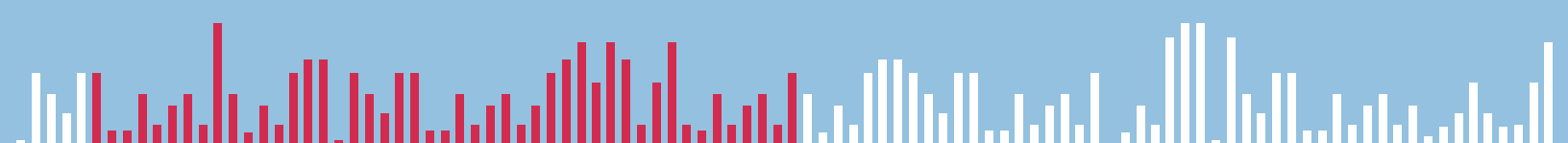


SOLAR UNIQUARTIER



ÉTUDE DE CAS CODEX

Jianing Hu

dirigé par Michel Max Raynaud



OBSERVATOIRE IVANHOÉ CAMBRIDGE
DU DÉVELOPPEMENT URBAIN ET IMMOBILIER

Université 
de Montréal

Université de Montréal

SOLAR UNIQUARTIER

par

Jianing Hu

Dirigé par Michel Max Raynaud

Ce travail a été réalisé dans le cadre de l'Observatoire Ivanhoé Cambridge de l'Université de Montréal et fait partie du programme CODEX, dirigé par Clément Demers et Michel Max Raynaud. L'objectif de ce programme est de constituer un répertoire de cas de grands programmes urbains. Pour connaître d'autres projets qui font partie du CODEX, consulter www.observatoireivanhoecambridge.umontreal.ca

RESUMÉ

Dans le cadre du programme de la maîtrise en Montage et Gestion du projet d'aménagement à l'Université de Montréal, ce rapport a été rédigé en conformité avec les objectifs du programme CODEX - Grands programmes urbains à l'Observatoire Ivanhoé Cambridge du développement urbain et immobilier. Il vise également à intégrer les compétences acquises au cours des deux années du programme de maîtrise.

Cette étude de cas sur l'élaboration du projet Solar Uniquartier a pour objectif de constituer un répertoire du premier projet immobilier développé à proximité du Réseau Express Métropolitain (REM). L'objectif est également de mieux comprendre le concept des aires TOD *, acronyme de Développement Orienté vers le Transport ou Transit-Oriented Development en anglais.

Les résultats de l'étude de ce projet sont présentés principalement en trois parties : Introduction du projet, Analyse et Diagnostic, ainsi que Montage et Gestion. Dans la section sur le montage et la gestion du projet, en raison de la grande envergure du projet et de sa longue durée de mise en œuvre, l'accent est mis sur l'étude de la gestion des changements de l'ampleur du projet et de la gestion des délais. De plus, une analyse des parties prenantes, de la communication et du contrôle des risques liés à ce thème a été développée en évaluant ses impacts positifs et négatifs dans le cadre de la gestion de projets d'aménagement.

Mots-clés : « TOD, REM, Brossard, Mixité fonctionnelle, DEVIMCO »

*Une philosophie d'urbanisme et de conception qui met l'accent sur la création de quartiers compacts, mixtes et propices à la marche autour des nœuds de transports en commun. Cette approche vise à maximiser l'accessibilité aux transports en commun, à réduire la dépendance à l'égard des véhicules privés et à encourager un développement urbain durable.

Tables de matières

1.	Introduction du projet	1
1.1	Localisation	1
1.2	Contexte du projet.....	2
1.3	Caractéristiques du projet	4
2.	Analyse et Diagnostic	7
2.1	Portrait socio-démographique.....	7
2.2	Habitation	8
2.3	Commerces.....	10
2.4	Mobilité et transport	11
2.5	Attraits enviables	12
2.6	Constats	14
3.	Montage et Gestion.....	16
3.1	Gestion du périmètre	16
3.2	Gestion de l'échéancier	18
3.2.1	Plan de phasage	18
3.2.2	Ligne du temps.....	19
3.3	Analyse des parties prenantes.....	21
3.3.1	Parties prenantes principales	21
3.3.2	Planification stratégique des intervenants.....	24
3.4	Gestion de la communication.....	26
3.4.1	Le Sociogramme	26
3.4.2	Stratégies de Communication	27
3.5	Gestion des risques	30
3.5.1	Risques liés à la gestion des parties prenantes.....	30
3.5.2	Risques principaux et Stratégies.....	31
4.	Conclusions.....	34
	BIBLIOGRAPHIE :	35

1.2 Contexte du projet

En tant que premier projet TOD à Brossard, le projet SU fait partie des grands projets immobiliers privés planifiés dans le secteur C par la Ville de Brossard. Selon la Ville, avec ses grands projets, Brossard se métamorphose en une ville contemporaine, urbaine et ouverte au monde! Le projet SU a été positionné comme le nouveau Centre-Ville du Rive-Sud, adjacent au grand parc urbain et en voisinage avec deux autres grands projets résidentiels privés, Brossard-Sur-Le-Parc et Écoquartier de la gare.



Figure 3 : Plan d'ensemble des trois grands projets au secteur C de Brossard

Source : <https://www.brossard.ca/services/chantiers-et-grands-projets/grands-projets/secteur-c>

Intégré au projet de développement orienté vers le transport en commun, le projet SU est stratégiquement situé à moins de 500 mètres de la station Du Quartier, récemment ouverte le 31 juillet 2023. Une passerelle dédiée connectant ce projet au REM permet d'accéder au REM à pied par un accès direct. Selon l'annonce, cette passerelle est financée par le promoteur DEVIMCO, en collaboration avec ses deux principaux partenaires, le Fonds immobilier de solidarité FTQ et la Fondation, ainsi qu'avec la Ville de Brossard et CDPQ Infra.



Figure 4 et 5 : La passerelle dédiée pour connecter SU et REM

Source : Photos prises sur la Gare Du Quartier du REM

De plus, le viaduc du Quartier, adjacent au projet, a été ouvert à la circulation le 13 novembre 2019. Il comprend deux voies de circulation automobile, des pistes cyclables unidirectionnelles et les trottoirs dans les deux directions. Le Ministère des Transports du Québec (MTQ) a assuré la maîtrise d'œuvre des travaux de construction du pont au-dessus de l'autoroute 10, tandis que la Ville de Brossard en a assuré le financement. Cette réalisation permet de créer un nouveau lien entre les secteurs C et L, qui sont séparés par l'autoroute 10, et de faciliter l'accès à la station du REM.



Figure 6, 7 et 8: Viaduc du Quartier

Source : Google Maps (Figure 6) et Ville de Brossard (Figure 7 et 8)

Ce projet est également ancré dans le quartier DIX30, qui est le deuxième centre multifonctionnel le plus important au Canada, et est situé à proximité du parc du Grand Urbain. Il est constitué de complexes d'habitation uniques (en propriété et en location), de nombreux commerces de proximité, de bureaux d'affaires novateurs et d'espaces verts étendus. SU se présente comme un pôle d'attraction majeur sur la Rive-Sud de Montréal.



Figure 9 et 10: Le Quartier DIX30

Source : Photos prises au Quartier DIX30

1.3 Caractéristiques du projet

Sur le plan d'ensemble du projet annoncé, ce dernier prévoit 3 pôles distincts : le pôle d'affaires sur la Place de la gare, le pôle commercial avec la Place de l'Équinoxe et le pôle résidentiel avec le Parc central.

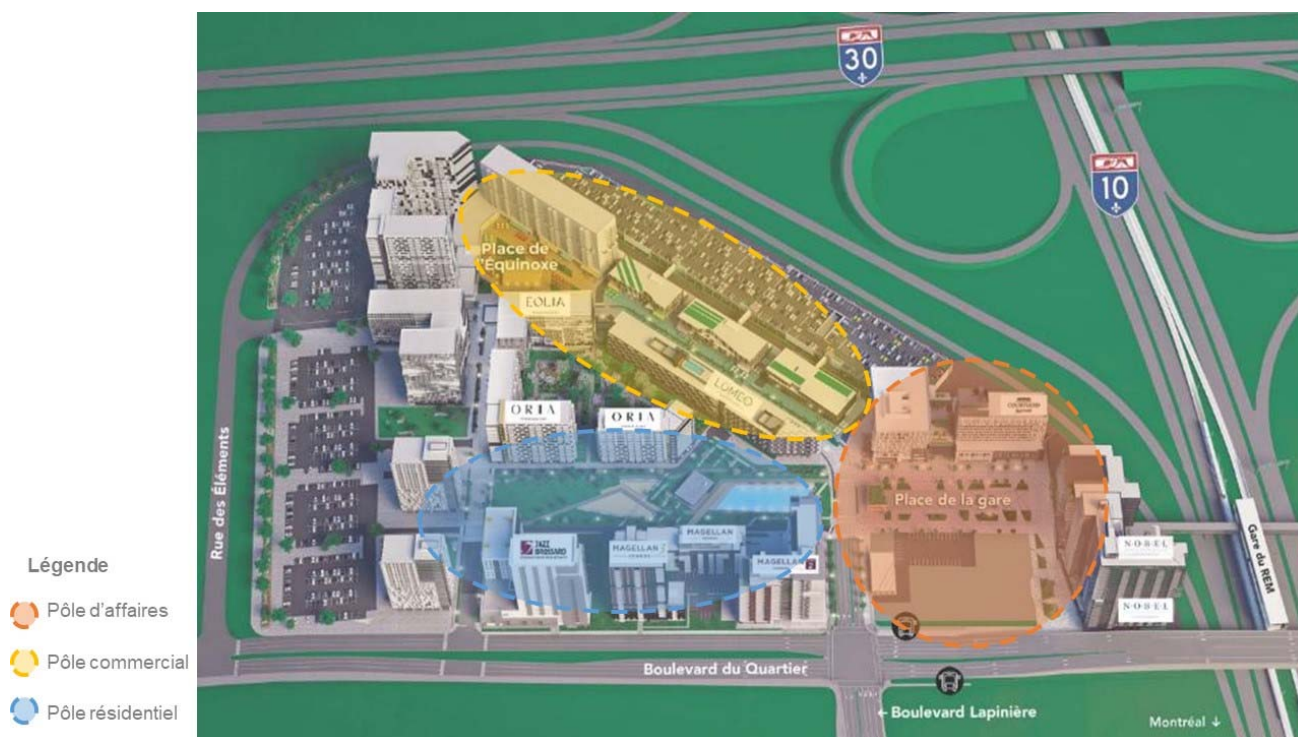


Figure 11 : Plan d'ensemble du projet SU

Source : <https://SOLARuniquartier.com/>

Dans le pôle d'affaires, une planification mixte a été mise en place, comprenant des espaces de bureaux, des services et des commerces de proximité, de nombreux restaurants, un hôtel, un espace événementiel sur la Place de la Gare, ainsi que deux lieux d'enseignement (le campus de l'Université de Montréal et celui de l'Institut TECCART). Les premiers bureaux achevés en 2018 sont entièrement loués, et l'hôtel COURTYARD est également ouvert au public.



Figure 12 : L'hôtel COURTYARD
Source : [Photos prises sur place](#)



Figure 13 : Campus Brossard de UdeM



Figure 14 : Bureaux 100% à louer

Avec la livraison du 2000 de la rue l'Éclipse au printemps 2022, SU est devenu la nouvelle référence en matière d'espaces de bureaux sur la Rive-Sud. Ce bâtiment de 13 étages et l'ensemble de ses espaces représente environ 230 000 pi², comprenant 12 étages de bureaux exceptionnels situés au-dessus d'un socle commercial. Plus de 190 000 pi² des espaces de bureaux et commerciaux sont déjà loués. Un autre bâtiment de 50 000 pi² sur l'avenue de l'Équinoxe abrite désormais le siège social de la société française NORTERA. Ce projet compte près de 2 600 unités résidentielles déjà construites et un total de 7 000 unités, comprenant principalement des condominiums et des appartements locatifs.



Figure 15 : Sur la rue Éclipse
Source : [Photos prises sur place](#)



Figure 16 : NORTERA en construction



Figure 17 : Condos et Commerces

En ce qui concerne les prix des condos sur le marché immobilier, les studios sont proposés à plus de 400,000 dollars, les unités à deux chambres à 750 000 dollars et les Penthouses avec 3 chambres et 3 salles de bain approchent 1,7 million de dollars.

