

REDÉVELOPPEMENT DES ANCIENS ATELIERS DU CN À POINTE-SAINT-CHARLES

Philippe Cantin
Vanessa Hudon Ouellet
Ariane Létourneau
Jhonny Gamboa

Le projet de redéveloppement des anciens ateliers de la compagnie ferroviaire du Canadien National (CN) à Pointe-Saint-Charles dans l'arrondissement du Sud-Ouest de la Ville de Montréal a débuté en 2005, lorsque le CN a vendu ses terrains pour la somme de 1 \$, sans garantie légale ou condition, au Groupe Mach. Après l'opposition de la population face aux premières propositions d'aménagement sur le même site (casino, Cirque du Soleil et centre de foires d'exposition), le Groupe Mach proposa en 2012, un projet de développement à usages mixtes, qui s'inscrivait dans les grandes orientations du plan d'urbanisme de la Ville de Montréal. Cela a facilité l'acceptation sociale, notamment devant l'Office de consultation publique de Montréal.

Les intérêts manifestés par les parties prenantes étaient variés. Cette divergence a eu une incidence directe sur la gestion des conflits pour remédier à l'absence de consensus. Les acteurs du secteur privé et ceux du secteur communautaire avaient une vision très opposée des interventions à proposer pour le site. Le poids politique des acteurs communautaires de Pointe-Saint-Charles a influencé les décisions de la Ville de Montréal quant aux clauses à inclure dans l'accord de développement présenté au Groupe Mach. Dans le but d'épargner du temps et de l'argent, le Groupe Mach a dû accepter certaines clauses de l'accord vis-à-vis desquelles il n'était pas initialement favorable, notamment la cession du bâtiment n° 7 à l'organisme Quartier Éphémère et le fait de doter le projet de 25 % de logements sociaux et de 15 % de logements abordables. Somme toute, plusieurs compromis en matière de densité, de modes de tenure et d'aménagement ont dû être faits entre les acteurs privés et les acteurs communautaires.

article A1204

Important :

Cette étude de cas ne cherche pas à évaluer la performance du projet ni celle des participants au projet. Les informations à la base des résultats présentés proviennent notamment d'entrevues semi-dirigées réalisées avec des acteurs clé des projets (de 2 à 6 entrevues). Par respect de l'anonymat, le texte ne fait pas référence aux personnes rencontrées. Ce répertoire doit être utilisé exclusivement pour des fins de recherche et d'enseignement.

Il est réalisé à partir des travaux d'étudiants en formation à la recherche avec la contribution volontaire des compagnies de l'industrie de la construction que le grif remercie pour leur généreuse participation. Consultez sur le site Internet la politique d'éthique du répertoire.

DESCRIPTION DU PROJET

Le projet de redéveloppement des anciens ateliers du Canadian National (CN) à Pointe-Saint-Charles dans l'arrondissement du Sud-Ouest de la Ville de Montréal a débuté en 2005. Le site sur lequel le projet de redéveloppement fut élaboré accueillait anciennement les activités ferroviaires de la compagnie Alstom. Le CN était le propriétaire du terrain et, lorsqu'Alstom arrêta ses activités, il décida de proposer la vente du site au Groupe Mach pour la somme de 1 \$, sans garantie légale de décontamination du terrain ni autres conditions. Suite aux pressions sociales venant d'une population mobilisée, le Groupe Mach a proposé un projet de développement mixte, de revalorisation industrielle et de consolidation du secteur en termes d'accès aux logements abordables.



Fig. 1. Plan de localisation (Source : OCPM, 2009a)

Le site de 33 hectares a été divisé en trois zones distinctes (Fig. 1). La première, située au nord, a été expropriée du Groupe Mach en 2010 par l'AMT pour permettre l'implantation de garages d'entretien de trains de banlieue. Quant à la partie centrale du site, le Groupe MACH a prévu la reconversion des bâtiments existants à des fins locatives, afin d'y accueillir des activités industrielles et commerciales. Finalement, dans la partie sud, sur laquelle porte la présente étude de cas, seront construites 854 unités de logements, dont une portion de 25 % de logements de statut social et une autre de 15 % de logements de statut abordable. Pointe-Saint-Charles est un milieu défavorisé où la proportion de logements sociaux atteint plus de 40 % du parc locatif résidentiel (Action Gardien, 2012).

L'aménagement de la partie sud prévoit le prolongement de la trame viaire existante afin de favoriser l'inclusion du nouveau développement au tissu résidentiel existant (Fig. 2). Aussi, la hauteur des bâtiments est modérée aux abords du nouveau site et

plus importante en son centre, ce qui permet une densification graduelle en hauteur du cadre bâti. Ceci permet une insertion harmonieuse du projet à la trame résidentielle existante. Certains principes de développement durable ont été retenus. En effet, le projet a été planifié en répondant au Plan de développement durable de la collectivité montréalaise. Il s'est de plus appuyé sur la méthode LEED-ND, mais sans chercher la certification. Ainsi, le projet compte plusieurs espaces verts et des aménagements favorisant le transport actif.



