Concentration des projets		4	3	3
MOT	Rapidité		3	3	3
MOT	Facilité		3	3	3
MOT	Consensus entre les PP		3	2	2
MOT	Coût		2	2	3
MOT	Influence pour faire venir des investisseurs		5	4	4
Résultats (/60)			**48**	**46**	**40**

5.3 Risques, opportunités et mesures de mitigation

Le tableau des risques et opportunités permet de classer les éléments pouvant affecter le projet tout en mesurant le degré d'exposition de chacun. L'objectif de ce tableau est de permettre à l'équipe de gestion de gérer les risques et de les transformer en opportunités. Bien qu'il ne soit pas possible d'atteindre la totale certitude vis-à-vis d'un projet, la classification aide à manier l'incertitude en se situant dans une zone de confort raisonnable.
Notons que l'identification s'inscrit dans un processus continu et itératif où la surveillance et le contrôle sont essentiels à la bonne conduite du projet.

De plus, notons qu'en identifiant les risques, l'équipe de gestion établie une attitude pro-active par rapport aux différentes réponses possibles (acceptation, mitigation, transfert, évitement).

Le tableau présenté permet de classer certains risques identifiés en fonction des phases développées. En mentionnant le niveau d'occurrence, le niveau d'affectation et le degré d'influence, il nous a été possible d'identifier les risques les plus probables et de réfléchir à des mesures d'atténuation et à des opportunités.

Tab.5.1: Risques et opportunités

Analyse de Risques: Phases 1, 2, 3, et 4

Milieu	Domaine		Facteurs	Risques					Opportunités	
				Risque détecté	Impact du risque	Niveau d'occurrence	Niveau d'affectation	Degré d'influence	Mesures d'atténuation	
EXTERNE	Environnement social	PHASE 1	Implication des parties prenantes pendant les ateliers	Possibilité que toutes les parties prenantes invitées ne viennent pas	Mauvais démarrage du projet Retard dans le projet	Imprévisible	Possible	Majeur	Reconfirmer avec les PP 48h avant de leur invitation	
				Les objectifs des ateliers ne soient pas remplis					Avoir un membre de l'organisation dans chaque atelier pour guider et animer l'atelier afin de: - s'assurer que nous allons atteindre les objectifs et remettre les livrables - maintenir une ambiance agréable dans l'atelier	
			Groupes communautaires / Grand Public	Opposition / Mauvaise publicité	Difficulté de démarrer le projet / Décrédibilise le projet		Possible			
		PHASE 2	Potentiels investisseurs	Prend peur face aux contaminations du site / Non implication dans le projet	Peu de gros joueurs investissant dans le terrain	Imprévisible	Possible	Modéré	Visite du terrain avec les investisseurs / Présenter les études	Faire découvrir la valeur du terrain aux investisseurs
		PHASE 3	Consultation Publique OCPM	Possibilité de non acceptation de certaines aspects du projet	Retard dans l'échéancier du projet	Court terme	Possible	Majeur	Réussir des ententes avec les groupes communautaires avant la consultation à la OCPM	Réussir un haut niveau d'acceptation public du projet
		PHASE 4	Annonce des projets leviers	Conflits d'intérêts dans les différentes parties prenantes	Retard dans l'échéancier du projet, perte d'intérêt	Moyen terme	Possible	Modéré	Socialisation adéquat des objectifs visés	Majeur implication des parties prenantes
	Environnement physique	P1	Contamination	Faire fuir les investisseurs	Pas de développement	Imprévisible	Possible	Majeur	Présenter les opportunités d'affaire d'un investissement	
		P2	Pont Champlain	Retard dans la construction	Réticence de la part des investisseurs Difficulté de démarrer le projet	Long terme	Possible	Modéré	Prévoir un réseau de transport en commun efficace	Atteindre un haut niveau de qualité et efficacité dans les déplacements des usagers
		P3				Court terme	Possible	Modéré		
		P4	Contamination	Une contamination supérieure que prévue	variation de la rentabilité / Échec du projet		Possible	Majeur	Mettre plus d'accent sur les études du terrain	Réduction des Imprévues
	Politique/légal	P1	Elections municipales / Elections Gouvernementales	Changement d'élus	Retard dans le projet Changements d'objectifs	Moyen terme	Peu probable	Modéré Majeur	Impliquer les différents parties politiques en amont	
		P2								
		P3								
		P4								
	Economique	P1	Taux d'intérêts	Fluctuation du marché et des taux d'intérêt	Retard des investissements	Court terme	Probable	Modéré	Prévoir en amont cette inflation dans le montage	Obtenir des prêts à un taux préférentiel
		P2			Changement d'avis des investisseurs	Court terme	Probable	Modéré	Prévoir en amont cette inflation dans le montage	Obtenir des prêts à un taux préférentiel
		P3			Changement de la rentabilité du projet	Moyen terme	Probable	Majeur	Prévoir un taux de rentabilité suffisamment élevé pour atténuer de possibles variations	Majeur rentabilité
		P4								
INTERNE	Ressources au sein de l'équipe de gestion	P1	MOT	Conflit au sein de la MOT	Mauvaise image du projet au près du public Difficulté d'avancer dans le projet	Imprévisible	Possible	Majeur	Assurer les communications et la coordination au sein de la MOT Organiser des séances de partnering Organiser des séances de visionning	Créer un modèle de MOT exemplaire
		P2	Partenariat	Conflit entre les propriétaires et les investisseurs	Pas d'ententes mis en place / Difficulté de démarrer le projet	Court terme	Possible	Modéré	Agir en tant que modérateur	
		P3	Consultation publique OCPM	Trop de changements demandés à la OCPM	Epuisement de ressources / retard dans l'échéancier	Court terme	Possible	Modéré	Gestion adéquate des parties prenantes	
		P4	Options de projets leviers	Possibilité de ne pas choisir le projet avec le majeur effet levier	Retard dans l'échéancier	Court terme	Peu probable	Majeur	Identification en amont des conditions capables de susciter l'intérêt auprès de la plus part de parties prenantes	
	Projet	P1	Etudes préliminaires	Longueur des procédures	Pertes d'intérêt de la part des investisseurs	Long terme	Possible	Majeur	Entretenir l'intérêt	Trouver des nouvelles solutions au fur et à mesure de l'évolution du projet
			Envergure du projet Projet à long terme	Difficultés à maitriser les risques à long terme	Mauvaise coordination de la MOT	Imprévisible	Probable	Majeur	Mettre en place un comité de suivi Planifier les risques et opportunités dès le début du projet	
		P2	Résultats des études préliminaires	Faire fuir les investisseurs	Pas de projet	Long terme	Possible	Majeur	Assurer la qualité dans le processus de réalisation des études	
			Envergure du projet Projet à long terme	Difficultés à maitriser les risques à long terme	Mauvaise coordination de la MOT	Imprévisible	Probable	Majeur	Mettre en place un comité de suivi Planifier les risques et opportunités dès le début du projet	
		P3	Présentation de projet de PPU	Non acceptation des certaines aspects	Retard dans l'échéancier	Court terme	Probable	Modéré	Impliquer les différents parties politiques en amont	Supérer le temps prévus dans les échéanciers
			Publication du rapport							
		P4	Options de projets leviers	Possibilité de ne pas choisir le projet avec le majeur effet levier	Retard dans l'échéancier	Long terme	Peu probable	Modéré	Identification en amont des conditions capables de susciter l'intérêt auprès de la plus part de parties prenantes	Atteindre un haut niveau de qualité
			Appels d'offres	mauvaise conception de la matrix de sélection	Perte de qualité des travaux				Mettre l'accent sur la qualité de travaux dans la conception de la matrix de sélection	

