



Commandité par



Présenté par



---

# CAS ACADÉMIQUE

1er Round

**CONCOURS KGP 2017**

11 Novembre 2017

Version Française



## Projet : Promenade Fleuve et Montagne

*\* Veuillez noter que de nombreux événements, personnages et lieux ont été inventés pour les besoins du concours KGP. Toute ressemblance avec la réalité est le fruit du hasard.*

---

Il est 21h30. Marie-Anne devait rejoindre ses amis pour souper, mais elle est toujours dans son bureau. Elle attend ce coup de téléphone depuis des mois, elle se demande s'ils ne l'ont pas oubliée. Seule dans le noir, elle fixe son téléphone et commence à envisager le pire : « Peut-être qu'ils n'ont pas aimé l'idée et Serge n'ose pas me le dire. » C'est à ce moment qu'elle commence à se remémorer les premiers instants du projet.

C'était en 2009, il y a 6 ans déjà. Suite à un diagnostic préliminaire, la Direction des grands parcs et du verdissement de la Ville de Montréal concluait que le pourtour de l'île de Montréal était en bonne voie d'être protégé grâce à la politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels. De nombreux projets ont été réalisés au fil des années permettant d'avoir aujourd'hui, en 2015, 6% des territoires naturels sur le pourtour de l'île de Montréal qui sont protégés.

Les mandats dont s'acquitte cette Direction sont nombreux: « préserver et maintenir accessibles plus de 2 000 hectares d'espaces verts, concevoir et réaliser des projets d'aménagement pour améliorer le réseau des grands parcs et les places publiques, veiller à la protection des milieux naturels et plus largement, promouvoir la biodiversité en ville. »

Cependant, cette Direction s'est vite rendue compte que dans les quartiers centraux de Montréal, il existait un besoin criant d'augmenter le verdissement. Les îlots de chaleur urbains ainsi que le dérèglement climatique qui touchent la Ville de Montréal en étaient les principales raisons. C'est là qu'est née cette idée d'agir directement au centre de la ville de Montréal, en complément aux projets du pourtour de l'île. L'idée est apparue un peu folle d'abord, mais en y réfléchissant un peu, il est devenu clair qu'il fallait aller dans cette Direction.

« En plus des grands plans d'eau qui entourent Montréal, l'agglomération abrite une mosaïque de milieux naturels diversifiés, composée de bois, friches, milieux humides et cours d'eau intérieurs. Ces habitats, propices à la biodiversité » sont régis par la Ville de Montréal car ils « se situent en grande partie dans le Réseau des grands parcs de Montréal. La présence de nature en ville est d'une grande utilité pour le citoyen. Elle contribue, entre autres, à améliorer la qualité de l'air, à réduire la chaleur en plein été et à accroître l'esthétique des quartiers. La présence accrue de nature à proximité du lieu de résidence, de travail ou d'études, est de plus en plus reconnue comme un aspect significatif de la qualité de vie. »

Un premier projet a donc été initié en 2010 avec comme objectif de développer un réseau qui relierait les différents lieux naturels montréalais. Marie-Anne, urbaniste de métier devenue chargée de projet, venait d'être embauchée au Services des Grands Parcs lorsque l'idée initiale du projet a émergé. Ce premier projet nommé les Promenades Urbaines a été présenté aux élus en 2010 mais, tombant dans une période électorale, le projet ne restera pas dans les priorités de la nouvelle administration municipale. Devant cette situation, Marie-Anne a néanmoins repris la proposition de projet depuis le début. Elle a décidé de prendre le temps pour développer une vision du projet ainsi que pour identifier des objectifs atteignables afin de réussir à convaincre les décideurs à investir dans ce projet de promenades urbaines. Plus elle y travaillait, plus elle était convaincue du potentiel qu'avait ce projet pour les citoyens de Montréal. Marie-Anne a été récompensée de ces efforts. En

effet, afin de trouver des partenaires, la Direction des Grands Parcs s'est basée sur cette vision et ces objectifs pour présenter aux différents arrondissements de la Ville de Montréal une deuxième version plus solide de ce projet de promenades urbaines.

