
Professeur : Michel Max Raynaud Ph.D.

Bureau 3041

Tel. : 514 343 6111 #4342

Fax.: 514 343 2183

michel.max.raynaud@umontreal.ca

Les jeudi et vendredi 9h - 16h

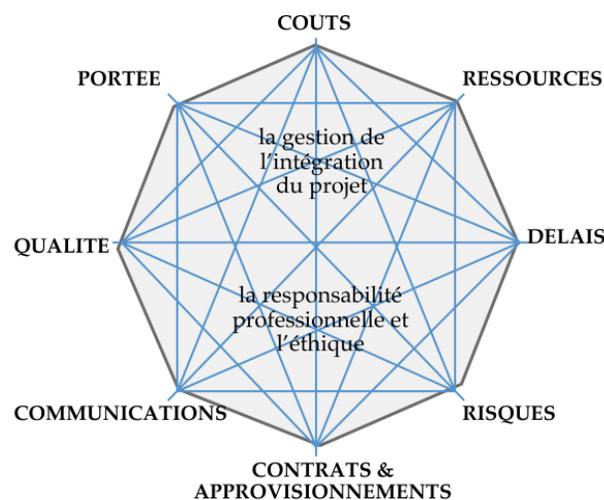
Enseignement entièrement à distance/en ligne (EL)

Atelier en montage et gestion de projets urbains

Description : *Immersion dans un travail de gestion de projet autour d'une problématique urbaine. Pratique des outils et techniques méthodologiques pour le montage et la gestion de projets d'aménagement. Développement du leadership, des habiletés de communication et des principes d'éthique.*

L'atelier de gestion de projets urbains s'adresse aux étudiant.e.s inscrit.e.s en montage et gestion de projets d'aménagement et aux étudiant.e.s inscrit.e.s en maîtrise d'urbanisme. Il vise à mettre les étudiant.e.s dans une situation d'apprentissage par l'action. Le travail sur le terrain, en lien avec le milieu (politique, administratif, économique et social) consiste à monter et à proposer un projet d'envergure.

Le travail de chaque équipe consiste à analyser les besoins et le potentiel du secteur identifié, à proposer un programme d'aménagement urbain qui permette de résoudre le ou les défis du site et/ou du contexte, à explorer ses facteurs de réussite et à développer sa mise en œuvre à l'aide des outils de gestion, les huit domaines du projet :



Le travail porte notamment : i) sur le choix de l'échelle d'intervention et des objectifs - prioritaires et secondaires - à atteindre ; ii) sur l'identification des parties prenantes ; iii) sur les stratégies à développer ; iv) sur les tactiques à mettre en œuvre par rapport aux objectifs, aux parties prenantes, aux risques et au contexte de chaque secteur. On recherchera la pertinence des analyses, la cohérence des programmations, le réalisme des

approches économiques, sociales et environnementales (développement durable), la qualité du montage, la mise en place de techniques de consultation et de participation, l'efficacité des mécanismes de communication.

Objectifs généraux

- Préparer les étudiant.e.s aux exigences de la pratique professionnelle actuelle en les immergeant dans un travail de montage et de gestion autour d'une problématique de grand programme urbain dans le cadre d'enjeux complexes.
- Développer chez les étudiant.e.s des habiletés d'analyse, de synthèse, de réflexion critique, d'abstraction, d'anticipation face aux complexités des problématiques urbaines et aux positions des parties prenantes.
- Apprendre à monter et à gérer des projets d'aménagement (politiques, d'intervention, et de financements, partenariats public-privé, réglementation urbanistique, gestion avec les parties prenantes, etc.).
- Apprendre à utiliser et à planifier les techniques de négociation, de communication, d'intermédiation, etc., dans le respect des principes d'éthique.
- Développer chez les étudiant.e.s leur sens critique et leur leadership en situation de montage et gestion de projet.