Fig. 2. Plan d'ensemble (Source : OCPM, 2009a)

Le don du bâtiment n° 7, un vestige de l'époque industrielle ferroviaire, par le Groupe Mach permettra de créer un pôle culturel au sein du quartier grâce à l'implantation de locaux d'artistes, d'une salle communautaire et de commerces de proximité. L'arrondissement refusait d'apporter un amendement au règlement de zonage permettant la mise en œuvre du projet de redéveloppement des ateliers du CN, tant qu'il n'y avait pas d'engagement de la part du Groupe Mach de céder le bâtiment à un organisme à but non lucratif.

L'engagement à créer ce lieu culturel a permis la signature d'un accord de développement entre le Groupe Mach et la Ville de Montréal. Ce document est le résultat de multiples compromis entre d'un côté le Groupe Mach, qui veut optimiser son investissement, et de l'autre côté des acteurs sociaux, qui revendiquent la dynamisation et la diversification du quartier. Ainsi, un enjeu lié à la gestion des conflits peut être soulevé, ayant trait à l'absence de consensus entre les diverses parties prenantes.

LE PROJET COMME SYSTÈME SOCIAL

Les parties prenantes du projet

Le Groupe Mach est l'acteur de premier plan dans ce projet. Cette société œuvre dans le développement et la gestion immobilière. Le groupe réalise des mandats de développement urbain principalement axés sur la construction et la rénovation. Il gère

la location de ses locaux à usage industriel, commercial, de bureau et résidentiel. En tant qu'entreprise, chargée de la maîtrise d'ouvrage et la gestion du projet, le but du groupe Mach est de générer des profits. L'entreprise veut finaliser le projet le plus rapidement possible pour optimiser ses investissements, en visant une marge de profit de 8 %.

Action-Gardien, un autre acteur essentiel, est une table de concertation des groupes communautaires de Pointe-Saint-Charles. Elle regroupe plus de 25 organismes tels que R.I.L. (Regroupement Information Logement de Pointe-Saint-Charles), GRT (Groupes de ressources techniques en habitations communautaires), Réso, 7 à nous, Patrimoine 1830 Leber, Soqam, Quartier Éphémère, Bâtir son quartier et La Fonderie Darling. La table de concertation a pour but d'informer et de promouvoir l'échange entre les organismes communautaires sur des dossiers touchant le quartier. Elle saisit le pouls de la population pour la représenter auprès, entre autres, de promoteurs immobiliers. Elle a comme mission d'assurer l'équité sociale et la qualité de vie au sein du quartier. Dans le dossier de redéveloppement des ateliers du CN, Action-Gardien a fait appel à la population pour élaborer des propositions d'aménagement. L'organisme s'est impliqué pour s'assurer que le redéveloppement de la friche des anciens ateliers du CN se fasse en continuité avec le quartier et qu'il tienne compte des revendications sociales, particulièrement en matière de logements sociaux et abordables et de services à la population.

La Ville de Montréal et l'Arrondissement du Sud-Ouest, ont eu un rôle administratif de grande importance. Ils ont veillé au bien-être collectif au sein de la Ville et de l'Arrondissement, par le biais de l'application de règlements, de plans et de politiques (urbanisme, développement durable, inclusion sociale, etc.). Dans le cadre du projet des ateliers du CN, la Ville a eu recours à l'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal. Cet article permet au conseil municipal de déroger à tout règlement d'un arrondissement pour faciliter la réalisation de projets qui n'ont pas une portée strictement locale, en permettant d'adapter aux réalités du contexte les normes en matière d'usage ou d'implantation prévues au règlement d'urbanisme, tout en assurant la conformité du projet à l'égard des orientations du Plan d'urbanisme. Grâce à ces dérogations un accord de développement entre le promoteur et la ville a été signé.

Le Groupe Cardinal Hardy est une firme spécialisée en architecture, en architecture de paysage, en design urbain, qui détient une bonne connaissance de l'Arrondissement du Sud-Ouest. La firme a été mandatée pour faire une proposition architecturale et urbaine du projet. Cardinal Hardy, à la différence du Groupe Mach, aurait aimé faire de ce projet une démonstration de « *Green Branding* », ou image de marque verte, qui aurait été une belle publicité dans le cadre de futures soumissions.