Les objectifs étaient avant tout d'offrir de la convivialité aux citoyens, de respecter la biodiversité, d'encourager les associations collectives et de mettre en avant l'aspect social tout en misant sur le plaisir et en développant les interactions sociales citoyennes. Ainsi, au-delà de l'intention de verdir la ville, la Direction s'est rendue compte qu'il y avait une réelle opportunité. Celle-ci consistait à mettre en lien des lieux culturels, de changer le paradigme du tout à l'auto et de motiver les citoyens à marcher tout en misant sur la découverte et le plaisir. Cette version améliorée du projet a suscité beaucoup d'engouement et d'intérêt car les commerçants, les citoyens ou encore les élus y trouvaient leur compte. De nombreux arrondissements de la Ville de Montréal souhaitaient également pouvoir être considérés comme lieux potentiels de ce projet. En effet, le passage de la promenade à proximité leur permettrait d'améliorer leur visibilité. Pour de nombreux commerces, cette meilleure visibilité est synonyme de nouveaux revenus.

Ainsi de 2010 à 2014, la Direction élabora son plan stratégique et consulta les différents groupes sociaux impliqués par leur projet dont l'objectif consistait à s'assurer que leurs intérêts soient respectés. La Ville de Montréal demanda l'avis à plusieurs organisations publiques et privées comme par exemple, l'Université McGill, la Société de transport de Montréal, Héritage Montréal, la Société du Vieux-Port, le ministère des Transports, les Amis de la montagne et le Conseil régional de l'environnement de Montréal et Stationnement Montréal ont été consultés. De nombreux commerçants ont également été rencontrés, par exemple, ceux se trouvant à proximité de la rue McTavish, qui deviendra piétonne en 2017 entre la rue Sherbrooke et l'avenue des Pins.

### **Le 375e anniversaire de Montréal**

Cependant, l'événement le plus critique dont Marie-Anne se souvient aujourd'hui, c'est le véritable « tremblement de terre » causé par l'annonce du 375e anniversaire de Montréal sur son projet en 2014 ! C'était à la fois une opportunité inespérée mais aussi un lot de contraintes auxquelles il a bien fallu faire face. Le 375e anniversaire de Montréal arrivait à grands pas et nécessitait une mobilisation accrue de différents partenaires de la Ville afin de faire de cet anniversaire, un événement grandiose. Plusieurs comités ont donc été mis en place au sein de la Ville de Montréal afin de créer un portefeuille de projets pour cet anniversaire qui allait avoir lieu en 2017. L'idée était d'identifier un projet qui allait laisser un legs aux Montréalais. Contre toute attente, la Direction choisit justement de présenter le projet Promenades Urbaines.

C'est lorsque le Comité Corporatif de Gestion de Projets d'Envergure (CCGPE) a donné son feu-vert pour la promenade Fleuve-Montagne en décembre 2014 que Marie-Anne fut nommée chargée de projet. Sa connaissance du projet depuis 2009 et son expérience passée en tant que chargée de projet dans des entreprises privées renommées ont fait en sorte que Marie-Anne avait le profil idéal pour prendre en main ce projet. À ce souvenir, un sourire s'esquissa sur la figure de Marie-Anne. C'était pour elle un grand honneur de devenir chargée de projet. Mais très vite, des décisions devaient être prises. En premier lieu, le budget ! En effet, même si les élus avaient voté pour un programme de promenades urbaines, la disponibilité budgétaire était seulement pour une seule promenade: la promenade Fleuve-Montagne. Si ce n'était pas son premier gros projet, le projet Fleuve-Montagne dépassait tous ceux qu'elle avait gérés auparavant en termes de budget et de complexité. Le budget prévu avait été estimé à 54 millions de dollars. Même si cela représentait un vrai défi pour elle, elle croyait sincèrement à l'efficacité des projets et elle considérait qu'à la Ville de

Montréal, il était possible d'atteindre des mêmes niveaux de performance que dans le privé. De plus, c'est une personne qui veut réussir et qui ne se laisse pas marcher sur les pieds.

L'idée de départ était de donner cette promenade aux montréalais. Le client ultime était donc le citoyen. Cependant, les touristes ont été intégrés au nombre des acteurs clés à considérer. Rapidement, la promenade Fleuve-Montagne est devenue un projet de marque montréalaise qui se devait d'être percutant.

### **Le processus décisionnel**

Marie-Anne a hâte de poursuivre le projet. Elle doit d'abord obtenir une deuxième approbation, celle du Comité de Coordination des Projets d'Envergure (CCPE). Marie-Anne et son équipe de projet, composé de 7 membres permanents, ont alors développé des outils de marchabilité pour évaluer le potentiel des tracés proposés par l'équipe de deux experts. Sur la base de paramètres sociaux, environnementaux, économiques et culturels, les tracés ont été comparés les uns aux autres. L'objectif était de travailler sur la notion de collectivité et de relier entre eux des points d'intérêts, des hauts lieux montréalais, des places du quotidien, toute une diversité de destinations.