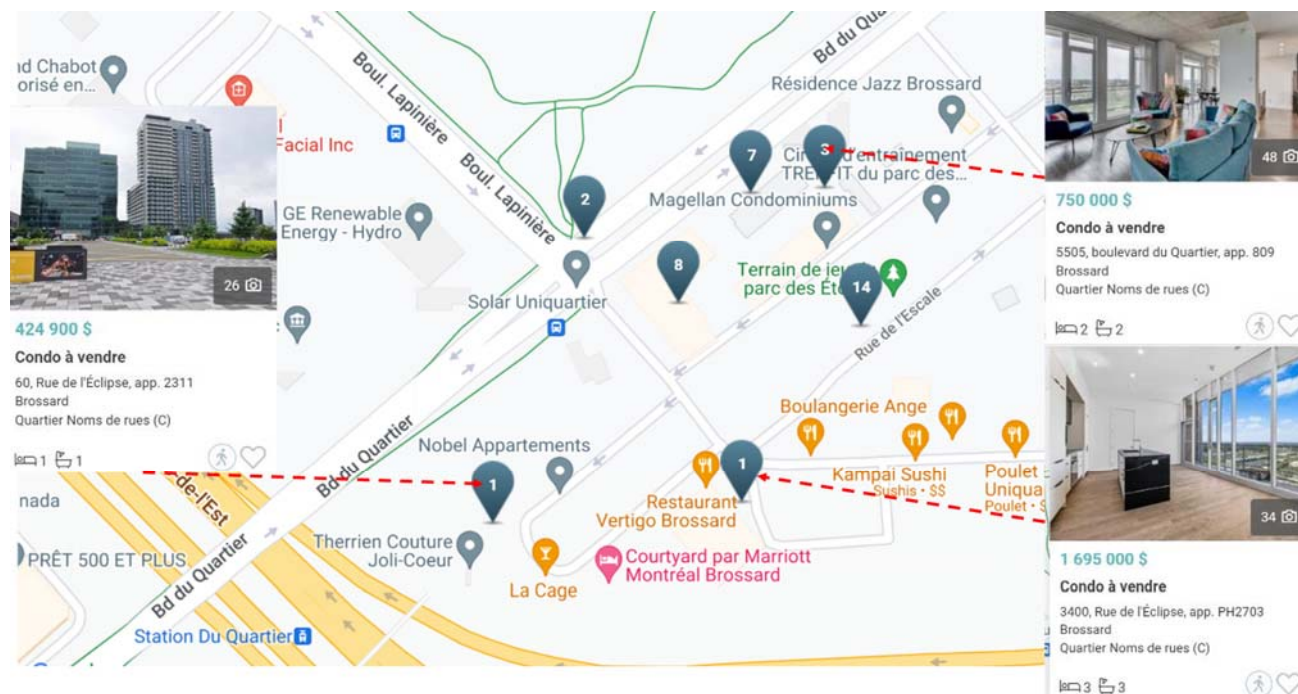


Figure 18 : Prix des condos

Source : [CENTRIS.ca](https://centris.ca)

Le promoteur propose également le service de location. Sur son site web, les prix des appartements locatifs varient d'environ 1 500 dollars à plus de 3 000 dollars. Ces tarifs incluent l'électricité, le chauffage, l'internet et des appareils électroménagers complets. De plus, les commodités de l'immeuble sont haut de gamme, comprenant une piscine, une salle de sport et service de surveillance.

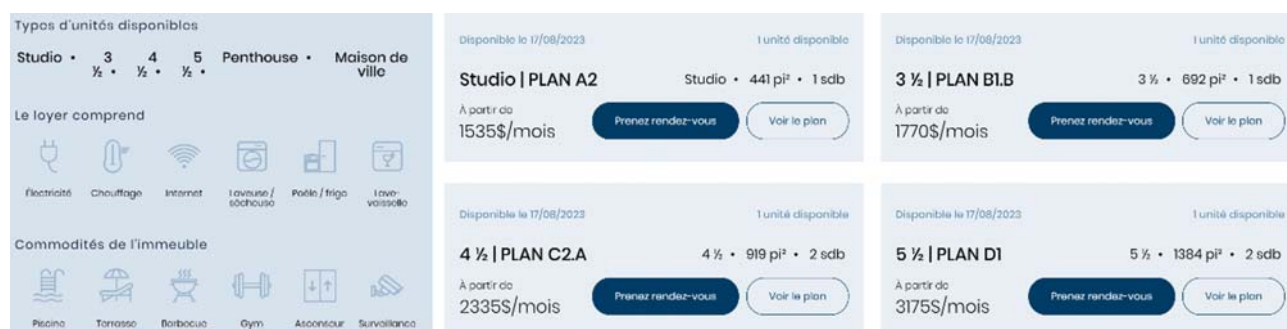


Figure 19 : Appartements locatifs

Source : <https://devimco.com/appartements/rive-sud/brossard/eolia/eolia-appartements#appartements-disponibles>

Il semble que le projet SU a connu un énorme succès, démontrant ainsi l'augmentation des prix immobiliers dans ce quartier. Cependant, les avis des habitants sont partagés sur ce projet.

2. Analyse et Diagnostic

2.1 Portrait socio-démographique

Selon la municipalité, Brossard possède une démographie incroyablement dynamique! De 2001 à 2011, sa population a augmenté de 22 %, atteignant près de 90 000 habitants, un taux de croissance parmi les plus élevés au Québec. Le taux de chômage est estimé à 4,90 % et le taux de criminalité y est le plus bas au Québec. (Ville de Brossard)

Lors du dernier recensement de la population de 2021 (Statistique Canada), Brossard comptait 91 525 habitants issus de 57 communautés culturelles différentes, et plus de la moitié (52%) s'expriment en français à la maison. L'âge moyen et médian de la population sont égaux à 42,8 ans. On remarque que plus de la moitié des ménages (59%) possèdent un ou deux membres, et par rapport au type de famille, la proportion de couples sans enfant atteint 38%.

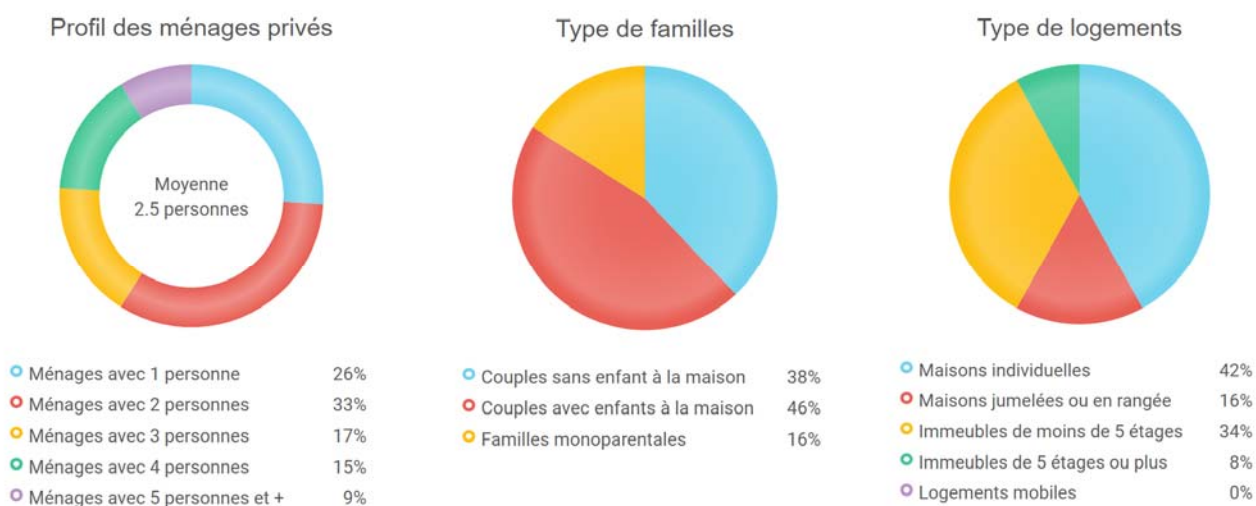


Figure 20 : Profil de la population de Brossard

Source : <https://www.centris.ca/fr/outils/profil-de-la-population/monteregie/brossard>

Près de 40 % des Brossardois ont fait des études universitaires. Le salaire annuel moyen dépasse les 90 000 dollars et près de 75 % sont propriétaires. La densité de la population est estimée à 2025,3 personnes par kilomètre carré sur un territoire d'une superficie de 45,2 km².

2.2 Habitation

Les types de logements à Brossard sont en grande majorité des maisons individuelles et des immeubles de moins de 5 étages. Le total des logements s'élève à 37 275, parmi lesquels 96% (35 885) sont occupés par des résidents habituels. La majorité (58%) des logements ont été construits entre les années 1960 et 1990 et aujourd'hui, on remarque que les nouvelles maisons se construisent notamment dans les secteurs A, C et L, adjacents aux trois gares du REM à Brossard.



Figure 21 : Secteurs et logements

Source : Ville de Brossard et CENTRIS.ca

C'est au nord de l'Autoroute 10, dans les secteurs V, P, A et B, que l'on retrouve les logements les plus anciens et ceux nécessitant le plus de réparations. Dans ces secteurs, environ 90 % du stock de logements a été construit avant 1986, et près de 40 % de ces logements sont occupés par des locataires. La composition argileuse des sols rend les habitations plus vulnérables à des problématiques structurales.



Figure 22 : Secteurs et logements

Source : Ville de Brossard et CENTRIS.ca

Depuis 2010, la construction des nouveaux condos et appartements est également encouragée. La plupart d'entre eux se trouve au bord de la fleuve Saint-Laurent et à proximité des commerces. Selon Paul Leduc, qui était le maire de Brossard, un complexe d'habitation à l'architecture contemporaine offrira tous les avantages d'une grande ville en banlieue.

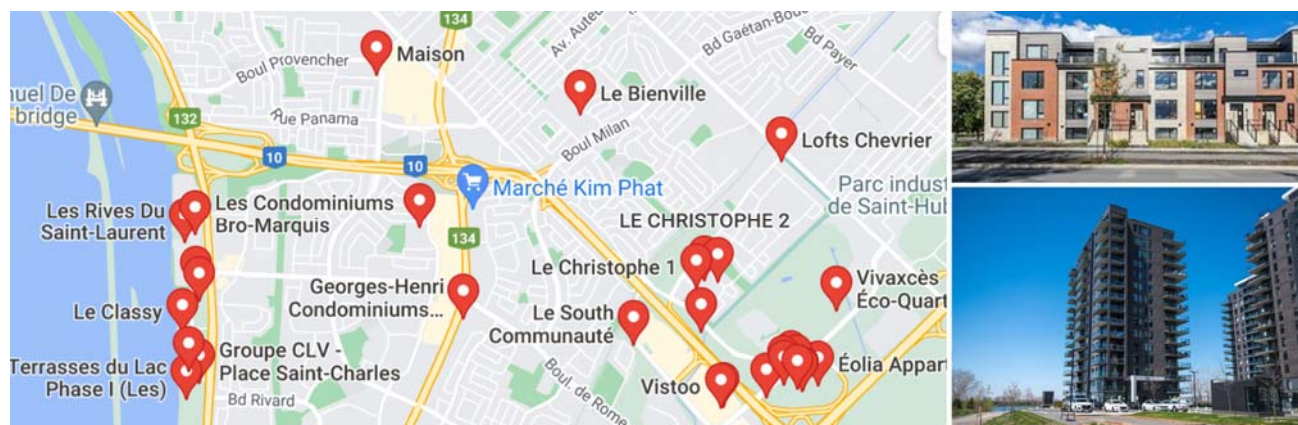


Figure 23 : Condos et appartements neufs

Source : CENTRIS.ca

Cette vision de Paul Leduc a incité les promoteurs à construire de nouveaux condos et appartements depuis 2010. Le parc résidentiel de Brossard comptait un peu plus de 32 000 logements au printemps 2012. Un inventaire réalisé en 2014 par la direction de l'urbanisme de la ville de Brossard a permis de dénombrer un peu plus de 100 hectares de terrains vacants à vocation résidentielle. En combinant les espaces vacants et les espaces à redévelopper, Brossard offre un potentiel pour la mise en chantier, à l'intérieur des limites actuelles du périmètre d'urbanisation, de 10 000 à 15 000 logements.