Finalement, l'entreprise Samcon est le promoteur du développement résidentiel. Samcon fera l'achat des terrains préparés (sols réhabilités et desserte en réseau d'égouts et d'aqueducs) au Groupe Mach. Elle s'occupe de la vente des unités et du service après-vente. Dans ce cas-ci, la mission de Samcon est de construire des unités de logements en générant un profit, tout en revitalisant le quartier de Pointe-Saint-Charles, en collaboration avec les acteurs communautaires.

Collaboration

La collaboration entre le Groupe Mach et les différents acteurs de la multi organisation temporaire (MOT) du projet (l'ensemble des acteurs intervenant dans le projet) avait pour objectif d'élaborer un plan d'aménagement d'ensemble pour le redéveloppement du secteur résidentiel de l'ancien terrain des ateliers du CN (Fig. 3). Le Groupe MACH a fait appel à des consultants externes pour l'accompagner dans le domaine de l'ingénierie, de l'environnement, de l'urbanisme, du design, ainsi que de la construction.

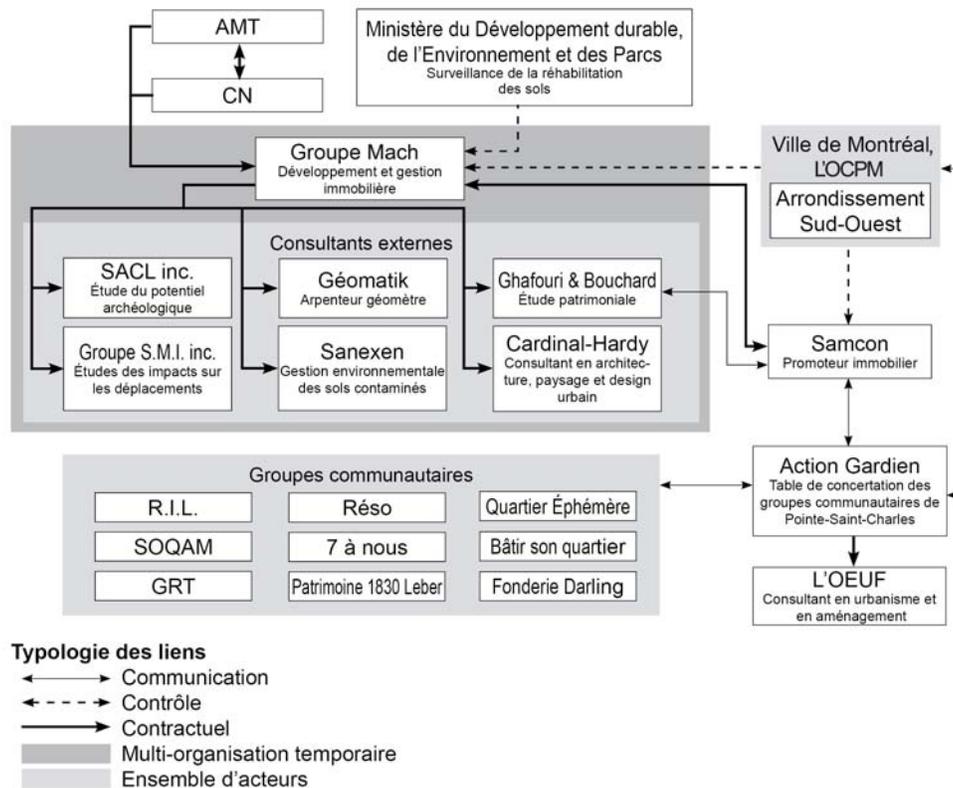


Fig. 3. Diagramme organisationnel

Groupe Mach a rencontré individuellement chacun des acteurs de la MOT, et ce, à plusieurs reprises. En amont et en aval des consultations publiques, le Groupe Mach a regroupé certains membres de la MOT (ingénieurs et Cardinal Hardy) pour réviser le plan d'ensemble. Ces rencontres se sont étalées de 2006 à 2012, lors des phases de planification et de conception du projet. Chaque mandat est octroyé par le Groupe Mach, aux différents acteurs de la MOT. Ainsi, les parties prenantes de l'industrie de la construction ne collaborent pas entre elles, mais directement avec le Groupe Mach. Bien que le projet n'ait pas de certification ISO 9000¹, le promoteur utilise une structure de ce type pour faire la communication entre les acteurs.

¹ Normes relatives à la gestion de la qualité publiées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO)

Participation

En amont du projet proposé par le Groupe Mach, Action-Gardien a sondé à plusieurs reprises la population pour recueillir des idées quant au développement futur du site des ateliers du CN, lors d'opérations populaires d'aménagement (OPA).