Pour assurer la cohérence des objectifs visés et des choix de tracés évalués, une démarche collective a été initiée. L'acceptabilité sociale du projet est au cœur des éléments dont Marie-Anne mais aussi Jeanne, membre de l'équipe projet, portent comme message continu. Héritage Montréal, l'Université McGill, le Vieux Port et l'UDEM ont été consultés pour éventuellement former un comité de partenaires.

Afin de mieux définir ce que serait la promenade, les activités proposées et le tracé, les rencontres d'idéation permettaient de faire un projet cohérent au territoire. Devoir travailler avec l'ADN des différents milieux, c'est-à-dire faire un réseau qui se module en fonction des espaces traversés, de leur identité, se trouvait être un élément important soulevé lors de ces rencontres.

Marie-Anne repense à une rencontre en particulier, où les idées convergées entre deux partenaires. Ce jour-là, comme à son habitude, Paul, représentant du Vieux Port soulève ses préoccupations : « Ce n'est pas seulement un projet d'aménagement, ça va bien au-delà ! Notre image institutionnelle est primordiale, une stratégie cohérente doit être réfléchie de notre côté et du vôtre ! Chaque membre du comité partenaire se doit de repenser son positionnement, c'est hautement stratégique ! ». « Mais voyons Paul ! Nous sommes ici en appui à la Ville, et non pour repositionner le projet selon nos propres perspectives ! », ajoute Sophie de Héritage Montréal.

Ce genre de discussions arrivait parmi les moments intenses de brainstorming. Après mures réflexions, Marie-Anne et son équipe décida que les aménagements seraient prévus seulement à des emplacements stratégiques de la Ville. Plus on avançait, plus le projet prenait forme. Rapidement, la décision de diviser le projet en trois axes fut prise. En premier lieu, les travaux d'envergure permettaient de changer les infrastructures souterraines, mais aussi de refaire la chaussée et les trottoirs. Lorsque les infrastructures étaient en mauvais état, au lieu de les faire dans quelques années et détruire tout ce qui a été réalisé, ils ont préféré les inclure au projet. Ensuite, les interventions d'enrichissement telles que le verdissement et les animations, devenaient le cœur du projet. Enfin, les travaux d'intégration à d'autres projets tels que celui de la rue Sainte-Catherine, le projet Sainte-Catherine Ouest, se révélaient être indispensables pour assurer le succès du projet. La Promenade Fleuve-Montagne est donc un projet multicouche, offrant beaucoup de diversité et ayant un lien positif dans le temps.

Marie-Anne et son équipe ont donc développé l'avant-projet préliminaire à l'interne, en allant chercher des consultants externes. Après 9 mois de travail laborieux, le projet fut présenté le 14 septembre 2015 aux élus membres du CCPE.

Marie-Anne essaie de se rassurer: « Je pense que nous avons vraiment fait un bon travail, ce projet va être génial et les Montréalais en auront pour leur argent ! ». Cela fait déjà deux mois que le projet a été présenté aux élus. Elle attend avec impatience la décision finale qui va déterminer si oui ou non le projet continue. Ces minutes à attendre paraissent longues. Elle doute. Ce genre d'étape cruciale pour avancer est toujours porteur d'anxiété. Elle se pose mille et une questions : « Serge m'avait dit qu'il aurait une réponse de leur part aujourd'hui mais vu l'heure, je pense qu'ils ne se sont pas encore décidé. Ça m'angoisse !».

C'est à ce même moment que le téléphone sonne. Le cœur de Marie-Anne s'emballe. Après 3 sonneries, elle se décide enfin à décrocher.

---

### **Question**

Vous êtes Marie-Anne, quels éléments composent le dossier du projet afin d'obtenir l'approbation des élus? Présentez ces éléments de façon structurée en y incluant les éléments de gestion de projet et faites l'analyse des parties prenantes.

*Les annexes pourront vous aider à répondre à ces questions.*

## ANNEXES

### 1. Description du site de la Promenade

#### Promenade Fleuve-Montagne

La promenade Fleuve-Montagne trace le lien piéton entre les deux icônes naturelles de la ville, soit le fleuve Saint-Laurent, au sud, et le mont Royal, au nord. Servant à la fois de guide et d'occasion déambulatoire unique, ce parcours de 3,8 km se découvre au fil d'expériences distinctes qui font vivre au promeneur le cœur emblématique de Montréal.

