

## RÉAMÉNAGEMENT DES ANCIENS ATELIERS ANGUS

Sébastien Carrière  
Kathy de Azevedo

**Aux prises avec la responsabilité d'un terrain vacant, dans le quartier Rosemont de Montréal, la compagnie Chemin de fer, Canadien Pacifique (C.P.), a entrepris en 1997 un projet de réhabilitation urbaine et d'aménagement qui s'est déroulé sur une période de près de six ans. Le projet Angus consistait principalement à rendre propice à l'habitation un *brownfield* de 120 acres. Le projet exigeait la décontamination du sol qui était pollué aux hydrocarbures. Cependant, l'expertise nécessaire à la réalisation de cette tâche n'était pas encore suffisamment développée lors du commencement des travaux. L'innovation dans le domaine de la restauration des sols contaminés est devenue un élément essentiel à l'accomplissement de ce projet.**

**Le gérant de projet a dû rassembler plusieurs équipes provenant de différents champs de compétences afin de mener à bien les objectifs du projet. Le chantier Angus était géré par projet; c'est-à-dire, plusieurs sous-projets se déroulaient parallèlement, chacun relevant de la responsabilité d'un groupe d'acteurs.**

**Le C.P. souhaitait se défaire de sa responsabilité légale qui le liait à un terrain qui ne servait plus à ses activités. Pour atteindre cet objectif, les sols devaient être réhabilités et ensuite vendus à des promoteurs immobiliers. La compagnie souhaitait également la construction d'un ensemble résidentiel de qualité qui refléterait certaines caractéristiques de l'architecture industrielle.**

---

article A0702

Cette étude de cas ne cherche pas à évaluer la performance du projet ni celle des participants au projet. Ce répertoire doit être utilisé exclusivement pour des fins de recherche et d'enseignement. Il est réalisé à partir des travaux d'étudiants en formation à la recherche avec la contribution volontaire des compagnies de l'industrie de la construction que le grif remercie pour leur généreuse participation. Consultez sur le site Internet la politique d'éthique du répertoire.

Publié en 2009 par le Groupe de recherche IF - grif © Université de Montréal, Montréal, Canada  
[www.grif.umontreal.ca](http://www.grif.umontreal.ca)

## DESCRIPTION DU PROJET ET SON CADRE ORGANISATIONNEL

### Une énorme friche à requalifier

Pendant près de 90 ans, les Ateliers Angus de la compagnie ferroviaire C.P. ont été le principal employeur du quartier Rosemont. On y fabriquait et effectuait l'entretien du matériel roulant de la compagnie. Au cours des décennies, la réalité de ce secteur industriel change graduellement. En 1992, le C.P. n'a plus besoin de son usine et décide de mettre un arrêt définitif aux activités qui s'y déroulent (une partie du site était déjà convertie en quartier résidentiel depuis les années 1980). À partir de ce moment, le terrain Angus est devenu une immense friche de 5 227 200 pi<sup>2</sup>.



**Fig. 1. Localisation du projet Angus,** Fond de carte : Navigateur urbain, 2007.

Bien que les ateliers ne fonctionnaient plus, le C.P. devait investir 1 \$ million annuellement en taxes foncières et en frais divers d'entretien de bâtiments (St-Cyr, 2005). Par ailleurs, des années d'exploitation industrielle ont laissé les sols contaminés aux hydrocarbures et certains métaux lourds (St-Cyr, 2005). À titre de pollueur, le C.P. est responsable de la qualité environnementale des sols et conséquemment de la décontamination de ces derniers. Afin de pouvoir se libérer de cette responsabilité, la compagnie décide d'entreprendre des travaux de restauration des sols.

Les objectifs principaux des travaux entrepris sur le terrain en 1998 étaient : (i) de décontaminer les sols afin de répondre aux standards de qualité du ministère responsable de l'Environnement (aujourd'hui le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs) et (ii) de réhabiliter le site pour le rendre propice à la construction résidentielle. Ces deux phases seront traitées dans ce texte, car elles étaient sous la supervision d'un même gérant de projet.



**Fig. 2. À gauche : l'ensemble du quartier Angus terminé. À droite : deux parcs de voisinages. (St-Cyr, 2006)**

### **Le cadre organisationnel du projet Angus**

L'activité principale de la compagnie C.P. est le transport de marchandises. Suite à la fermeture de plusieurs de ses usines, le C.P. a créé le Groupe immobilier qui est devenu une nouvelle division de la compagnie, dont le but est de gérer les terrains désaffectés (St-Cyr, 2005). C'est cette unité qui a été chargée, dans les années 1990, de réhabiliter le terrain des ateliers Angus. Cependant, le Groupe immobilier ne possédait pas l'expertise nécessaire pour réhabiliter les sols pollués. Donc, plusieurs experts provenant de divers domaines ont été appelés à se joindre au projet.

Le gérant du projet dirigeait les activités et représentait le Groupe immobilier sur le terrain. Sous sa direction, on retrouvait trois groupes principaux composés d'experts en génie civil et en génie de l'environnement, en droit et une équipe mixte composée d'un arpenteur, une comptable et un spécialiste en environnement (ces derniers sont des employés directs du C.P.). La mise en œuvre du projet reposait sur ces équipes qui travaillaient parallèlement, et ce, sur toute la durée de vie du projet. Un quatrième groupe a participé au projet à la phase liée à l'aménagement de paysage. En plus de ces quatre équipes principales, on retrouvait de nombreux autres groupes dont l'implication varie dans le temps et dans son degré d'importance. Entre autres, la ville de Montréal et le ministère de l'Environnement qui ont supervisé la qualité du projet d'après leurs propres outils de gestion de la qualité.