Action-Gardien a partagé ses préoccupations avec l'Arrondissement, notamment en ce qui a trait à la révision des usages dans le secteur industriel adjacent à la zone résidentielle, la restriction de la circulation lourde dans le voisinage et l'ouverture rapide d'un accès au site par la rue Marc-Cantin, en plus d'examiner la possibilité de création d'emplois locaux, la réhabilitation des sols et le verdissement du secteur (Ville de Montréal, 2010).

Action-Gardien a influencé la prise de décision du Groupe Mach, et ce, tout au long du projet, compte tenu de son poids politique à Pointe-Saint-Charles. En septembre 2008, le Groupe Mach a tenu une préconsultation publique pilotée par l'office de consultation publique de Montréal (OCPM). Il y a eu plusieurs exercices d'ateliers de table ronde à l'initiative du Groupe Mach, où Action-Gardien, ainsi que tous les organismes communautaires ont été invités. Un mois plus tard, le projet a été présenté lors d'une première consultation par l'intermédiaire de l'OCPM. En 2009, le projet remodelé en fonction des premières recommandations est soumis à une deuxième consultation publique. Les trois exercices visaient à produire une vision cohérente de la revitalisation du site et des principes directeurs d'aménagement. Selon le Groupe MACH, la préconsultation et les consultations publiques ont été des outils de gestion de risques et de conflits.

Le plan d'aménagement d'ensemble conçu par Cardinal Hardy a été révisé par Action-Gardien et Samcon. Ce plan d'ensemble a concrétisé les principales orientations urbanistiques telles que : la trame urbaine, la hauteur, l'orientation des futurs bâtiments, les stationnements (aires ouvertes et souterraines), les espaces de dégagements et les modalités d'accès au bâtiment n° 7, ainsi que de la possibilité de faire des condos à spécialités autour de ce dernier (condos pour artistes).

PHASES ET PROCESSUS

Phase conceptuelle

Suite au départ de la société Alstom en 2003, les groupes sociaux ont manifesté leur intérêt pour un projet de développement à usages mixtes regroupant un pôle d'emploi, des activités culturelles, des services de proximité et une offre en logements sociaux et abordables où la proportion de logements sociaux atteindrait plus de 40 % du parc locatif résidentiel (Fig.4).

En 2005, le Groupe Mach a entamé des négociations avec le CN pour l'achat des terrains pour la somme de 1 \$. Le Groupe Mach et Groupe Cherokee, conjointement avec Loto-Québec et le Cirque du Soleil, ont proposé le déménagement du Casino de Montréal et la construction d'un centre des foires de Montréal sur le site. Ces projets ont été rapidement abandonnés en raison de l'opposition sociale. Groupe Cherokee s'est retiré du projet.

Au début de l'année 2006, le Groupe Mach entreprend un nouveau processus conceptuel suite aux vives oppositions face aux premières propositions. À ce moment, le Groupe Mach inclut la création d'un secteur de génération d'emploi.

Phase de planification

À la fin de l'année 2006, le Groupe Mach a entrepris la planification d'un nouveau projet d'usages mixtes. Ainsi, le Groupe Mach veut assurer une gestion de risques, en tenant compte des enjeux, des revendications et des préoccupations du milieu. Cette stratégie rend possible l'émergence d'un terrain d'entente éventuel avec les groupes sociaux, qui représentent le plus grand obstacle potentiel à la réalisation du projet. De plus, le Groupe Mach veut inscrire le projet dans les grandes orientations du plan d'urbanisme de la Ville de Montréal, afin de faciliter la modification au règlement de zonage et parvenir à un accord de développement avec la Ville. Aussi, le Groupe Mach procède à la signature des lettres de garantie environnementale exigées par le CN, qui déchargent ce dernier de toutes responsabilités quant aux frais de décontamination des sols du site. De plus, le Groupe Mach dépose auprès du Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) son *Plan de réhabilitation, secteur résidentiel les cours Pointe St-Charles* (OCPM, 2009b).

Parallèlement, les groupes sociaux procèdent à plusieurs exercices d'aménagement populaires, à l'issue desquels ils maintiennent leur position quant à l'apport en logements sociaux et abordables. Le Groupe Mach se préoccupe de revendications des groupes communautaires, car il sait que le projet devra être soumis à l'exercice de consultation publique.