Ce legs du 375<sup>e</sup> anniversaire de la fondation de Montréal propose des aménagements qui améliorent la sécurité et le confort des piétons, en plus de créer des moments de pause et des occasions de rencontre. Dans un environnement réaménagé et ponctué d'œuvres d'art public, ce tracé met en scène une myriade de rues et de places publiques iconiques.

La promenade Fleuve-Montagne s'adresse au grand public comme aux amateurs de culture, de patrimoine, d'architecture, d'art ou d'histoire. Elle s'inscrit dans le quotidien des citoyens, des riverains du projet et des travailleurs du centre-ville et se révèle une destination de choix pour les touristes nationaux et internationaux, ainsi que pour les familles.

Dans le cadre des festivités du 375<sup>e</sup>, une programmation soutenue d'activités ponctuelles est prévue afin de rendre la Promenade vivante et de favoriser son appropriation par les citoyens et les riverains. Marché public, aménagements comestibles, comptoirs gourmands, expositions ludiques, kiosque proposant les produits de créateurs montréalais, bibliothèque en plein air, rendez-vous musicaux et culturels et ateliers éducatifs sont au nombre des activités élaborées en étroite collaboration avec les nombreux partenaires de la Promenade. Ces activités créeront des occasions de rencontre, de pause et de divertissement et proposeront une vitrine unique sur Montréal.

#### Les intentions du projet

- Offrir plus d'espace aux piétons : placer le piéton au cœur des aménagements du projet et offrir des trottoirs et des passages piétons élargis.
- Créer des occasions de rencontre et des lieux de pause : proposer différentes aires de repos qui offrent aux promeneurs un moment de pause ou un lieu de socialisation et d'observation de l'activité urbaine.
- Verdir autrement : de la montagne à la ville, préconiser une stratégie qui diversifie la trame végétale et assure sa pérennité.
- Guider le promeneur : baliser le tracé grâce à différents repères qui s'intègrent discrètement au mobilier en place.
- Réduire l'impact des interventions : coordonner les différents travaux d'infrastructure sur le tracé.

### 2. Plus d'info sur le 375 et son processus de portefeuille de projets

- Budget total dépensé : 1 milliard de dollars
- 691 événements tout au long de l'année 2017
- Présentation des 6 comités du 375<sup>e</sup> :

#### **Comité Exécutif**

Composé de huit membres du conseil d'administration, le comité exécutif voit aux affaires courantes et assure la supervision générale de la Société. (8 membres)

**Comité des finances et d’audit** : est responsable de la surveillance de l’information financière, de la gestion des finances, du contrôle et de la gestion des risques, des activités de vérification externe et du respect des lois et règlements applicables. Il accomplit son mandat conformément aux normes proposées dans l’étude de recherche de l’Institut canadien des comptables agréés intitulée « Les comités de vérification ». (7 membres)

**Comité de programmation** : établit les orientations stratégiques de la programmation et assiste le commissaire aux célébrations dans la conception et l’élaboration de la programmation des projets, activités et événements en conformité avec les attentes et les objectifs définis lors des diverses consultations. (8 membres)

**Comité de gouvernance** : s’assure que la Société dispose des structures et des programmes appropriés pour l’exercice de ses activités selon les normes d’éthique et de conformité les plus élevées ainsi que les pratiques les plus strictes en matière de gouvernance des organismes à but non lucratif. Le comité s’assure également que les procédures appropriées pour identifier et résoudre les conflits d’intérêts sont en place. (6 membres)

**Comité des communications, des relations publiques, du marketing et des commandites** : émet des avis sur les stratégies, les moyens et les projets visant à procurer à la Société des recettes ou des services lui permettant de mener à terme son mandat. De plus, il soumet des recommandations dans le domaine des activités commerciales de la Société ainsi que sur les stratégies de mise en marché. (19 membres)

**Comité des ressources humaines** : définit les règles d’embauche et les politiques salariales applicables aux employés de la Société ainsi que de veiller à leur application. Il a aussi le mandat de formuler des recommandations sur la structure interne proposée par le directeur général et doit veiller à la mise à jour et à l’application du code de conduite des employés. (5 membres)