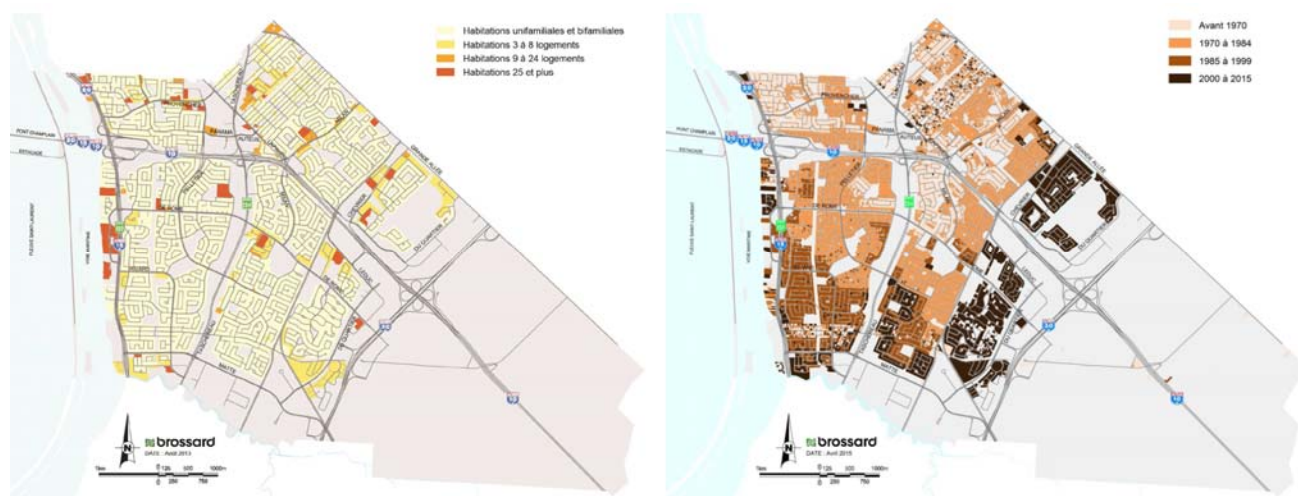


Figure 24 et 25 : Habitation et construction

Source : Ville de Brossard

2.3 Commerces

La majeure partie de la zone commerciale de Brossard s'étend de part et d'autre du boulevard Taschereau, ainsi qu'au carrefour des autoroutes 10 et 30, sur le site du Quartier Dix30. Les autres aires d'affectation commerciale sont de plus petites dimensions, telles que sur les rues de Rome, Marie-Victorin, Provencher, Milan, Auteuil, Lapinière et Grande Allée. Avec le Mail Champlain et la Place Portobello, le tissu commercial du boulevard Taschereau représentait, en 2011, 2,8 millions de pieds carrés, soit 42 % du stock commercial global de la Ville.

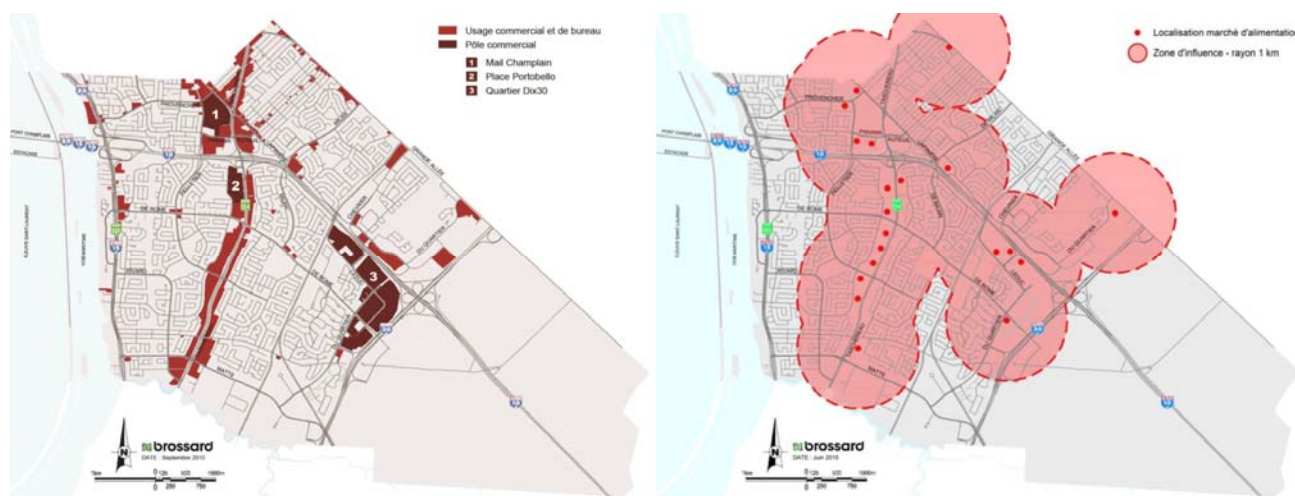


Figure 26 et 27 : Commerces Source : [Ville de Brossard](#)

Certains immeubles commerciaux en perte de vitesse, vieillissants ou offrant un potentiel commercial limité présentent un bon potentiel de redéveloppement à des fins résidentielles ou mixtes. C'est le cas pour certains immeubles commerciaux situés sur Marie-Victorin, Taschereau, Grande Allée, Milan et dans le secteur de la Place du Commerce. De plus, Brossard compte 11 établissements hôteliers totalisant un peu plus de 850 unités d'hébergement, dont deux établissements (Hôtel Brossard avec 138 chambres et Alt Hôtel Quartier Dix30 avec 158 chambres) ont été construits en 2007-2008.



Figure 28, 29 et 30 : Mall Champlain, Place Portobello et Quartier Dix30

Source : [Google Maps](#)

2.4 Mobilité et transport

Le réseau routier supérieur, sous la gestion du MTQ, comprend les autoroutes 10, 15 et 30, ainsi que la route nationale 134 (Boulevard Taschereau). Le réseau routier local est bien hiérarchisé, comptant 330 km de rues sur son territoire. Le nouveau Pont Champlain ainsi que ses composantes connexes est en service en 2018.



Figure 31 et 32 : Réseaux routiers et Pont Champlain

Source : [Ville de Brossard](#)

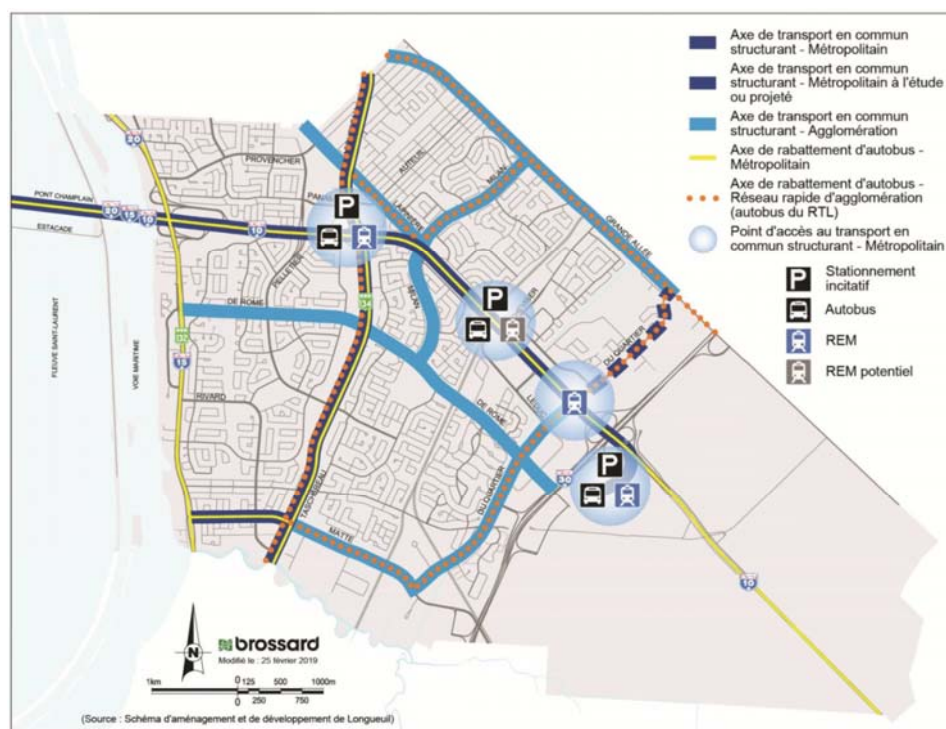


Figure 33 : Transport Collectif

Figure 34, 35 et 36 : Photos du REM

Source : [Ville de Brossard](#) et [Google.ca](#)

Le transport collectif à Brossard prend différentes formes. Le Réseau express métropolitain (REM) est un train de surface à grande capacité, avec un réseau initial de 24 stations reliant, entre autres, la Rive-Sud à la métropole via le nouveau pont Champlain. La ligne entre Brossard et le centre-ville de Montréal transporterait quotidiennement jusqu'à 25 000 usagers de plus que la voie réservée aux autobus en service sur le pont Champlain.

Le réseau redessiné du RTL a été élaboré pour une meilleure connectivité avec le REM, comprenant 29 lignes connectées aux 3 stations du REM et entre les villes de l'agglomération. Les horaires, adaptés aux nouvelles habitudes de déplacement, sont plus flexibles et accessibles. Cela facilite les déplacements internes à l'agglomération, améliorant la desserte des centres commerciaux, des parcs industriels, des établissements d'enseignement, des installations de santé, etc.

Le contexte actuel lié à la pandémie de COVID-19 engendre une augmentation significative de l'achalandage piéton et cycliste sur les réseaux actifs de la ville, notamment à proximité des parcs. Brossard ajoute 11 kilomètres de pistes cyclables. L'ajout de 20% de tronçons de pistes cyclables sur le territoire se fera principalement par le marquage et la signalisation, en optimisant les largeurs des voies de circulation et de stationnement sur rue.

2.5 Attraites enviables

Brossard est aussi parvenue, au fil des années, à se doter d'équipements récréatifs et culturels enviables, incluant : une grande bibliothèque, des salles de spectacles, des lieux de diffusion culturelle, de nombreux parcs et espaces verts, un grand complexe aquatique, et l'aménagement des berges du Saint-Laurent.

Plus de 20 % du territoire est d'ailleurs protégé à des fins récréatives et de conservation, dont 525 hectares au sein du Boisé de Brossard. Mentionnons également le Quartier DIX30 et le Mail Champlain, qui offrent une sélection de commerces des plus diversifiée, ainsi qu'une programmation d'activités saisonnières stimulantes. Enfin, en plus du complexe aquatique, les installations du Complexe sportif CN, le Sky Spa, le parc de planches à roulettes et le réseau cyclable de Brossard font le bonheur des fervents de sport et de bien-être. (Ville de Brossard)

[illegible]

Source : Ville de Brossard

2.6 Constats

La tendance de nouvelles constructions pour répondre aux besoins des ménages locaux.

Suite à l'analyse du secteur à l'étude, on constate que les ménages principaux à Brossard sont des petites familles comprenant moins de 3 personnes. Cependant, le type d'habitation principal est la maison individuelle avec grand terrain. De plus, la plupart de ces maisons sont vieilles et nécessitent davantage d'entretien. Dans ce contexte, nous pouvons envisager que les nouveaux condos pourraient répondre aux besoins des ménages mentionnés. La tendance de construction des condos en bordure du fleuve Saint-Laurent confirme cette hypothèse. Ce sont des condos haut de gamme avec un prix plus élevé que la moyenne du marché, mais ils sont tout de même acceptés par les résidents en raison de revenus compétitifs chez les Brossardois(es). Le projet SU répond aux besoins des ménages locaux selon cet analyse ci-dessus.

La localisation en tant que quartier TOD soutient la réussite du projet SU.

Grâce au REM et à la planification du parc résidentiel de la Ville de Brossard, les terrains vacants autour des gares Du Quartier et Brossard accueillent nombreuses opportunités. Ils sont planifiés en fonction de la proximité du REM, avec une grande mixité et une forte tendance à la densification. En particulier, avec la réalisation du viaduc, le projet SU devient le parc résidentiel le plus proche du REM, à moins de 500 mètres. De plus, les résidents de ce parc bénéficient de l'inauguration de la passerelle couverte par un toit qui est dédiée aux piétonniers. Tout ce qui est mentionné ci-dessus forme les avantages spéciaux contribuant à assurer la réussite du projet SU.