CONCLUSION

Le redéveloppement site du Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles représente un défi unique en raison de contraintes très particulières,; notamment l'opposition entre les difficultés techniques que présente son sol et sa localisation exceptionnelle et stratégique pour la métropole montréalaise. Son environnement social requiert de plus une attention toute particulière afin d'assurer son acceptabilité auprès de la population. Notre analyse a déterminé que l'avenue de l'audiovisuel et du multimédia était intéressante pour ce terrains unique et avec un fort potentiel de vitrine pour un secteur économique dans lequel les autorités publiques souhaitent que la ville se démarque. Pour réaliser cette vision, notre démarche cherche à engager fortement un maximum de parties prenantes concernées, afin de compléter un projet à la fois mobilisateur et influent pour l'avenir de la ville créative qu'est Montréal.

BIBLIOGRAPHIE

Action-Gardien. Le quartier en un coup d'œil. Consulté le 23 avril 2014 http://actiongardien.org/Pointe-Saint-Charles

Action-Gardien. Demande de présentation publique du projet Griffintown, 16 avril 2010, http://actiongardien.org/sites/actiongardien.org/files/Lettre%204%20tables%20-%20avril%202010.pdf

BLAIS, Pierre, FONTAINE, Nicolas. « Les écoparcs industriels », Ministère des affaires municipales, régions et occupation du territoire, Québec, 16 juillet 2012, 7p.