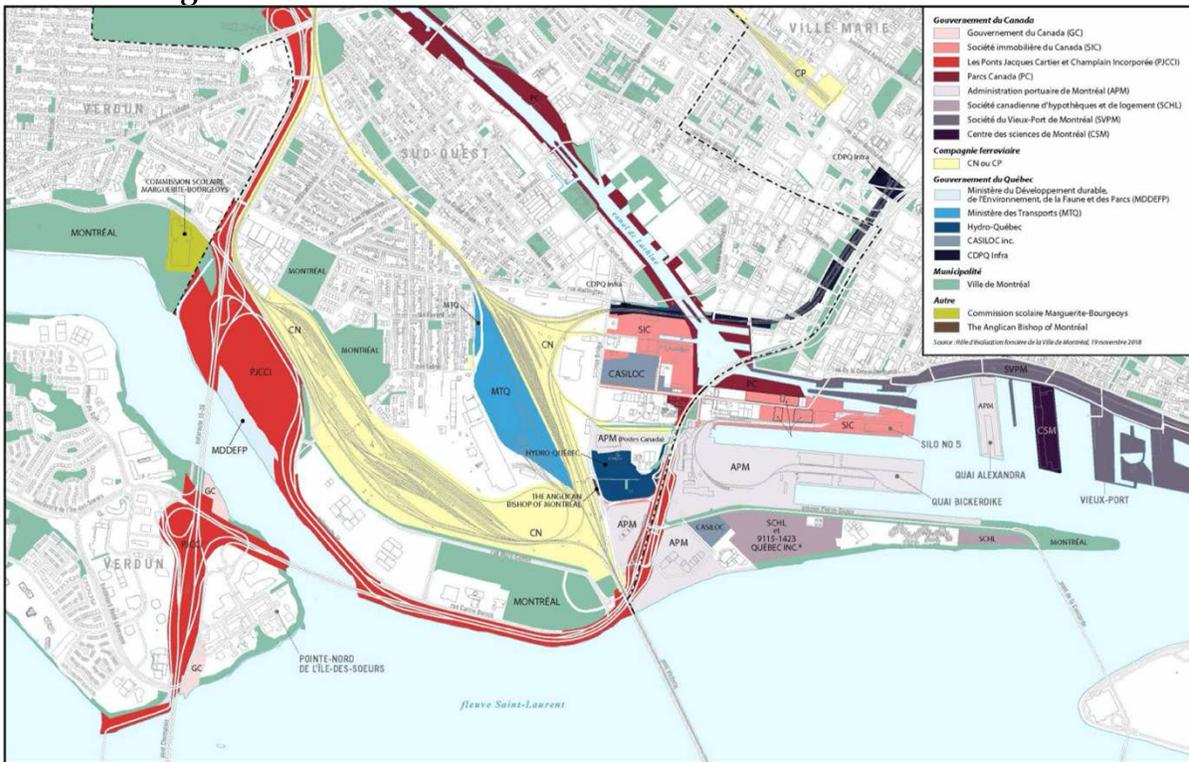
Secteur Bridge-Bonaventure : Les défis d'une urbanisation inclusive et durable pour réussir l'entrée du centre-ville de Montréal

Le secteur Bridge-Bonaventure, d'une superficie de 2,3 km², est situé à cheval sur les arrondissements du Sud-Ouest et de Ville-Marie. Il comprend les abords des ponts Champlain et Victoria, le parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles, les rives du fleuve, les bassins Peel et Wellington, la Cité du Havre, la Pointe-du-Moulin ainsi que le quai Bickerdike.¹