Le REM permet d'attirer les Montréalais(es) à Brossard pour le travail.

Les commerces et bureaux matures à Brossard, tels que le Quartier du DIX30 et les autres adjacents du Terminus de Panama, ont déjà créé des emplois visant non seulement aux Brossardois(es). En prévision de l'ouverture du REM, la facilité d'accès aux pôles d'affaires et de commerces de Brossard permet d'attirer les personnes habitant à l'île de Montréal ou à l'île-des-sœurs pour trouver un emploi sur la Rive-sud de la Montérégie. Afin de saisir cette opportunité, le positionnement du projet SU se concentre sur la mixité fonctionnelle pour qu'il puisse attirer une clientèle provenant de l'extérieur de Brossard.

Manque d'aperçu des vulnérables

Selon les annonces sur le site internet de la Ville de Brossard, on n'a pas rendu compte que les parcs résidentiels planifiés à côté du REM consistent également en des logements abordables ou sociaux. Le projet SU a adopté une approche similaire bien qu'il ait eu une meilleure mixité de logement locatif et à vendre. Le prix et le loyer indiquent que ses résidences sont haut de gamme, sans inclure une mixité sociale ciblant les personnes vulnérables. En revanche, les maisons en ville du projet dépassent largement le prix ou le loyer moyen sur le marché immobilier, ce qui signifie que ce projet s'adresse uniquement aux aisés sans prendre en compte les grandes familles vulnérables non plus.

Défi de transition de la hauteur

Comme les parcs résidentiels nouvellement planifiés se trouvent sur les terrains vacants adjacents à des zones résidentielles de maisons et à des zones agricoles, la transition de la hauteur doit être bien contrôlée en évitant des contrastes brusques dans le paysage urbain. Il semble que les bâtiments construits ne s'intègrent ni harmonieusement à l'apparence globale de la rue, ni créant une atmosphère cohérente et agréable actuellement. Cependant, d'autres parcs résidentiels sont en cours de planification, tels que le projet Brossard-sur-le-parc, situé juste en face du projet SU, limite la hauteur du futur bâtiment à 5 étages maximum, conformément aux directives du département d'urbanisme de la Ville de Brossard. Cela pourrait peut-être mieux gérer la gradation de la hauteur du bâtiment dans ce secteur.

Impacts négatifs causés par le nouveau mode de transport

Le système de transport a été changé avec l'ouverture du REM, ce qui a des impacts négatifs sur les résidents de Brossard. Tout d'abord, l'autobus express 45 qui assurait un aller-retour direct entre le terminus Panama et la station du métro Bonaventure, a cessé de desservir le public. Deuxièmement, avec l'introduction du REM, il faut marcher plus de 5 minutes pour effectuer la correspondance au métro, alors qu'auparavant, il suffisait de descendre un escalier avec l'autobus express 45. De plus, en cas d'interruption du service du REM, ce qui s'est produit fréquemment au cours des derniers mois, les passagers n'ont d'autre choix qu'attendre une correspondance d'autobus pendant au moins 20 minutes. Enfin, il semble que le stationnement incitatif prévu par la planification n'ait pas été entièrement réalisé au terminus de Panama, ce qui a suscité plusieurs pétitions de la part de résidents.

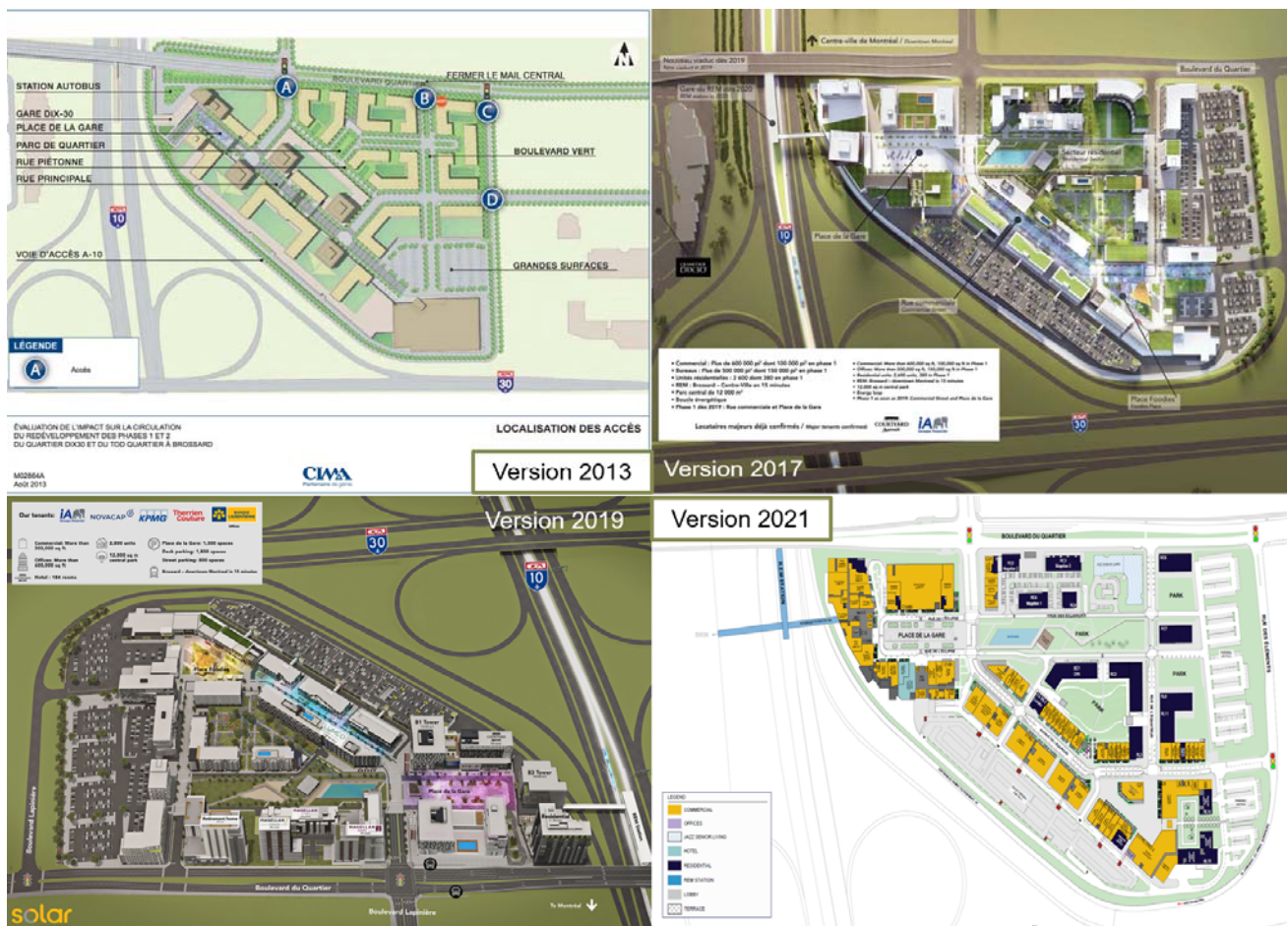


Figure 39 : Comparaison du plan d'ensemble

Source : <https://forum.agoramtl.com/t/solar-uniquartier-projet-global/263?page=7>

Nous rendons compte que le concept du projet sur la version 2013 a presque complètement changé par rapport à la version 2017. La réalisation des plans et devis d'un grand projet est complexe, comprenant une grande quantité de travail lié à la planification du périmètre. De plus, après l'identification de la planification, il semble que des changements sont également inévitables, surtout pour les grande commerces et bureaux. En comparant la version 2017 avec celle de 2019, nous pourrions imaginer que les petits changements ont été apportés pour répondre aux besoins des entreprises renommées telles que NOVACAP, KPMG, Terrien Couture et Banque Laurentienne, qui ont confirmé leur intention de s'installer dans ce projet. La maîtrise des changements du périmètre est une stratégie efficace pour attirer davantage d'utilisateurs, en particulier les entreprises renommées qui pourraient également devenir une publicité importante pour le promoteur. Cependant, il est essentiel que les changements ne soient pas trop importants, comme ceux entre 2013 et 2017, car la réalisation du projet a déjà commencé en 2018.

3.2 Gestion de l'échéancier

3.2.1 Plan de phasage

La gestion du temps représente un défi majeur pour un projet intégré de grande envergure, car il implique souvent la mise en place des différentes phases pour son achèvement. Selon les étapes de construction du projet publiées par le promoteur en janvier 2017, ce projet est divisé en quatre phases. La durée de construction initialement prévue est de dix ans, allant de 2017 à 2027. Cependant, nous constatons que, au cours de la mise en œuvre, ni le volume de construction ni la durée de construction ne suivent pleinement ce plan de phasage.

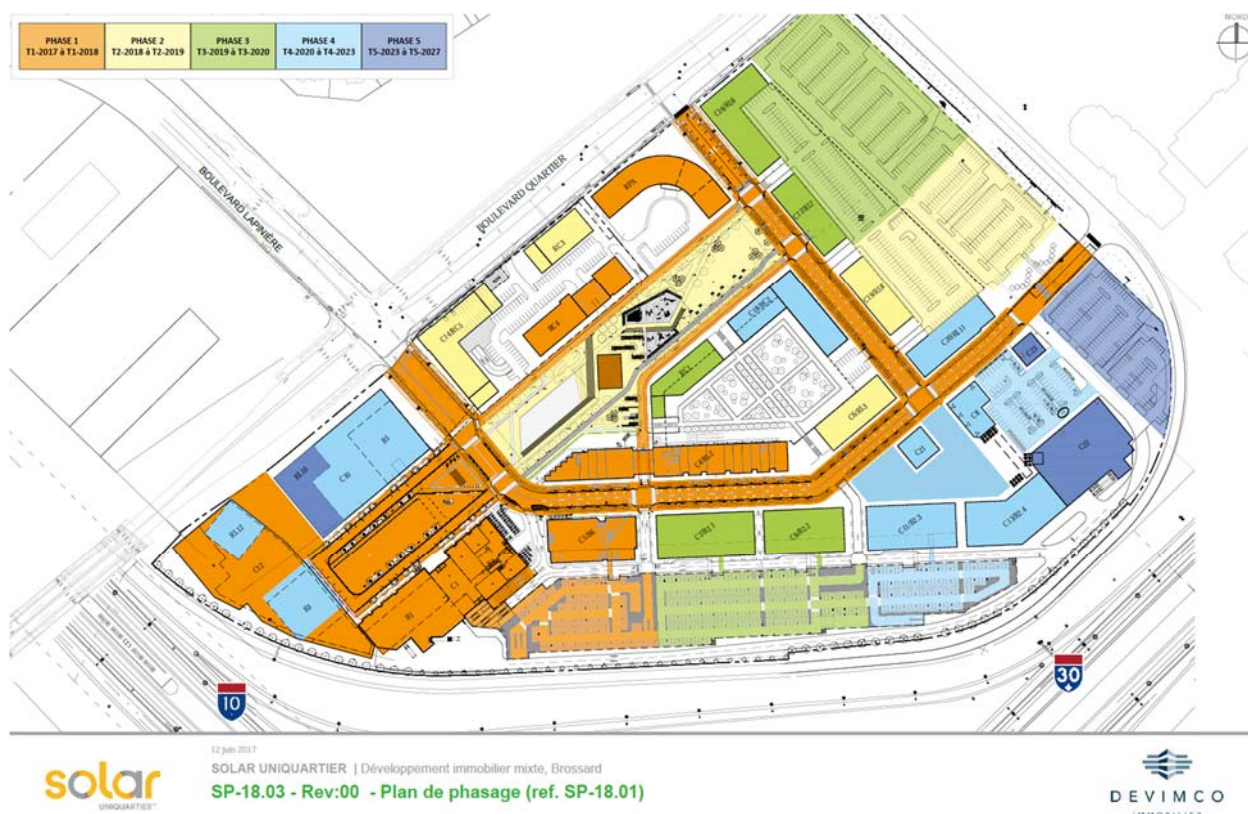


Figure 40 : Plan de phasage

Source : <https://forum.agoramtl.com/t/solar-uniquartier-projet-global/263?page=7>

La première phase du projet initialement prévue comprenait la construction des voies du parc, de la Place de la gare, de l'hôtel et des bureaux adjacents, deux bâtiments au nord, d'une partie des commerces de la rue commerciale, ainsi que des appartements en location de LUMEO.