Conception

En 2008, le Groupe Mach embauche la firme Cardinal Hardy, afin d'élaborer un plan d'aménagement d'ensemble économiquement rentable qui se rapproche le plus possible des enjeux du milieu et de Pointe-Saint-Charles. Encore une fois, le Groupe Mach tente de minimiser les risques de dépassements de temps et de coûts dus à la résistance des groupes sociaux. À l'initiative du Groupe Mach, des préconsultations publiques et des ateliers grand public sont tenus par l'intermédiaire de l'OCPM en 2008. Lors de ce travail collectif, il y a des discussions traitant la part totale de logements sociaux et abordables à inclure au projet, en plus de la possibilité pour Groupe Mach de céder le bâtiment n°7 à un groupe communautaire. Sur ces prémisses, la firme façonne l'ébauche du quartier résidentiel tout en suivant l'approche LEED-ND (Neighborhood Development), portant sur l'emplacement, la densité et l'intégration urbaine, l'économie des ressources naturelles. Selon Cardinal Hardy, la firme sert d'animatrice, d'intégrateur et de modérateur entre les intérêts des acteurs publics et privés.

En parallèle, le Groupe Mach entame des études, dont une étude patrimoniale avec la firme Ghafouri & Bouchard (2008), une étude archéologique avec la firme SACL inc. (2009), ainsi que des études de faisabilité techniques avec divers groupes professionnels, dont Sanexen pour la gestion environnementale et des sols contaminés (2009) et le Groupe S.M.I. pour l'étude des impacts sur les déplacements (2009). En plus, le Groupe Mach choisit Samcon comme promoteur immobilier avec qui il étudie la faisabilité économique et de constructibilité du projet. Le Groupe Mach organise des rencontres en face à face en invitant tous ces groupes professionnels, en plus de l'Arrondissement, afin de privilégier une approche de conception intégrée. Ainsi, le

Groupe Mach minimise les risques de mauvaises communications, le manque d'information et le manque de consensus entre les collaborateurs de la MOT. Finalement, le Groupe Mach n'utilise aucun outil de gestion de temps, mais il s'est plutôt fixé une date butoir (octobre 2012) pour finaliser la phase de conception du projet.

Approbations

La première consultation publique par l'OCPM a lieu en janvier 2009. Malgré le travail réalisé en amont au courant de 2008 avec la participation des groupes sociaux et des autres acteurs concernés, la proposition présentée lors de cette consultation ne fait pas l'unanimité et le Groupe Mach doit retourner à la table à dessin afin d'apporter plusieurs modifications et de revoir son plan d'ensemble. Plus tard, au courant de la même année se tient une deuxième consultation publique dont les séances ont lieu durant les mois de septembre et octobre.

Suite aux nombreuses revendications populaires lors des consultations publiques, l'OCPM recommande la bonification de certaines sections dans l'accord de développement devant être signé entre la Ville et le promoteur. Il s'agit de la section dédiée à l'apport de logements sociaux et abordables, ainsi que de celle traitant de l'intégration d'un pôle culturel au projet par l'entremise de la cessation du Bâtiment n° 7 à l'organisme Quartier Éphémère (OCPM, 2012). Dès qu'un aspect culturel est intégré à un tel projet, celui-ci doit passer sous l'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal, selon lequel tout projet intégrant un bien ou un équipement culturel d'envergure métropolitaine devra être traité par l'OCPM (OCPM, 2012). Ce dernier élément est très important, car il fait en sorte que la signature de l'accord entre la ville et le Groupe Mach dépend d'une entente avec les groupes sociaux quant aux conditions concernant le don de ce bâtiment. Après de longues négociations entre les deux parties, un terrain d'entente est trouvé, ce qui permet de remplir toutes les demandes incluses dans l'accord de développement, et ainsi, d'obtenir la signature de la Ville en octobre 2012.

Au début du processus, le Groupe Mach a fait la demande d'un changement d'affectation du secteur au plan d'urbanisme de « secteur d'emploi » à « secteur mixte ». Cette demande est approuvée en octobre 2012 par la Ville de Montréal.

Parallèlement, le Groupe Mach a reçu le feu vert du MDDEP, ce qui lui permet de procéder à la réhabilitation des sols par encapsulation, selon les normes environnementales provinciales.

Maîtrise d'ouvrage

Le projet de construction du Groupe Mach pour la portion résidentielle du site vise uniquement la préparation du terrain en vue de sa vente à Samcon. Le Groupe Mach a engagé la firme Sanexen pour réaliser le contrat de la réhabilitation des sols du site et d'encapsulation pour le talus. La firme S.M.I. a été mandatée pour la conception du réseau d'infrastructures. La somme des contrats restants sera octroyée par le Groupe Mach suite à des appels d'offres prévus pour le mois de juin 2013.