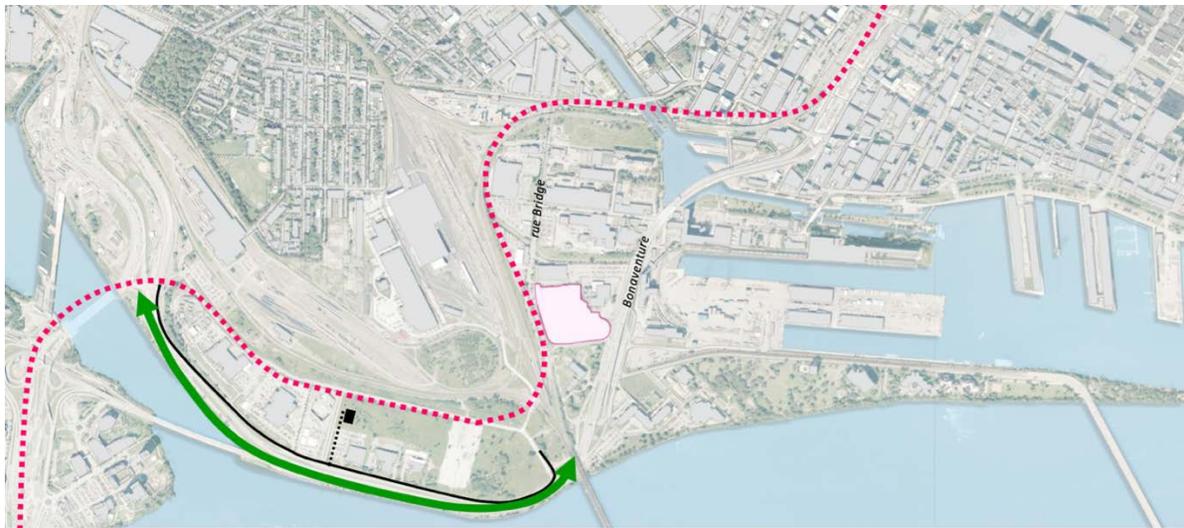
¹ Les éléments d'informations (textes et plans) sont extraits du document de l'OCPM *Secteur Bridge-Bonaventure – Vision et principes de mise en valeur- 22 mai 2019*



Secteur Bridge-Bonaventure



Une multitude de propriétaires....



- Mur de captation et usine de traitement (Ville de Montréal) - 2020
- Réseau express métropolitain (CDPQ Infra) - 2021
- Projet poste des Irlandais (Hydro-Québec) - 2023
- ↔ Reconfiguration de l'autoroute Bonaventure (PJCCI) - à l'étude

D'importants enjeux d'infrastructure...



Carte de 1846



Black Rock



Photographie aérienne de 1925

Un patrimoine fort et identitaire, un paysage urbain exceptionnel et des contraintes

Un site au rôle exceptionnel dans l'histoire de Montréal

- Le lotissement de Victoriatown ;
- Le pont Victoria ;
- Black Rock ;
- La station de pompage Riverside et de la digue (jetée McKay) protégeant la ville des inondations ;
- Le quai Bickerdike et les grands bâtiments industriels : élévateur à grain n°5, le complexe Meunier, ...
- Habitat 67.

Un contexte économique à préserver

- La conservation d'activités industrialo-portuaire et ferroviaires



Des défis à l'échelle du territoire municipal et métropolitain

- Comprendre les forces et les faiblesses de la mosaïque de sites ;
- Cibler les enjeux majeurs des futurs développements et les hiérarchiser ;
- Définir la vision d'une entrée au centre-ville de Montréal ;
- Intégrer patrimoine et développement innovant ;
- Intégrer et gérer les risques des activités industrialo-portuaires et ferroviaires.
- Identifier les parties prenantes, leurs attentes et leurs atouts ;
- Gérer les objectifs et les attentes divergents des parties prenantes ;
- Construire les conditions d'approches négociées pour un développement inclusif ;
- Assurer une viabilité économique (et financière) dans un contexte de transition écologique

Déroulement de l'atelier

Comptant pour 6 crédits, l'activité requiert une moyenne de 18 heures de travail par semaine, dont 12 heures de présence aux deux « journées d'atelier » avec le professeur.

Les équipes auront également la possibilité de pouvoir « rencontrer » et interroger les responsables – politique, administratifs, techniques - de l'arrondissement, ainsi que les différents acteurs du terrain.

La démarche inclut six étapes (dont cinq sont itératives) :

1. Analyses et diagnostic du territoire d'intervention (étroit et large) : formulation des orientations/objectifs de développement ; Identification d'un projet (portée² et programme) ;
2. Identification des parties prenantes : Grille d'identification et élaboration des

² Portée d'un projet : somme des produits et des résultats réalisés ainsi que des services offerts dans le cadre d'un projet et les tâches devant être accomplies (Guide PMBoK)

matrices analytiques ; Cadre d'identification des risques.

3. Montage du programme (projet) : Choix des outils incitatifs, participatifs et collaboratifs. Mitigation des risques et recension des ressources nécessaires.
4. Stratégies de réalisation : Gestion des parties prenantes, mise en place des outils participatifs et collaboratifs ; Communication (outils, contenu et support) ;
5. Mise en œuvre : Planification détaillé (échelle de temps), Montage et cheminement (Go-NoGo); Retombées envisagées, etc...
6. Synthèse et présentation finale.