Cependant, selon les informations publiques de la municipalité, ces rues n'ont été achevées qu'entre 2019 et 2020, tandis que les travaux d'aménagement de Place de la Gare ont débuté en août 2021 pour se terminer en décembre 2021. De plus, le premier emplacement commercial initialement prévu (2017-2018) a finalement accueilli l'entreprise française NORTERA, qui a établi son siège social canadien à cet endroit et a confié la conception à la société d'architecture Lemay en 2022.

D'ailleurs, dans la construction des deux bâtiments prévus initialement pour la première phase dans la partie nord du site, celui en forme d'arc a complètement changé d'apparence, tandis que l'autre, qui est destiné au projet résidentiel Magellan, a été achevé selon le plan à l'automne de 2018. Quant aux appartements de location haut de gamme Lumeo, initialement prévus pour être achevés en 2018, ils ont connu un léger retard dans le calendrier et ont été inaugurés au printemps 2019.

En raison de l'impact de la COVID-19, les phases trois et quatre de l'exécution du projet, initialement prévues, ont connu des retards supplémentaires. Cependant, selon les informations officielles du promoteur DEVIMCO Immobilier, les deux résidences en copropriété ORIA Condos, situées au centre du projet et destinées à la vente ainsi que planifiées pour la troisième et la quatrième phases de construction et de commercialisation, ont été achevées à temps et livrées avec succès, malgré les perturbations causées par la pandémie.

Par conséquent, nous pouvons faire une prédiction audacieuse selon laquelle la gestion de projet et la construction par ses propres entreprises du Groupe DEVIMCO (Voir la prochaine section pour une analyse détaillée des parties prenantes) ont joué en faveur de la collaboration interne du Groupe. Un tel résultat est attribuable à la structure et à la manière dont la gestion interne de cette entreprise est organisée. Lorsque des événements imprévus ou des contingences surviennent, ce type de collaboration d'équipe est une efficacité que d'autres petits promoteurs ont du mal à atteindre.

3.2.2 Ligne du temps

En raison de la taille considérable du projet et de la longue période de construction, nous avons combiné le plan initial avec la situation actuelle pour élaborer le calendrier du projet, qui s'avère être complexe, comme présenté ci-dessous. Parmi ces cinq moments clés ayant un impact significatif sur le projet, on retrouve : l'annonce officielle du projet, la pose de la première pierre, l'ouverture du pont, l'achèvement de la construction de l'hôtel dans la première phase, et la mise en service du REM.

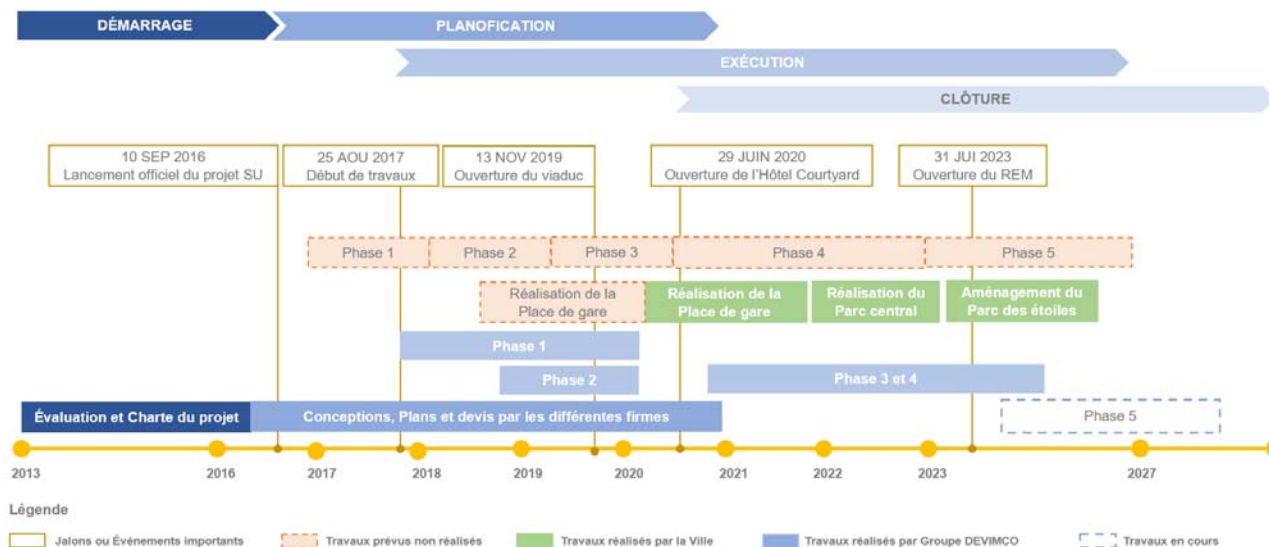


Figure 41 : Ligne du temps

Le lancement du projet à l'automne 2016 marque l'aboutissement de trois années de préparation par le promoteur et ses partenaires, en collaboration avec les autorités de la Ville de Brossard. Ces autorités ont défini les principaux paramètres du projet après consultation des citoyens, en se basant sur la Planification stratégique 2017-2020. (Constructo, le 20 septembre 2016)

Les encadrés de couleur rose pâle représentent les délais modifiés ou les travaux de construction non réalisés pendant cette période. Nous pouvons constater que certaines parties du projet municipal (les encadrés en vert) ont connu des retards considérables mais ont tout de même été achevées avant la mise en service du REM. Bien sûr, le REM lui-même a également été retardé d'environ un an par rapport aux prévisions initiales.

En raison du grand nombre d'unités constituant ce programme, équivalant à de nombreux projets se déroulant simultanément, la planification et la construction de l'ensemble du projet se déroulent de manière entrelacée. Par exemple, ce n'est qu'en février 2018, lorsque la première phase du projet avait déjà commencé la construction, que le bâtiment polyvalent prévu pour la troisième phase a tout juste commencé à être confié à la firme architecturale FABG pour la conception, les plans et devis. L'entrepreneur a mené simultanément les travaux de la deuxième phase avec ceux de la première afin de garantir la progression, tout en ajustant à nouveau le contenu des tâches.

Actuellement, le projet est en cours de réalisation dans la dernière phase de construction. Bien que la pandémie de COVID-19 ait eu des répercussions, en termes de gestion des délais, la chronologie globale du projet n'a pas connu de retards significatifs.

3.3 Analyse des parties prenantes

3.3.1 Parties prenantes principales

Groupe DEVIMCO

En tant que promoteur, il agit également à titre d'entrepreneur général et de maître d'œuvre, intervenant à toutes les étapes clés du développement et de la gestion grâce à la présence de ses trois sociétés autonomes : DEVIMCO Immobilier, Édyfic Construction et DEVIMCO Gestion Immobilière, au cœur du développement immobilier.

DEVIMCO Immobilier réalise la conception et la concrétisation des projets immobiliers à vocation résidentielle, commerciale, d'affaire et récréative, en s'occupant également de la mise en marché, des ventes, du service à la clientèle des condos ainsi que des locations résidentielles, commerciales et de bureaux.

Édyfic Construction est un entrepreneur général spécialisé dans la gestion de la construction de bâtiments de moyenne et grande envergure dans la région du Grand Montréal.

DEVIMCO Gestion Immobilière assure la gestion commerciale et de bureau des projets locatifs. Au fil des années, elle veille à ce que chaque bâtiment soit entretenu et animé, garantissant ainsi le bien-être des locataires en favorisant des milieux de vie harmonieux.

Le Fonds immobilier de solidarité FTQ et Fondactions

Le Fonds immobilier de solidarité FTQ et Fondactions sont les deux principaux partenaires financiers du promoteur. Un régime de retraite québécois fait également partie des autres partenaires financiers. Plus de 16 millions de dollars ont été investis par ce projet en redevances pour le REM.

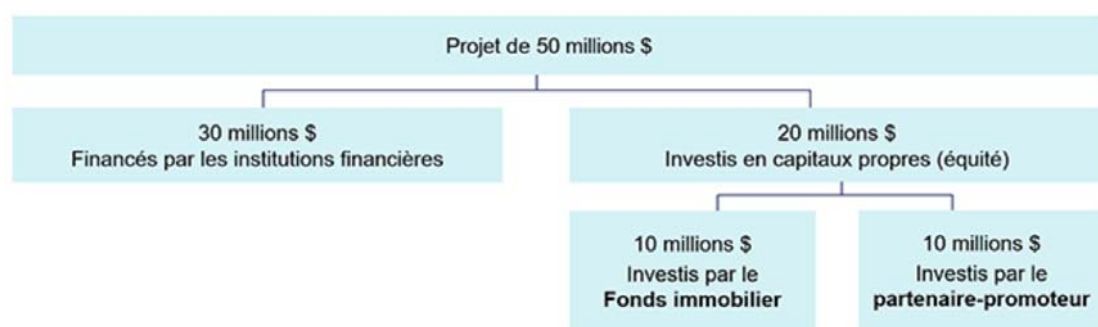


Figure 42 : Exemple d'investissement pour un projet de 50 millions \$

Source : <https://www.fondsftq.com/fr-ca/financement/fonds-immobilier/investir-et-batir>

Ville de Brossard et CDPQ Infra

Dans le cadre de ce projet, la Ville de Brossard, en tant que membre politique clé, a joué un rôle actif et indispensable. Depuis le début de l'année 2017, elle a apporté un soutien à la construction et une garantie de mise en œuvre au projet TOD en ajustant à plusieurs reprises les réglementations et les politiques en vigueur. De plus, elle s'est fortement investie dans les travaux d'infrastructure municipale afin d'assurer la livraison fluide de ce projet.

Comme un projet TOD, le viaduc et la passerelle sont les deux voies importantes pour accéder à ce projet et à l'autre côté de l'autoroute 10. Le viaduc est réalisé comme prévu par la Ville de Brossard en collaboration avec le MTQ. Le promoteur Groupe DEVIMCO a travaillé en étroite collaboration avec la Ville de Brossard et CDPQ Infra afin de réaliser la passerelle érigée au-dessus de l'autoroute 10.

Certains utilisateurs

En tant que projet présentant une énorme diversité d'utilisateurs, le processus d'identification des utilisateurs cibles est prévu, notamment avant la réalisation du projet. Cela inclut la phase de démarrage ou de planification du projet complexe, afin de s'assurer d'attirer un plus grand nombre de clients potentiels.

Les deux utilisateurs importants sont l'hôtel de la chaîne Courtyard de Marriott et l'établissement du siège social de la société française NORTERA, car les deux occupent chacun un terrain individuel pour la construction. L'hôtel a pris son siège dans le premier phasage du projet en 2017, alors que NORTERA a planifié son ouverture à la fin de cette année.

Le campus Brossard de l'Université de Montréal, en tant qu'important client, a déménagé de la station de métro de Longueuil pour installer stratégiquement son campus de la Rive-Sud en 2021 à proximité de la station du REM et du Quartier Dix30, en occupant deux étages avec un accès direct par la passerelle à la station du Quartier du REM.

De plus, l'une des agences du réseau Carrière iA Groupe financier a occupé un étage de la tour Place de la Gare à la fin de l'été 2018, et le groupe EBLM Mobilier a également ouvert sa 6e succursale au début de 2021. Suite à la promotion pour les membres de l'Association des gens d'affaires de Brossard, de nombreuses restaurants et magasins ont émergé à partir de 2021.

Les experts

Fahey et associés, la firme de consultants en urbanisme, architecture de paysage et design urbain offre services du développement du concept des différentes rues, de la conception intégrée des aménagements et des infrastructures en collaboration avec les ingénieurs. Elle valide également la faisabilité du plan selon le budget prévu au règlement d'emprunt de la Ville en coordination pour assurer le suivi avec les autorités municipales. La préparation des plans et devis pour l'exécution et la construction ainsi que l'estimation et l'assistance durant l'appel d'offres font partie de ses responsabilités. Il est conçu également en collaboration avec les firmes d'architecture ACDF et FABG, qui sont responsable des condos et des appartements. Elle collabore également avec : GBI Experts-conseils Inc. pour le génie civil, structure, mécanique, soutenue par l'expertise de Soleno pour réaliser un important bassin de rétention avec recharge de la nappe phréatique sous le parc situé au cœur du quartier, par l'entrepreneur Allia Infrastructure, Lemay Michaud, Architecture qui est chargé de l'ORIA Condominium, et Infrastructel, génie VRD. De plus, le plan d'éclairage et d'illumination est dirigé par le Groupe Ombrages, spécialisé dans le domaine de l'illumination architectural et urbaine.