Construction

La phase de construction dédiée à la préparation du site débutera en 2013. Le Groupe Mach estime que cette phase sera d'une durée de trois ou de quatre ans,

dépendamment des ventes des parcelles à Samcon. La première étape de préparation du site résulte en la réhabilitation des sols contaminés. Le sol excavé servira ensuite à aménager le talus en marge du futur développement résidentiel. Par la suite, le Groupe Mach devra entreprendre le prolongement des rues Sainte-Madeleine, rue Bourgeois et rue Charon, ainsi que l'installation des infrastructures et des services. Le développement est divisé en phases : il se fera progressivement, en partant du quartier résidentiel existant. Une fois les égouts, les aqueducs et les infrastructures terminés, les terrains préparés seront vendus à Samcon par le Groupe Mach. La construction des immeubles résidentiels pourra commencer.

Fermeture

La fermeture du projet est prévue en 2018, lors de la vente de la dernière parcelle réhabilitée et desservie à Samcon.

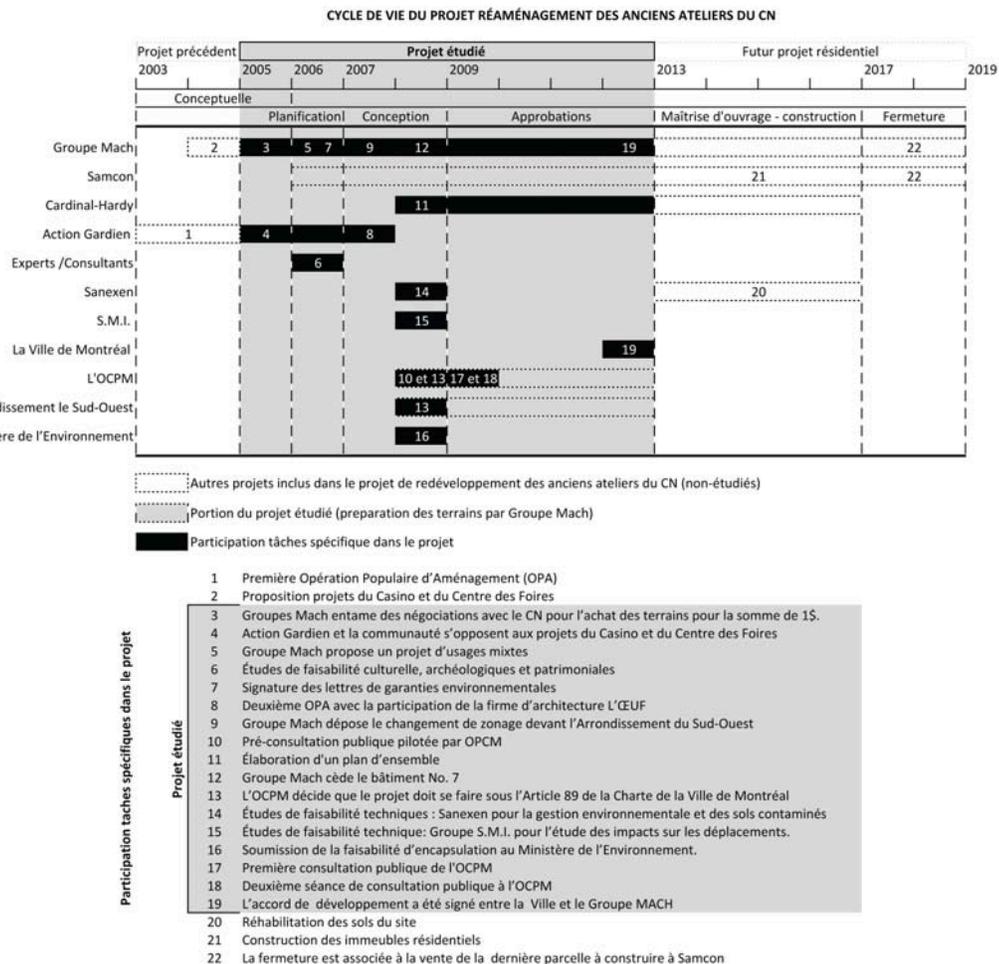


Fig. 4. Cycle de vie du projet de redéveloppement des anciens ateliers du CN

QUALITÉ DU PROJET, COÛTS ET INNOVATION

Faisabilité économique du projet

Le fait que le terrain du CN soit vendu pour la valeur de 1 \$ (sans garantie légale ni conditions imposées au Groupe Mach) a favorisé l'achat et a permis d'assurer une certaine rentabilité au projet. Le nouveau propriétaire a dû assumer les coûts associés à la préparation du site pour pouvoir accueillir des activités résidentielles. Le Groupe Mach a diffusé l'analyse « *Combien coûte un terrain acheté 1 \$ en juin 2006?* », auprès de l'OCPM, quantifiant les déboursements monétaires que la prise de possession du terrain engendrait, par exemple la réhabilitation des sols, l'entretien des lieux et la surveillance. Les coûts des travaux s'élèvent à 60 millions de dollars, comprenant l'aménagement des espaces publics, dont les rues, les parcs, les talus, etc. Les coûts initiaux pour la gestion environnementale (réhabilitation des sols et frais afférents) s'élèvent à près de 25 millions de dollars comprenant des coûts en garantie bancaire pour la gestion environnementale, l'assurance environnementale et l'embauche des expert-conseils en environnement. Par la suite, des coûts d'exploitation de 125 000 \$ par mois s'ajoutent à la facture (taxes municipales, gardien de sécurité, électricité, chauffage, assurance, etc.) (OCPM, 2012). D'autres dépenses sont à considérer, dont les travaux de réparations majeures sur les bâtiments existants, les investissements pour améliorations locatives, la donation du bâtiment n° 7 et les coûts des services d'experts en aménagements, ingénierie et construction, etc. Ainsi, depuis l'achat du terrain, le Groupe Mach a déboursé plus de 17 millions de dollars en frais divers, en excluant les frais de réhabilitation des sols.

Le promoteur s'était donné jusqu'à la fin 2012 pour faire approuver le projet, sans quoi celui-ci n'aurait pas été suffisamment rentable. Le Groupe Mach serait, sans hésiter, retourné à la planche à dessin afin d'élaborer un projet avec une densité plus importante, ce qui aurait permis de produire un projet plus lucratif. Malgré tout, le groupe a investi ou compte investir plus de 182 millions de dollars et vise une marge de profit de 8 %, ce qui est habituel pour ce type de projet.