### 3. Projet de la rue Sainte Catherine Ouest





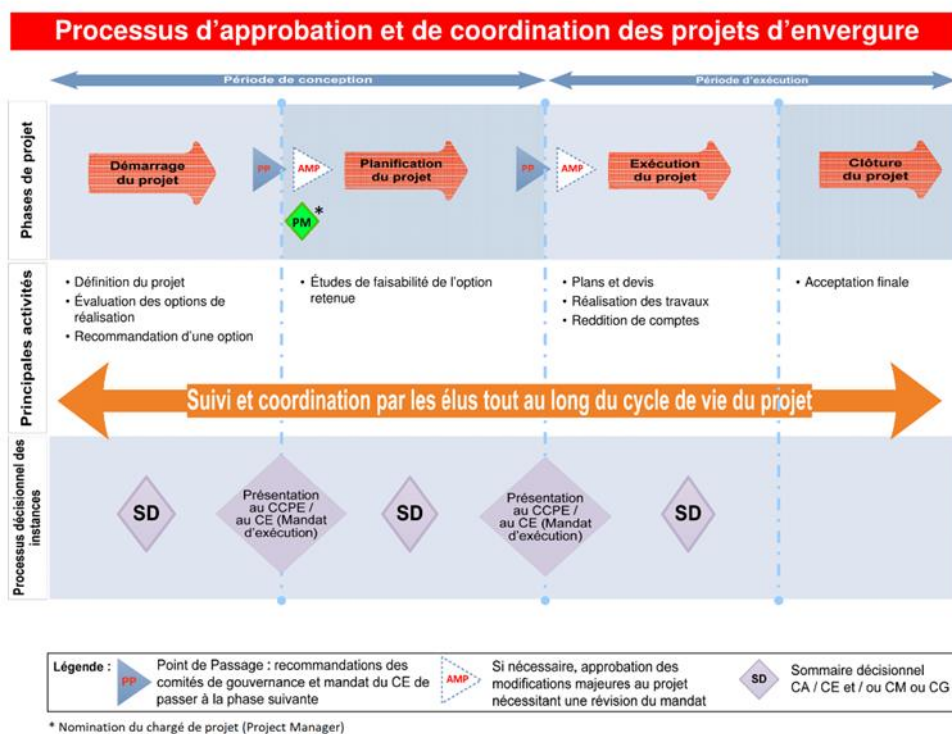
#### 4. Carte de la promenade



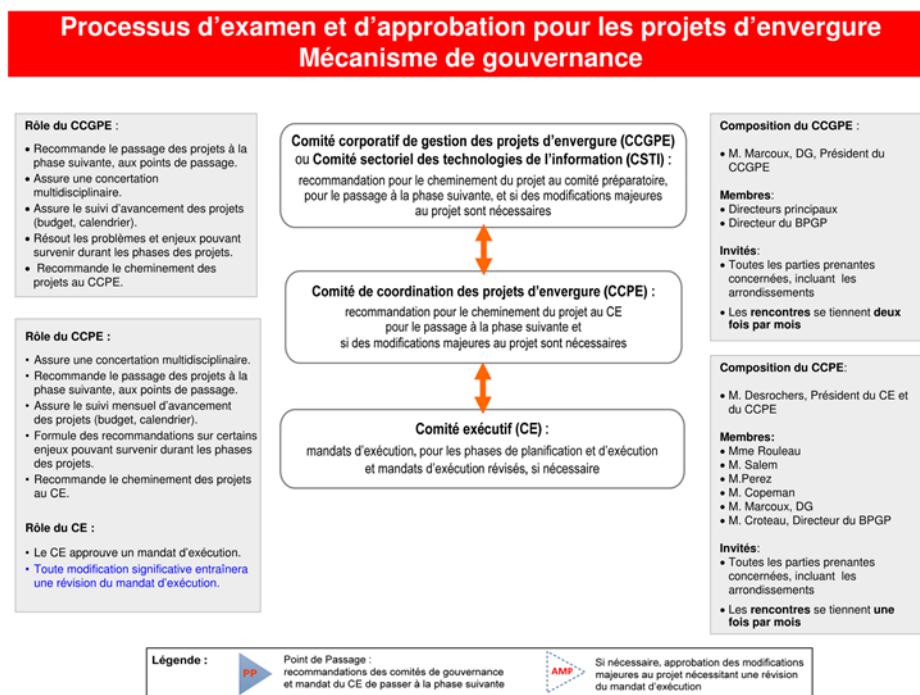
SOURCE: CITY OF MONTREAL

SUSAN FERGUSON/MONTREAL GAZETTE

#### 5. Processus d’approbation et de coordination des projets d’envergure



## 6. Processus d'examen et d'approbation pour les projets d'envergure. Mécanisme de gouvernance



## 7. Carte des milieux naturels de l'agglomération