Personnalités politiques importantes

MM. Gaétan Barrette, député de La Pinière et ministre de la Santé et des Services sociaux qui a participé à la cérémonie de pose de la première pierre du projet le 25 août 2017, exprimant son soutien et ses attentes en tant que représentant du gouvernement. La circonscription de La Pinière comprend la partie de la Ville de Brossard délimitée exclusivement le secteur P, qui contient la gare Panama du REM.

Paul Leduc, qui a été maire de Brossard de 1990 à 2001 et de 2009 à 2017, s'est montré très favorable au projet et a contribué activement à son avancement au cours de la phase initiale du SU. À l'issue des élections municipales de 2017, la mairesse actuelle Doreen Assaad a proposé un plan pour le centre-ville de Brossard, centré sur la gare Panama, qui a passé le PPU et la consultation publique en 2022. Il semble que le projet SU qui est nommé le centre-ville du Rive-sud se trouve à moins de 3 km du futur centre-ville de Brossard qui disposera d'un plan d'ensemble d'une énorme mixité fonctionnelle, comprenant des commerces, des bureaux et des résidentiels.

3.3.2 Planification stratégique des intervenants

La Multi-Organisation Temporaire (MOT)

La MOT nous permet d'explorer plus en profondeur les relations et les impacts entre les parties prenantes du projet. Tout d'abord, la municipalité est généralement une partie prenante hors équipe du projet, responsable de l'élaboration et de la régulation des réglementations et politiques, de l'approbation des demandes de planification et de construction, ainsi que de la participation du public et de la communication. Cependant, en raison de la nature particulière du projet TOD, les projets municipaux tels que la construction de routes et de places font partie intégrante du processus de construction de ce projet. Dans ce cas, la Ville de Brossard devient simultanément une partie prenante qui fait partie d'équipe interne et externe du projet.

De plus, en raison des travaux routiers liés à la planification du développement du REM et des projets TOD environnants, leur bruits et poussières ont impacté négativement les résidents et les agriculteurs locaux, la Ville de Brossard a également accordé une compensation financière aux citoyens affectés cet été après l'ouverture du REM.

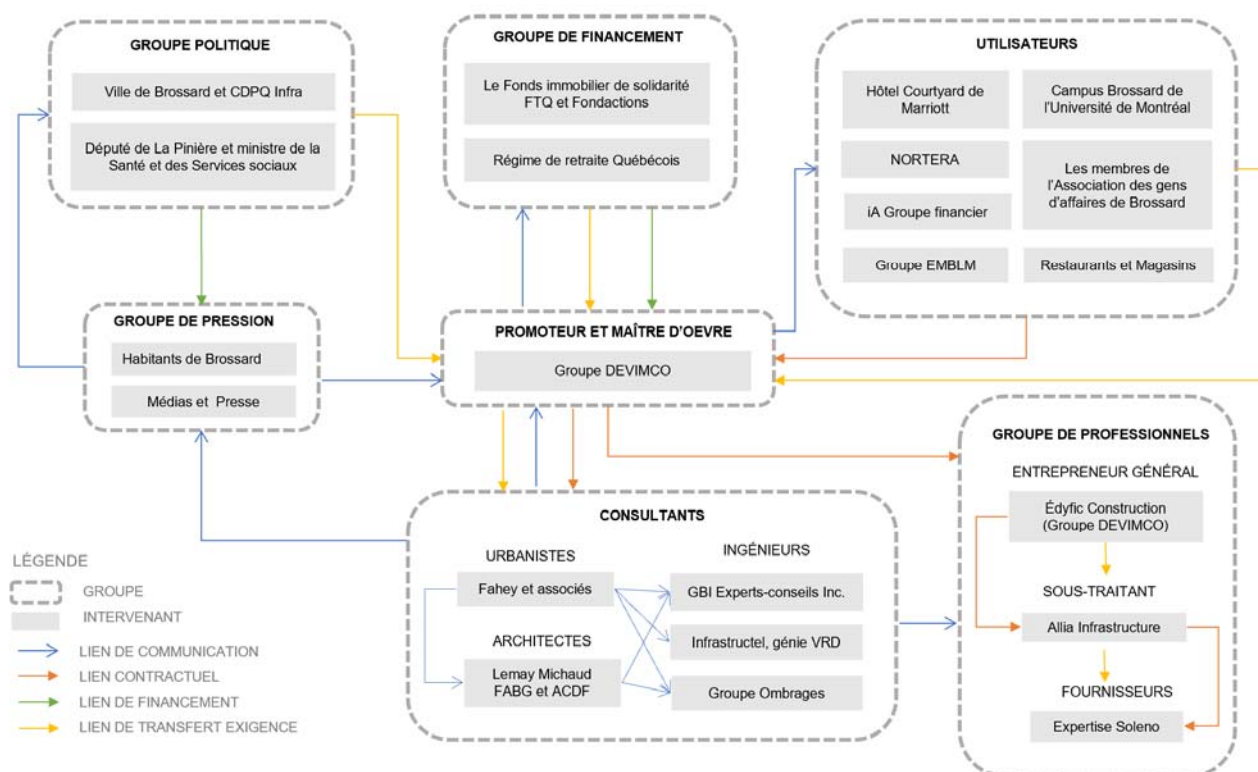


Figure 43 : La Multi-Organisation Temporaire (MOT)

Parallèlement, le lien de financement concerne également le groupe de financement qui a apporté un soutien financier considérable, acceptant d'investir dans les parties publiques municipales, notamment la passerelle dédiée. Cela est considéré comme une stratégie judicieuse, résolvant à la fois le problème des retards dus au manque de financement municipal et procurant des avantages aux résidents qui effectuent quotidiennement leurs trajets, ce qui contribue à améliorer la réputation du projet.

Dans le groupe des consultants, après le lancement du projet, en raison de la taille importante du projet, de la diversité des unités et de la durée prolongée, de nombreuses entreprises différentes de conception architecturale, de conception structurelle et de construction collaborent, nécessitant une communication et une coopération importantes.

Groupe DEVINCO et Utilisateurs

Dans le contexte précédemment mentionné, Groupe DEVIMCO assume les rôles de promoteur, de responsable total du projet et d'entrepreneur général. Il semble que cette combinaison de multiples responsabilités ait permis à ces trois parties, initialement distinctes en termes d'intérêts, de fusionner et de coordonner plus efficacement leurs activités. Face à l'impact de la pandémie et aux retards dans les projets municipaux, cette combinaison de rôles multiples leur a offert la flexibilité nécessaire pour ajuster de manière agile le calendrier du projet, récupérant ainsi du temps.

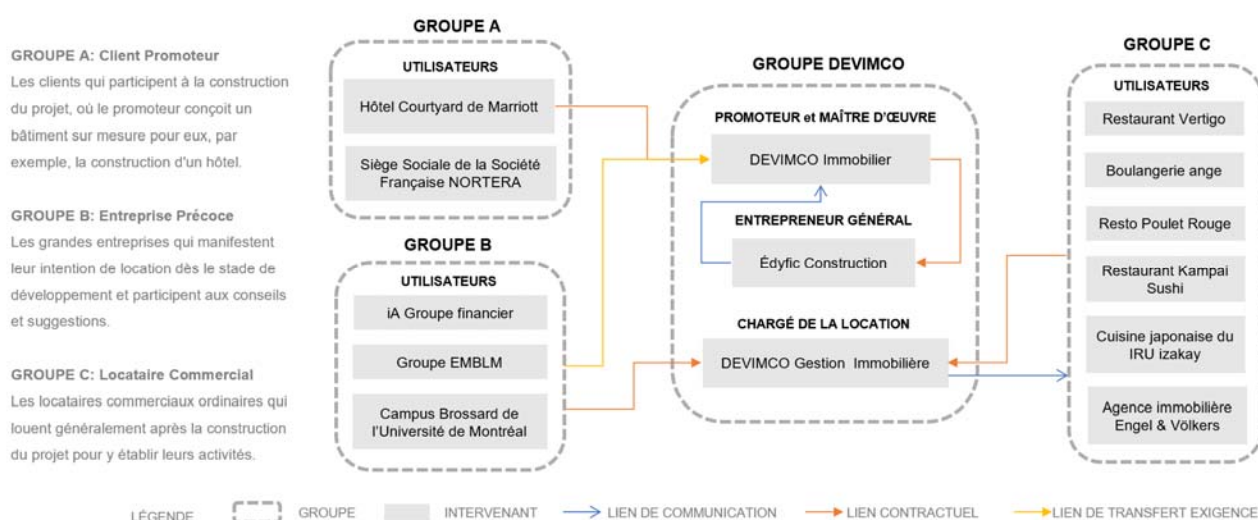


Figure 44 : Groupe DEVINCO et Utilisateurs

Une autre particularité réside dans le fait que les utilisateurs. Au stade de la préparation du projet (2014-2016), les utilisateurs du Groupe A et B ont déjà participé à la conception du projet et ont transmis certaines exigences aux promoteurs. De plus, DEVIMCO a personnalisé les espaces en fonction des besoins intégrant attentivement pour la construction de l'hôtel et l'établissement de NORTERA qui sont envisagés comme « Client Promoteur ». Les utilisateurs du Groupe C sont souvent des PME (petites et moyennes entreprises) et choisissent généralement parmi les produits ou les types d'unités proposés par le promoteur.

3.4 Gestion de la communication

3.4.1 Le Sociogramme

Le Sociogramme nous permet de mieux comprendre les liens d'influence entre les différentes parties prenantes ainsi que d'anticiper leurs attitudes vis-à-vis du projet afin de favoriser un ordre optimal des consultations. Les parties prenantes clés englobent les entreprises du Groupe DEVIMCO et la Ville de Brossard, dont l'attitude sont la plus favorable quant à l'avancement du projet SU.

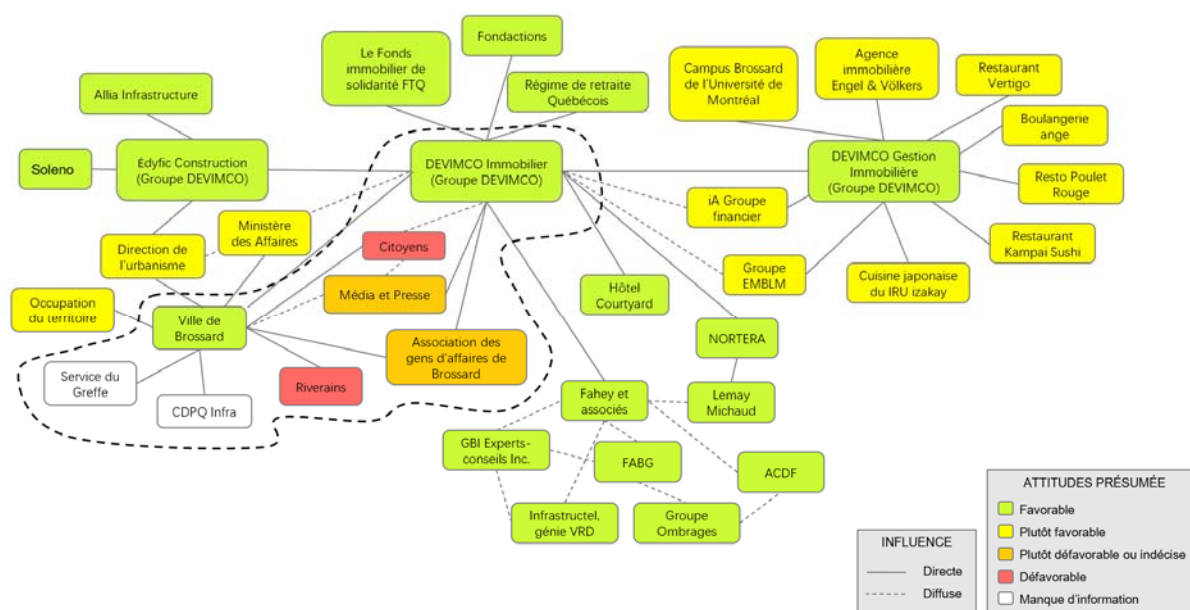


Figure 45 : Sociogramme

De plus, les experts embauchés pour la réalisation du projet sont également favorables en raison du lien contractuel. Parmi les parties prenantes clés, il s'agit de l'influence directe entre elles, car elles visent la réussite du projet. Cependant, l'influence entre les consultants n'est pas nécessairement directe, car le maître d'œuvre est chargé de gérer la communication ultérieure pour assurer une collaboration optimale.