Présentations de capsules :

Afin d'aider les équipes dans leurs démarches, des capsules thématiques peuvent être proposées à la demande spécifique des équipes.

Évaluations

Trois présentations orales seront prévues :

21 janvier 2021 (présentation à distance)

18 février 2021 (présentation à distance avec invités)

avril 2021 (présentation finale avec invités, date précise à confirmer)

Les présentations orales seront supportées par du matériel visuel : PPT et affiches ; Elles seront limitées à 15/20 minutes/équipe, suivies d'une période de commentaires et de questions de la part des invités. L'évaluation tiendra compte autant du contenu présenté que de la qualité de la communication orale et visuelle.

Remise du rapport final : 23 avril 2021

Information :

L'évaluation finale tiendra compte de l'ensemble du travail réalisé au cours du trimestre selon la répartition suivante :

présentation 1 : 15 %

présentation 2 : 20

présentation 3 : 20 %

rapport final : 45 %

Les critères d'évaluation sont les suivants (adaptés à chaque phase) :

- La pertinence des analyses et des évaluations ;
- La qualité (intérêt, créativité...) des propositions ;

- La compréhension et utilisation des outils de gestion;
- La qualité de la communication visuelle, écrite et orale ;
- Les progrès d'une étape à l'autre ;
- La contribution individuelle aux travaux d'équipe (le responsable de l'atelier se réserve le droit de moduler les notes au sein d'une même équipe en fonction du travail apporté par chaque étudiant.e).

Invitation à un Codesign prospectif sur le défi : Comment habiter le territoire québécois de façon sobre et résiliente dans un contexte de transition écologique? Proposé par [Chemins de transition](#). Cette contribution aura lieu au cours de l'atelier de codesign prospectif qui prendra place le 12 mars de 13h à 14h et qui sera pris en charge par l'équipe de Chemin de transition. La démarche de cet atelier est très proche de celle qui est au cœur des apprentissages du sous-atelier URB6020a prospective et conception innovante en urbanisme. C'est donc également une occasion pour les étudiants des autres ateliers de s'initier par la participation à la méthode prospective.

Attention : Évaluation de l'atelier (voir encadré ci-dessous)

Participation à l'exposition des Finissants

La participation à l'EFFA (Exposition des finissants de la faculté en aménagement) est obligatoire. Des précisions sur le livrable à produire de même que la date de dépôt de celui-ci vous seront fournies par le comité URBAPA, autour de la première semaine du mois de mars.

ÉVALUATION EN LIGNE

L'évaluation de l'atelier sera du 29 mars au 16 avril 2021. Durant cette période, un courriel sera transmis (ou un message Studium) dès le 29 au matin pour signifier l'ouverture des évaluations en ligne et de la procédure pour accéder à www.umontreal.ca/evaluez

SOUTIEN AUX ÉTUDIANTS EN SITUATION DE HANDICAP

L'Université de Montréal offre des services de soutien aux étudiants en situation de handicap, dont des mesures d'accommodement à un examen. Les étudiants désirant se prévaloir de ces services doivent s'inscrire auprès du Service d'aide aux étudiants (SAE)

<http://www.bsesh.umontreal.ca/accueil/index.htm>

INTÉGRITÉ, FRAUDE ET PLAGIAT

Pour prévenir les conséquences du plagiat, l'Université met à la disposition des étudiants sur le site : <http://www.integrite.umontreal.ca>

PROTOCOLES COVID-19

L'accès au campus est strictement limité à des activités en présentiel très précises. Si vous devez vous rendre au pavillon de la Faculté de l'aménagement ou ailleurs sur le campus pour participer à une des activités en présentiel prévues dans les cours, plusieurs directives s'appliquent, notamment :

1. Il est de **votre responsabilité et votre obligation** de procéder à une **autoévaluation** de votre état de santé **avant** de vous déplacer.
2. Il est **obligatoire de porter un couvre-visage** dans tous les espaces intérieurs des campus de l'Université de Montréal.
3. **Apportez votre bouteille d'eau**. Si vous la remplissez à une fontaine, lavez-vous les mains après chaque remplissage.
4. Nous vous recommandons **d'apporter votre propre bouteille de solution hydro alcoolique et des lingettes de désinfection**.