Au départ, la partie résidentielle du projet visait une clientèle de type « premier acheteurs », ce qui dotait le projet d'un design et d'un style architectural plus avant-gardiste utilisant des matériaux de plus grande qualité que ceux généralement exigés par la clientèle de logements sociaux et abordables. Or la demande en logement social et abordable a été beaucoup plus élevée que prévu. Les designers ont dû revoir les spécifications et le design du projet pour permettre l'inclusion additionnelle de ce type de logements.

Dans le respect du budget, le Groupe Mach et Samcon ont dû considérer ces modifications lors de l'étude de faisabilité économique informelle, car elles ont de l'impact sur la valeur des bâtiments, le type de matériaux choisis et, surtout, sur la superficie et le nombre d'unités de logements.

D'autre part, mentionnons que pour la préparation des terrains résidentiels, le Groupe Mach est responsable de la mise en place des rues et des infrastructures connexes. Ceci représente 17 % du terrain et le Groupe Mach assume 100 % des coûts, soit un total de 1,6 millions de dollars pour les 470 mètres linéaires de rue. De plus, selon l'accord de développement signé avec la Ville de Montréal, le Groupe Mach doit concevoir le talus servant de zone de gestion environnementale qui représente 10 % du site et un coût d'environ 1 million de dollars. Finalement, le Groupe Mach devra

céder 11 % du terrain préalablement réhabilité pour l'implantation de parcs, ce qui représente un déboursé de 300 000 \$ (OCPM, 2012).

Enfin la gestion du risque lié aux sols contaminés consiste à garder le plus possible les matières contaminées sur le site, mais de manière sécuritaire avec l'encapsulation des sols contaminés recouverts. Cette gestion de sol permet au Groupe Mach d'économiser en frais de réhabilitation du site.

Gestion de la qualité

Le site étant anciennement occupé par des activités ferroviaires, les sols présentaient un taux de contamination considérable. Ainsi, le Groupe Mach a fait appel aux services du Groupe Sanexen, spécialiste en services environnementaux, pour produire les études et la caractérisation environnementale du site et procéder à la future décontamination des sols, en fonction des résultats de l'étude (OCPM, 2012). Ce processus de caractérisation s'est fait sous la supervision du MDDEP et suivant son programme de réhabilitation des sols. Le niveau de qualité des sols est représenté par une lettre, soit A, B, C ou D, où A représente la meilleure qualité de sol, celle pouvant accueillir une fonction résidentielle (MDDEP, 2012). Ces cotes sont données selon des critères d'évaluation précis dénotant la quantité de métaux, de composés organiques ou non organiques et autres se trouvant dans le sol. Le contrôle de la qualité des sols s'est donc fait selon ces critères de performance permettant de déterminer l'objectif à atteindre et la façon de le mesurer.

Le Groupe Cardinal Hardy a réalisé un plan d'aménagement en s'inspirant de la méthode de certification LEED ND, sans toutefois vouloir passer par le processus d'accréditation long et coûteux. Il s'agissait de doter l'aménagement du site de certaines caractéristiques de performance, dont une densité appropriée, une mixité des fonctions, un plan visant à favoriser le transport actif et une augmentation de l'apport en espaces verts.