Les groupes plutôt favorables comprennent les utilisateurs qui sont attirés par les avantages du projet. Leur niveau de favorisation dépend de la communication en temps opportun avec le Groupe. Les trois départements de la Ville sont également plutôt favorables, car ils sont responsables principalement sur la surveillance de la réalisation du projet et sur la coordination entre les citoyens et le promoteur. D'ailleurs, il manque d'information sur l'attitude du service de greffe et de CDPQ Infra. En fin de compte, un groupe clairement identifié comme prioritaire dans l'ordre des consultations comprend les citoyens défavorables qui n'ont pas l'intention d'acheter ou de louer dans le projet SU, exprimant simultanément des préoccupations quant à l'inaccessibilité des logements en raison des prix élevés. Les médias et la Presse, plutôt défavorables, qui ont l'intention de diffuser des reportages négatifs sur le projet SU, ainsi que les membres de l'Association des gens d'affaires de Brossard qui n'ont pas encore pris la décision quant à leur installation dans le Solar Uniquartier.

3.4.2 Stratégies de Communication

Pour répondre aux besoins du groupe fort mentionné ci-dessus, il est réconfortant de constater que pratiquement les reportages médiatiques sur ce projet sont presque dépourvus de nouvelles négatives. Cela est dû à la stratégie de communication imposante qui se caractérise par :

- Création d'un forum ouvert en amont pour montrer l'avancement du projet et recueillir les commentaires des citoyens;
- Blogue qui met à jour en temps réel le progrès du projet, les jalons et les événements clés;
- Présence médiatique importante sur les trois stations du REM;
- Organisation des activités caritatives sur place contribuant à résoudre les difficultés de la communauté.
- Rencontres directes avec le conseil de la Ville pour la modification réglementaire et le soutien financier

En tant que projet axé sur l'attention du public, l'écoute des opinions, des suggestions et des commentaires du public devient particulièrement importante. Dans le forum de discussion où les résidents interagissent, on observe rarement des commentaires négatifs concernant le projet grâce à l'écoute active et à la rétroaction en temps opportun.

Sur son Blogue, les membres de l'Association des gens d'affaires de Brossard sont invités à un événement dédié le 25 janvier 2018 dans le Bureau des ventes de Solar Uniquartier pour présenter les opportunités de réserver un espace commercial ou des espaces bureaux dans la première phase de développement. (DEVIMCO, 2018) La rencontre vis-à-vis surtout avec la clientèle potentielle assurent une communication la plus efficace.

À travers son Blogue et ses annonces publicitaires, le promoteur ne fait pas seulement la promotion de son projet, mais promeut également les actions caritatives de sa communauté. Cela inclut la construction d'un sapin de Noël de 8 mètres de haut et des séances de photos avec le Père Noël pour les enfants de la communauté, ainsi que l'organisation régulière de marchés communautaires et de ventes de charité. La récente implication dans la résolution des problèmes critiqués du manque de places de stationnement à la station du REM consiste à rendre accessible le parking privé aux résidents non-locaux. Ce projet a gagné la confiance du public grâce à ces actions philanthropiques du promoteur.

Entre 2017 et 2018, quatre règlements sont adoptés selon l'affichage de la Ville de Brossard. (Voir le tableau suivant)

Règlement	Date	Décision	Département	Contexte
REG-388	Le 17 janvier 2017	Adopté	Conseil municipal	1. Travaux municipaux concerne la construction des réseaux d'égout, la conduite d'aqueduc, la rétention des eaux, les travaux de voirie, d'éclairage et d'aménagement paysager.
	Le 25 janvier 2017	Scrutin référendaire	Service du greffe	
	Le 10 mars 2017	Approuvé	Ministère des Affaires municipales Occupation du territoire	2. Emprunt de 23 871 600 \$
REG-389	Le 14 février 2017	Adopté	Conseil municipal	1. Travaux municipaux pour la construction des places publiques soit : la place de la gare, le parc central et la placette
	Le 27 février 2017	Scrutin référendaire	Service du greffe	
	Le 18 mai 2017	Approuvé	Ministère des Affaires municipales Occupation du territoire	2. Emprunt de 20 090 900 \$
REG-366	Le 27 août 2018	Approbation référendaire	Direction de l'urbanisme	Dispositions spéciales pour les débits de boissons et salles de danse à la zone Mc-662 dans le contexte d'une aire TOD.
REG-366-27	Août 2021-Novembre 2021	Consultation publique	Direction de l'urbanisme	Modification des dispositions spécifiques en matière d'affichage applicable à la zone Mc-662

Figure 46 : Tableau des règlements adoptés

En 2021, la loi sur l'aménagement et l'urbanisme prévoit un processus d'adoption réglementé.



Figure 47 : Zone Mc-662 et Calendrier du REG-362-27

Source : [Ville de Brossard](#)

Selon les informations fournies, la stratégie de communication du promoteur (DEVIMCO) avec la Ville de Brossard ainsi qu'avec les citoyens semble être proactive axée sur la transparence. semble être caractérisée par quelques éléments suivants :

Rencontre publique - Une rencontre publique a été organisée le 3 décembre 2018 pour informer les citoyens des progrès des grands projets dans le secteur C, démontrant ainsi la volonté du promoteur de maintenir une communication ouverte avec la communauté.

Communication régulière - Le promoteur semble entretenir une communication régulière avec la Ville et la Direction de l'urbanisme, partageant des informations sur l'avancement des projets et répondant aux questions des autorités municipales.

Adaptation aux contraintes urbaines - La modification du règlement REG-366 illustre une approche proactive du promoteur pour s'adapter aux contraintes spécifiques de la zone TOD, montrant une collaboration avec la Ville pour rendre la réglementation plus compatible avec le contexte du projet.

Implication dans les travaux municipaux - Les règlements REG-388 et REG-389 décrètent des travaux municipaux, indiquant une collaboration étroite entre le promoteur et la Ville pour la réalisation d'infrastructures publiques et de places publiques.

Prise en compte des avis référendaires - La mention des scrutins référendaires dans les règlements suggère une volonté de respecter le processus démocratique et d'impliquer les citoyens dans certaines décisions liées aux projets.

3.5 Gestion des risques

Dans le contexte spécifique d'un projet TOD, il convient de prendre en compte les risques liés aux transports et à la mobilité, aux problèmes de planification foncière, à la résistance communautaire associée aux changements dans la dynamique du quartier, aux fluctuations du marché immobilier, ainsi qu'aux considérations environnementales et aux politiques publiques affectant la conception et la mise en œuvre du projet. Une évaluation exhaustive de ces risques spécifiques est essentielle pour assurer le succès du projet SU.

3.5.1 Risques liés à la gestion des parties prenantes

Le SU, avec sa complexité et la diversité de ses parties prenantes, nécessite une identification préalable des risques. Ces risques servent non seulement à réagir en cas d'incident, mais aussi à éviter les conflits entre les acteurs clés et à faire face à d'éventuels dysfonctionnements dans les stratégies établies. D'une part, cela garantit l'implication efficace des parties prenantes dans le projet, et d'autre part, maintient la collaboration entre les acteurs. Dans cette perspective, deux risques majeurs peuvent se manifester.

Le premier concerne essentiellement l'environnement politique du projet et les oppositions qui peuvent entraver les démarches consultatives. Il s'agit du risque lié à l'absence d'un leadership capable de rassembler toutes les parties prenantes et les habitants du secteur. La mission de ce leadership est de recueillir les retours et les actions requises de chaque acteur pour diriger le projet dans les meilleures conditions, en évitant les divergences potentielles.

Le deuxième risque est lié à la perte de la vision d'ensemble, étant donné que la Ville de Brossard vise à créer une vision collective pour le secteur. Il est probable que les acteurs clés ne convergent pas vers un objectif commun en raison de leur pluralité et de la priorisation de leurs propres intérêts au détriment de ceux de la collectivité.

En ce qui concerne la gestion des parties prenantes, la réputation et la crédibilité des acteurs clés ont une influence sur l'acceptation du projet. L'attitude de la communauté envers ces parties prenantes peut être instable et susceptible d'affecter l'acceptation sociale. Lorsqu'une partie prenante est critiquée, le risque de la rejeter, y compris son projet, est élevé.

3.5.2 Risques principaux et Stratégies

La gestion des risques a pour objectif d'augmenter l'impact des risques positifs, mais également d'anticiper ou de réduire les risques négatifs dans le but d'assurer la réussite du projet (PMBOK, p.395). Nous constatons que le Groupe DEVIMCO a adopté une approche proactive de la gestion des risques principaux en identifiant et évaluant continuellement les risques tout au long du projet.

ID	Nature de risque	Description	Gravité	Probabilité	Criticité	Conséquence si avéré	Stratégie
R1	Politique	Instabilité politique après la sélection municipale de 2017	2	2		Projet susceptible d'être réévalué, repositionné ou de faire face à des ajustements dans les politiques et les budgets.	Evidement
R2	Juridique	Normes actuelles ne conviennent pas aux grands projets TOD	2	3		Difficultés d'avancement du projet; Augmentation des coûts et contentieux politiques.	Exploration
R3	Technique	Conflits techniques et défaillances résultant de la construction par phases du projet	4	2		Retards dans le calendrier; Dépassement des coûts; Qualité du travail compromise; Insatisfaction des parties prenantes.	Transfert
R4	Économique	Veto d'opposition des partenaires à l'investissement dans la passerelle dédiée	1	2		Impact sur la réputation; Perte de la confiance du public; Détérioration des relations avec le gouvernement municipal.	Evidement
R5	Délais	Arrêt du chantier et retards dans la livraison du projet à cause des retards aux travaux municipaux des rues et des places publiques	3	3		Pénalités contractuelles imposées par les délais non respectés; Augmentation des coûts; Litiges avec les entrepreneurs, les sous-traitants ou d'autres parties contractantes.	Acceptation
R6	Humain	Pénurie de main-d'œuvre, surtout pendant la COVID-19	3	4		Augmentation des coûts; Tensions sur le chantier; Stress et Mécontentement accrus.	Atténuation
R7		Votes défavorables lors du scrutin référendaire et de la consultation publique	3	2		Rejet de la proposition; Tensions sociales entre les partisans et les opposants du projet, exacerbant les divisions au sein de la communauté	Evidement
R8	Environnementale	Impacts négatifs sur l'environnement naturel avoisinant	2	3		Nuisances sonores; Émissions de poussières; Impacts sur la qualité de l'air pour les résidents environnants et les agriculteurs.	Atténuation

		PROBABILITÉ	Poids				
CRITICITÉ		Très probable	4				
		Probable	3				
		Peu Probable	2				
		Improbable	1				
		Poids		1	2	3	4
		GRAVITÉ		Mineur	Majeur	Grave	Catastrophique

Figure 48 : Plan de la gestion des risques

R1 : La sélection municipale de 2017, au cours de laquelle la nouvelle mairesse Doreen Assaad a remplacé l'ancien maire Paul Leduc, pourrait entraîner le risque d'instabilité politique, susceptible de conduire à une réévaluation, un repositionnement ou des ajustements dans les politiques et les

budgets du projet. Le Groupe a proactivement interagi avec la nouvelle équipe dirigeante et favorisé une communication transparente, évitant ainsi avec succès ce risque.

R2 : Le risque juridique lié aux normes actuelles inadaptées aux grands projets TOD pourrait causer des difficultés et des litiges politiques, ainsi qu'une augmentation des coûts. Le Groupe a négocié avec le gouvernement et les parties prenantes pour préciser les exigences spécifiques du projet TOD, travaillant en vue d'ajustements ou de nouvelles réglementations.

R3 : Le risque de conflits et de défaillances techniques, résultant de la construction par phases du projet, serait susceptible d'occasionner les retards dans le calendrier. Il pourrait également entraîner des dépassements de coûts et compromettre la qualité du projet. Par conséquent, ces résultats pourraient susciter l'insatisfaction des parties prenantes. Le Groupe a effectué une analyse approfondie avant le lancement du projet et a mis en place des vérifications techniques régulières tout au long du processus de construction. De plus, l'entrepreneur général a engagé d'autres entrepreneurs dédiés afin de transférer ce risque.