CMM. Plan métropolitain d'aménagement et de développement, 2011, 194p. http://pmad.ca/fileadmin/user_upload/pmad2011/documentation/20111208_pmad.pdf

Demers, C. et Raynaud, M. (2013), Diapositives et notes de cours, Gestion des parties prenantes, AME 6916
Séance 1: Gestion des parties prenantes
Séance 2 et 3 : Modes de prévention et de résolution de conflits en aménagement et en développement, Outils et savoir-faire.
Séance 4 : Gouvernance des Parties Prenantes. Choix rationnels – Stratégies - Communications

Fantasia « Opportunités commanditaires et publicitaires ». http://www.fantasiafestival.com/2014/fr/pre-festival/commanditaires-et-partenaires , consulté le 25 avril 2014

GAGNON, Christiane, KLEIN, Juan-Luis, « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social. », Cahiers de géographie du Québec, vol. 35 no 95, 1991, p.239-255

Lizzaralde, G. (2012), Diapositives et notes de cours, Planification et Elaboration de projets d'aménagement, AME 6043
Séance 6: La gestion des communications
Séance 7 : La planification stratégique
Séance 8 : La gestion du risque

SHIELDS, Alexandre. « Casino : Loto-Québec jette l'éponge », Le Devoir, 11 mars 2006, [en ligne] http://www.ledevoir.com/politique/quebec/104152/casino-loto-quebec-jette-l-eponge (consulté le 25 avril 2014)

Transport Canada. « Installation pour navetteurs actifs : Guide à l'intention des municipalités et des employeurs canadiens », Ottawa, Avril 2010, 84p.

Ville de Montréal. Histoire des arrondissements. Consulté le 23 avril 2014 de http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_ppageid=7757,85063715&_dad=portal&_schema=PORTAL

Ville de Montréal. Profil de l'arrondissement. Consulté le 23 avril 2014 de http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7757,104265581&_dad=portal&_schema=PORTAL

Ville de Montréal. Arrondissement du Sud-Ouest. Profil socio-économique. Mars 2014. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PROFIL_SOCIOD%C9MO_SUD%20OUES

Ville de Montréal. Arrondissement du Sud Ouest. Profil économique. Mai 2013. 6-20. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PE_SUD_OUEST_2012.PDF

Ville de Montréal. Histoire des quartiers Consulté le 23 avril 2014 de http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7757,85063764&_dad=portal&_schema=PORTAL

ICONOGRAPHIE

1. MISE EN CONTEXTE

Fig.1.1 : Carte générale de Montréal (source : http://ville.montreal.qc.ca/)
Fig.1.2 : Rivage en 1958 d'après la photographie aérienne (source : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ENVIRO_FR/MEDIA/DOCUMENTS/TECHNOPARC_67.PDF)
Fig.1.3 : Stationnement pour l'exposition 67 (source : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ENVIRO_FR/MEDIA/DOCUMENTS/TECHNOPARC_67.PDF)
Fig.1.4 : Plan du quartier de Pointe-Sainte-Charles (source : http://ville.montreal.qc.ca/)
Fig.1.5 : Territoire d'étude (source : Document remis dans le cours AME 6917)
Fig.1.6 : Distribution des hydrocarbures en phase flottante sur le site du Technoparc (1999-2000) (source : Commission de coopération environnementale de l'Amérique du Nord, 23 juin 2008)
Fig.1.7 : Carte des propriétaires publiques (source : Ville de Montréal)
Fig.1.8 : Carte des diagnostic (source : équipe 1/2/3)

Tab.1.1: Tableau SWOT - mise en commun de l'analyse des trois équipes
Tab.1.2: Carte des projets structurants (source: équipe 2)

2. ELABORATION DE LA VISION ET DES ORIENTATIONS

Fig.2.1: Article web (source : http://www.montrealinternational.com/blogue/etude-ccmm-les-industries-creatives-catalyseurs-de-richesse-et-de-rayonnement-pour-la-metropole/)
Fig.2.2: Article web (source : http://www.ccmm.qc.ca/)
Fig.2.3: Article web (source : http://www.lesaffaires.com/)

3. PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Tab.3.1: Cycle de vie du projet
Tab.3.2: Processus de planification stratégique et de communication

4. APPROCHE

Tab. 4.1: Classification des outils de communications
Tab.4.2 : Membres du Comité de suivi
Tab.4.3: Rôles et responsabilité du Comité de suivi
Tab. 4.4: Identification des parties prenantes
Tab. 4.5: Identification des potentiels d'influences
Tab. 4.6: Identification des stratégies de communications
Tab. 4.7: Déroulement d'une journée type d'atelier
Tab. 4.8: Organisation de la première phase d'ateliers
Tab. 4.9: Risques et opportunités liés à la phase 1
Tab. 4.10: Organisation de la deuxième phase d'ateliers
Tab. 4.11: Risques et opportunités liés à la phase 2

Matrice 4.1: Consultation avec le milieu des affaires
Matrice 4.2: Consultation avec les propriétaires

Matrice 4.3: Consultation avec les groupes communautaires

Graphique 1.1 : Les intrants et les extrants
Graphique 1.2 : Go/No-go

5. PROJETS LEVIERS

Matrice 5.1 : Pondération des projets leviers pour la division Equipement et Espaces verts
Matrice 5.2 : Pondération des projets leviers pour la division Programmation et Développement
Matrice 5.3 : Pondération des projets leviers pour la division Transport, Infrastructure et Mobilité

Tab.5.1: Risques et opportunités