L'accord de développement avec la Ville de Montréal que doit respecter le promoteur représente en soi un document spécifiant plusieurs caractéristiques et critères de performance permettant de contrôler la qualité du projet. L'accord de développement est composé de huit sections, soit : le développement résidentiel et l'inclusion de logements sociaux et abordables, le développement durable, le transport, les autres engagements incluant les aspects de patrimoine, d'archéologie et de culture, l'aménagement des parcs et des places publiques, ainsi que la construction d'un talus acoustique et l'aménagement d'un sentier public. Ces premières sections définissent ce qui est nécessaire et les exigences générales au niveau de la performance du projet et des principes d'aménagement et de design qui devront être utilisés (Ville de Montréal, 2012).

Innovation au sein du projet

Le processus de gestion des sols représente une innovation au sein du projet. Le fait que les sols contaminés soient remblayés et ensuite encapsulés sur le site même est une procédure récente pour ce type de projet. L'encapsulation des sols servira de base pour la création du talus situé en marge de la portion résidentielle du site. Ce talus servira d'interface entre la portion résidentielle et industrielle. Afin de rendre le tout

attractif, il y aura l'aménagement d'un sentier piéton, d'une piste cyclable et les sols en surface du talus permettront l'agriculture urbaine.

En ce qui concerne le processus de consultation, le projet de redéveloppement des anciens ateliers du CN a été étudié en amont sous la supervision de l'OCPM. Il s'agit d'une des premières fois que l'OCPM agit aussi tôt dans le processus de conceptualisation d'un projet du genre. L'OCPM animait donc des ateliers de travail où les acteurs de la MOT ainsi que les groupes sociaux et les instances publiques étaient présents. Ceci a permis d'enrichir le projet tôt dans le cycle de vie et de s'assurer une meilleure acceptation sociale lors des consultations publiques. L'innovation qui résulte de ce processus est sans contredit le 25 % de logements sociaux que détient le projet. En moyenne pour ce type de projet, les instances publiques demandent 15 % de ce type de logement aux promoteurs immobiliers. Dans ce cas, il y aura en plus 15 % de logement abordable, pour un total de 40 % de logements plus accessibles à une population plus démunie.

CONCLUSION

Bien qu'inachevé, le projet de redéveloppement des anciens ateliers du CN a déjà rencontré déjà un enjeu de gestion majeur. Il existe une dichotomie entre les intérêts des acteurs internes et externes au projet. Ainsi, les intérêts divergents des participants ont contribué à un manque de consensus sur les interventions à poser sur le territoire des anciens ateliers de CN. Les retards se sont accumulés, le plan d'aménagement d'ensemble a été modifié à maintes reprises, l'accord de développement a été abrogé. Le projet est le résultat de plusieurs compromis entre les acteurs. Néanmoins, aux yeux du Groupe Mach, le projet est une réussite dans la mesure où il a pu minimiser ses pertes en adoptant le plus rapidement possible un accord de développement, satisfaisant autant la Ville de Montréal que lui-même, bien qu'une vision consensuelle n'ait jamais été atteinte.

Ce projet a permis d'illustrer que les promoteurs et les développeurs immobiliers sont conscients qu'ils doivent dorénavant considérer les groupes sociaux locaux dans l'élaboration de projets d'aménagement d'envergure. On assiste à un changement de paradigme dans la pratique de la gestion de projet. Le promoteur doit maintenant consulter la communauté et proposer un projet qui saura remédier aux enjeux sociaux du milieu intervention.

RÉFÉRENCES

Action-Gardien (2012). *Terrains du CN : Action-Gardien interpelle les élu(e)s du Sud-Ouest suite au dépôt du rapport de l'OCPM*. Disponible en ligne : <http://actiongardien.org/node/404> (consulté le 20 novembre 2012)

OCPM (2009a). *Rapport : Redéveloppement du site des anciens ateliers du CN*. Disponible en ligne : <http://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P40/3f.pdf> (consulté le 20 novembre 2012)

OCPM (2009b). *Rapport : Redéveloppement du site des anciens ateliers du CN*. Disponible en ligne : <http://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P40/3a.pdf> (consulté le 20 novembre 2012)

OCPM. (2012). *Rapport : Combien coûte un terrain acheté 1 \$ en juin 2006?* Disponible en ligne : <http://www.ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P40/3i.pdf> (consulté le 20 novembre 2012)

Ville de Montréal (2010). *Anciens ateliers du CN : pour une cohabitation harmonieuse des activités.* Disponible en ligne : http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=81,59423625&_dad=portal&_schema=PORTAL (consulté le 17 novembre 2012)

Ville de Montréal (2012). «Accord de développement», Numéro de dossier : 1125843001 [Système de gestion des décisions des instances (Montréal)], p.8.