R4 : Le risque économique semble mineur dans ce projet, tandis que le veto d'opposition des partenaires à l'investissement dans la passerelle dédiée pourrait entraîner des répercussions sur la réputation, provoquer une perte de la confiance du public et causer une détérioration des relations avec le gouvernement municipal. Le Groupe a effectué une analyse approfondie de la faisabilité pour garantir l'alignement des objectifs et des exigences du projet avec ses deux principaux partenaires financiers, le Fonds immobilier de solidarité FTQ et la Fondactions, avant d'engager des investissements importants. De plus, il a entretenu une communication ouverte et transparente pour s'assurer que les préoccupations sont abordées rapidement.

R5 : Les délais de la réalisation des travaux municipaux, tels que la construction des rues et des espaces publics dans ce projet, ont entraîné quelques arrêts du chantier et des retards dans la livraison du projet. Si ce risque n'était pas contrôlé dans la plage maîtrisable du projet, il aurait pu entraîner des pénalités contractuelles imposées par les délais non respectés, ainsi que l'augmentation des coûts, voire même des litiges avec d'autres parties contractantes. L'acceptation de ce risque n'implique pas de conséquences graves grâce à un plan d'action correctif détaillé élaboré davantage pour accélérer la construction, en identifiant les étapes spécifiques qui peuvent être intensifiées.

R6 : La pénurie de main-d'œuvre, surtout pendant la COVID-19, était critique et catastrophique. L'augmentation des coûts liés à la demande accrue de travailleurs disponibles a créé des tensions sur le chantier, entraînant un stress et un mécontentement accrus. Cependant, le Groupe a déployé des efforts supplémentaires de recrutement pour attirer de nouveaux travailleurs qualifiés sur le chantier et a mis en place des initiatives visant à motiver et à fidéliser les travailleurs actuels. De plus, il a ajusté la planification du projet pour optimiser l'utilisation de la main-d'œuvre disponible, minimisant ainsi avec succès les retards.

R7 : Le plus grand risque humain réside dans les votes défavorables lors du scrutin référendaire et de la consultation publique, ce qui entraîne probablement le rejet de la proposition. Par conséquent, les tensions sociales entre les partisans et les opposants du projet exacerbent les divisions au sein de la communauté. Un plan d'action préventif de réviser le projet en tenant compte des préoccupations soulevées pour augmenter les chances d'acceptation a remporté un énorme succès. Le Groupe ne cesse pas de mettre en œuvre des efforts d'éducation publique pour informer la communauté des avantages potentiels du projet, et de répondre aux préoccupations spécifiques sur son Forum. Ces mécanismes de consultation précoce intégrés dans la planification des projets futurs l'ont aidé à identifier les préoccupations potentielles avant qu'elles ne deviennent des obstacles majeurs.

R8 : Malgré l'approbation du département d'évaluation environnementale et la confirmation de la réalisation du premier bâtiment certifié LEED en août 2018, le projet présente un risque environnemental lié aux impacts négatifs sur l'environnement naturel avoisinant. Les nuisances sonores, les émissions de poussières, ainsi que les impacts sur la qualité de l'air influencent le cadre de vie des résidents et des agriculteurs.

Afin d'atténuer ces nuisances, le Groupe a effectué une évaluation préalable des impacts environnementaux avant le début du projet, informant de manière proactive les résidents et les agriculteurs des futurs travaux, des horaires prévus, et des mesures prises. De plus, il a mis en place un mécanisme de réponse rapide pour traiter les plaintes et a instauré un programme de surveillance de la qualité de l'air, garantissant que les niveaux restent conformes aux normes réglementaires. Cette approche s'accompagne d'une communication ouverte et continue, permettant d'informer les parties prenantes des actions correctives entreprises et des progrès réalisés.

4. Conclusions

Le projet SOLAR UNIQUARTIER, en tant que premier développement Transit-Oriented Development (TOD) le long de la ligne REM, est actuellement dans la phase finale de construction de sa cinquième étape. Initialement lancé en 2013, ce projet a traversé avec succès la plupart des phases de construction au cours de ses 10 années d'existence, résistant aux défis majeurs posés par la pandémie de COVID-19 et maintenant sur le point d'atteindre son achèvement.

La réussite de SOLAR UNIQUARTIER est intrinsèquement liée à une gestion de projet efficace et réussie. En bénéficiant de la structure organisationnelle du Groupe DEVIMCO, une entreprise de développement majeure regroupant le promoteur, le maître d'œuvre et l'entrepreneur général, le projet a profité de l'expérience étendue de cette équipe dans la gestion de projets d'envergure. Les compétences exceptionnelles en coordination de projets, associées au soutien des partenaires financiers, ont permis à l'équipe de démontrer une efficacité remarquable tout au long du processus de développement.

La gestion simultanée des différentes phases, combinée à une planification, une exécution et une clôture de développement parallèles, a joué un rôle crucial dans la minimisation des impacts négatifs sur les délais, surtout lors de la survenue inattendue de la pandémie de COVID-19. De plus, une communication proactive et transparente a été établie dès le début avec toutes les parties prenantes. L'attention portée à l'environnement, au développement durable et à l'engagement communautaire a contribué à gagner la confiance des résidents et à atténuer les risques politiques associés au changement de maire.

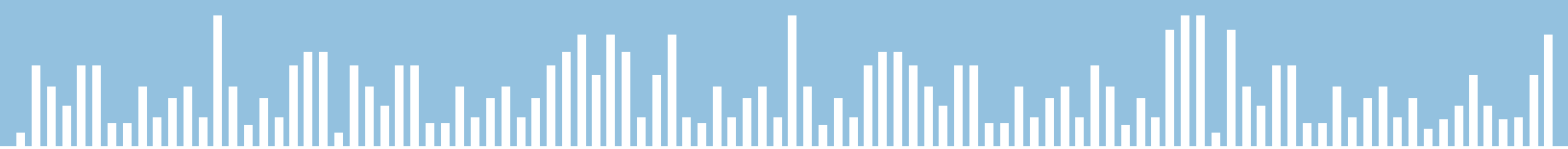
SOLAR UNIQUARTIER, en répondant spécifiquement aux besoins des résidents de Brossard dans la région sud, s'affirme comme une référence. Les caractéristiques sociographiques, en particulier l'accessibilité aux logements depuis les transports en commun rapides, font de ce projet un pionnier dans la redéfinition du mode de vie en banlieue. Son succès soulève des questions stimulantes : pourrait-il devenir un modèle pour le développement futur de projets TOD en périphérie de Montréal? Est-il destiné à inspirer les projets TOD à venir? Quel sera le prochain projet TOD après la station Panama du REM à Brossard? L'anticipation de ces réponses promet d'être aussi passionnante que la réalisation même de ce projet novateur.

BIBLIOGRAPHIE :

1. **Solar Uniquartier.** <https://solaruniquartier.com/>
2. **Groupe DEVIMCO.** <https://devimco.com/a-propos/>
3. **Ville de Brossard.** Solar Uniquartier (TOD Quartier).
<https://www.brossard.ca/services/chantiers-et-grands-projets/grands-projets/secteur-c/solar-uniquartier-tod-quartier>
4. **Thomas GERBET.** (12 septembre 2016). Radio-Canada.
<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/802399/tod-brossard-quartier-slr-rem-gare-rive-sud-train>
5. **Jean Garon.** (5 octobre 2016). De l'édition du mardi 20 septembre 2016 du journal Constructo.
https://www.portailconstructo.com/actualites/projets/1_2_g_pour_projet_solar_uniquartier_brossard
6. **Francis HALIN.** (25 août 2017). Le journal de Montréal.
<https://www.journaldemontreal.com/2017/08/25/immobilier-le-megaprojet-solar-uniquartier-de-13g-prend-forme>
7. **Voir Vert.** (29 août 2017). Mise en chantier de la phase 1 de Solar Uniquartier.
<https://www.voirvert.ca/nouvelles/rubriques/mise-chantier-la-phase-1-solar-uniquartier>
8. **DEVIMCO.** (16 février 2018). UN RASSEMBLEMENT D'AFFAIRES AU COEUR DE SOLAR UNIQUARTIER <https://devimco.com/solar-uniquartier-quartier-evolue/>
9. **Solar Uniquartier.** (30 août 2018). Magellan 3 et Lumeo Appartements sous les projecteurs!
<https://solaruniquartier.com/magellan-3-et-lumeo-appartements-sous-les-projecteurs/>
10. **Ville de Brossard.** (3 décembre 2018). Rencontre publique Grand Projet Secteur C.
<https://www.brossard.ca/services/chantiers-et-grands-projets/grands-projets/secteur-c>
11. **Ville de Brossard.** (13 novembre, 2020). Viaduc du quartier.
<https://www.brossard.ca/services/chantiers-et-grands-projets/grands-projets/secteur-c/viaduc-du-quartier>
12. **Martine SAINT-CYR.** (13 mars, 2021). Pétition sur le stationnement incitatif Panama.
<https://www.change.org/p/gens-de-brossard-sauvons-les-espaces-de-stationnement-incitatif-panama>
13. **Benoît Chapdelaine.** (13 avril 2021). Radio-Canada. L'Université de Montréal ouvra un campus à Brossard. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1784287/universite-montreal-campus-brossard>
14. **Alexa SKY** (18 janvier, 2023) Pétition sur le stationnement incitatif Panama.

<https://www.change.org/p/stationnement-panama-brossard-places-pour-les-residents>

15. **La Presse.** (12 décembre 2023). Cité Dix30. <https://www.lapresse.ca/maison/immobilier/projets-immobiliers/201005/28/01-4284686-cite-dix30-appartements-contemporains-a-brossard-.php>
16. **Statistique Canada.** Recensement de la population de 2021. Résultats pour Brossard. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&SearchText=Brossard&DGUIDlist=2021A00052458007&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1,4&HEADERlist=0>
17. **EMBLM BROSSARD – BOUTIQUE GALERIE.** <https://emblm.com/en/projects/>
18. **Les architectes FABG.** <http://arch-fabg.com/project/solar11r12>
19. **Lemay Michaud.** Oria Condominiums Brossard. <https://www.lemaymichaud.com/projets/oria-condos-brossards>
20. **Fahey et associés.** <https://fahey.ca/portfolio/solar-uniquartier/>
21. **Soleno INC.** <https://soleno.com/projets/solar-uniquartier/>
22. **Lemay.** Siège Social de NORTERA. <https://lemay.com/fr/projets/siege-social-nortera-bonduelle/>
23. **NORTERA.** <https://www.norterafoods.com>
27. **Le Groupe Ombrages.** Illumination architecturale et urbaine. <https://ombrages.com/portfolio/solar-uniquartier/>
28. **La Pinière.** Élection Québec. <https://www.electionsquebec.qc.ca/cartes-electorales/circonscriptions-provinciales/fiche-circonscription-provinciale/la-piniere/>
29. **Forum du Solar Uniquartier. AGORA MONTRÉAL.** <https://forum.agoramtl.com/t/solar-uniquartier-projet-global>
30. Ville de Brossard. (27 août 2018). « **NOTE EXPLICATIVE RÈGLEMENT NUMÉRO REG-366-01** »
31. Ville de Brossard. (Août 2021). « **Consultation Publique REG-362-27** »
32. Ville de Brossard. (25 janvier, 2017). « **AVIS PUBLIC PROCÉDURE D'ENREGISTREMENT RÈGLEMENT D'EMPRUNT NUMÉRO REG-388** ».
33. Ville de Brossard. (22 février, 2017). « **AVIS PUBLIC PROCÉDURE D'ENREGISTREMENT RÈGLEMENT D'EMPRUNT NUMÉRO REG-389** »
34. Project Management Institute (2017). « **Guide PMBOK** », Sixième édition.



Programme CODEX - Grands programmes urbains

L'impact d'un grand programme urbain dépasse la simple production d'un objet ou d'une collection d'objets architecturaux et urbanistiques dans un milieu d'insertion. Peu importe son origine privée ou publique, sa dimension, le grand programme urbain crée à court et long terme les conditions de transformation du tissu urbain dans lequel il s'insère ; transformations formelle, environnementale, économique et sociale.

Le programme CODEX se donne pour mission de créer un répertoire des grands programmes urbains, d'analyser et de comprendre leur montage ainsi que les mécaniques de négociations et de communication.

Programme dirigé par Clément DEEMERS et Michel Max RAYNAUD