Toute l'information relative à la COVID-19 diffusée à **l'intention de la communauté étudiante** de l'UdeM se trouve sur le site **info COVID-19**. D'autres informations relatives au retour sur le campus sont aussi disponibles sur ce site. L'information est mise à jour régulièrement.

Bibliographie indicative

- Arnstein, S.R.** (1969) «A ladder of citizen participation». *American Institute of Planners*, 35(4), p.216-114.
- Bonnafoux-Boucher, M. & Y. Pesqueux** (dir.) (2006) Décider avec les parties prenantes. Approche d'une nouvelle théorie de la société civile, La Découverte, Paris.
- Bourque, R. & Ch. Thuderoz** (2011) *Sociologie de la négociation*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- Boutinet, J.-P.** (1990) *Anthropologie du projet*, 3^{ème} édition. Quadrige, Paris.
- Carmona, M., C. De Magalhães & al.** (2002), «Stakeholder Views on Value and Urban Design » *Journal of Urban Design*, Vol. 7(2), pp. 145-169.
- El Abboubi, M. & A. Cornet** (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau.» *management & avenir*, Vol. 3(33), pp. 275-297.
- Fisher, R. & W. Ury** (1982), *Comment réussir une négociation*, Seuil, Paris.
- Frooman, J. & A. J. Murrell** (2005). «Stakeholder Influence Strategies: The Roles of

- Structural and Demographic Determinants » *Business & Society* 44(1), p. 3-31.
- Hudson, A. & T. Evans** (2005). «Regeneration and Sustainability: The New Language of Planning » *Urban Design International* 10, p. 87-94.
- Gauthier, M., M. Gariépy, et al.** (2010). *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme. Planification territoriale, débat public et développement durable*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Germain, C. & S. Gates** (2010). « L'engagement des parties prenantes internes dans les démarches de Responsabilité Globale (RG): l'intégration des indicateurs de RG dans les outils de pilotage du contrôle de gestion.» *management & avenir* 3(33), p. 223-237.
- Hamel, P. J.** (2008). « Les mirages du partenariat public-privé. Le cas des municipalités au Québec.», *Agone* 38/39, p. 151-176.
- Hubert, M.; P. Lewis & M. M. Raynaud** (2014) (dir.), *Les grands projets urbains. Territoires, acteurs et stratégies*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Lucan, J.** (2012), *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixité*, Éditions de La Villette, Paris.
- Mangin, D. & al.** (2013), *Paris-Babel : Une mégalopole européenne*, Éditions de la Villette, Paris.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle & al.** (1997), «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), pp. 853-896.
- Moore, D.** (2002) *Project Management: Designing Effective Organisational Structures in Construction*, Blackwell Science Ltd., Oxford (ISBN 0-632-06393-9).
- Olson, M.** (1978). *Logique de l'action collective*, PUF, Paris.
- Ostrom, E.** (2010). *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck, Bruxelles.
- Panerai, Ph.** (2008) *Paris métropole. Formes et échelles du Grand-Paris*, Éditions de La Villette, Paris.
- Paperno Wolf, E. & C. N. Lebeaux** (1969), *Change and Renewal in an Urbans Community. Five Case Studies of Detroit*, New York, Frederick A. Praeger Publishers.
- Pinson, G.** (2009) *Gouverner la ville par projet. Urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Presses SciencePo, Paris.
- PMI** (2008), *Corpus des connaissances en management de projet Global Standard*, Atlanta. (version française disponible)
- Pollack, J.** (2007) «The changing paradigms of project management» *International Journal of Project Management*, 25(3), p.266-274.

- Raynaud, M. M.** (2018). *Profession : Designer urbain*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Simon, H.A.** (1996) *The Sciences of the Artificial*, 3rd edition, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Souami, T.** (2009) *Écoquartiers, secrets de fabrication*, Édition Les Carnets de l'Info, Paris.
- Strauss, A. L.** (1992) *La trame de la négociation*, L'Harmattan, Paris.
- Taylor, M.** (1987). *The Possibility of Cooperation*, Cambridge University Press, Cambridge - New York.
- Walker, A.** (2002) *Project Management in Construction*, 4th edition, Blackwell Science, Oxford, (ISBN 0-632-05736-X, cote: HD 9715 A2 W347 2002).