### **Le gérant et les principaux intervenants**

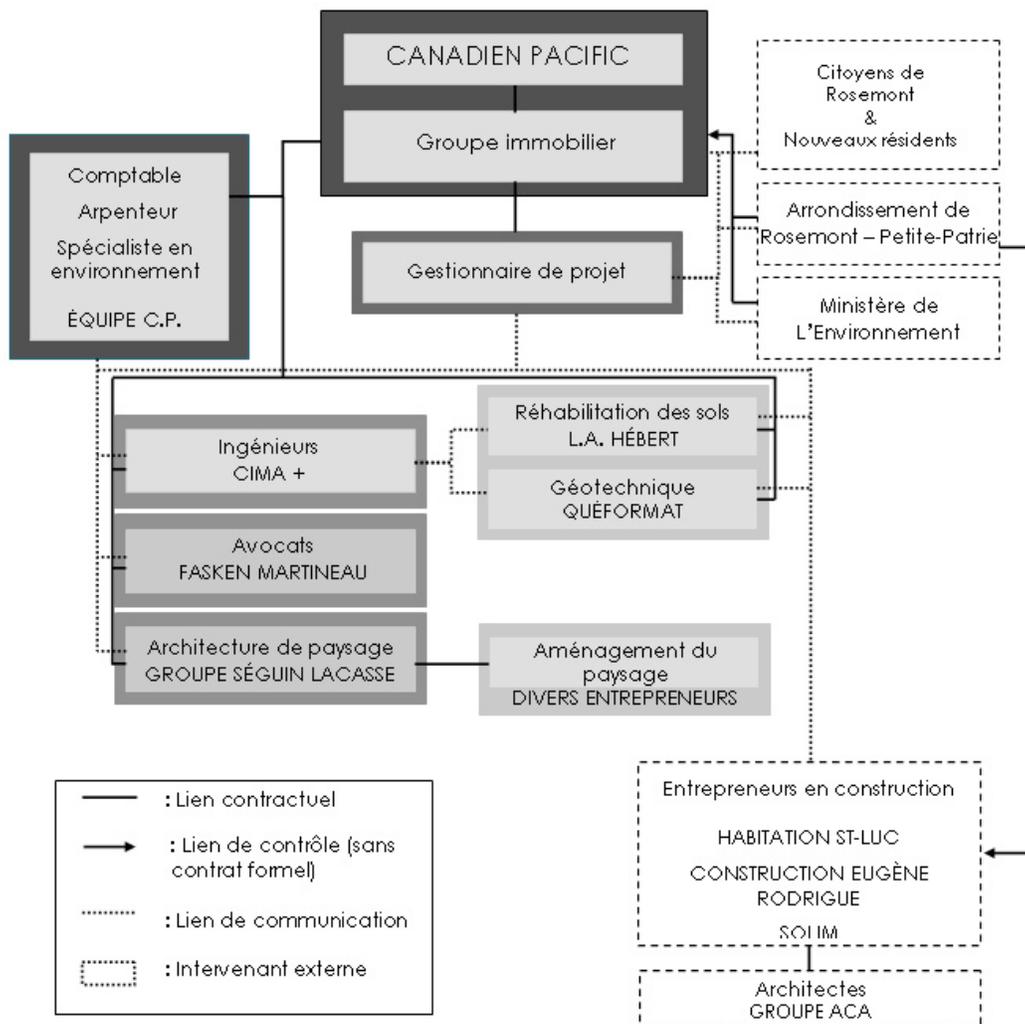
Dès 1997, le C.P. commence à la recherche d'un gérant de projet. Le CP a retenu les services d'un urbaniste de formation, quelques mois avant le début des travaux de restauration des sols. Il est resté en poste jusqu'à la vente du dernier terrain disponible à la construction résidentielle, à la fin de l'année 2003. Au cours de son mandat, il travaillait conjointement et quotidiennement avec un groupe relativement petit.

Tout d'abord, on retrouvait deux ingénieurs de la firme de génie **Cima+**. Ils ont participé au projet à titre de superviseurs de la restauration des sols et de conseillers en infrastructures urbaines (Cimat partenaire de génie, 2007). Cima+ travaillait en proche collaboration avec les compagnies **L.A. Hébert** et **Quéformat**, experts en excavation et en analyse des sols respectivement. (L.A.Hébert, 2007; Quéformat, 2007)

Le cabinet d'avocats **Fasken Martineau** a fourni son expertise juridique dans l'élaboration des nombreux contrats liant le C.P. aux experts, aux entrepreneurs et la ville de Montréal (Fasken Martineau, 2007). Tout document juridique passait entre leurs mains avant d'être signé.

Dans l'équipe de projet, il y avait également quatre employés du C.P. Un **arpenteur** chargé de subdiviser le terrain en lots avant leur vente aux entrepreneurs. Une **comptable** qui gérait les fonds alloués au projet et les transactions entre les différents acteurs. Un **spécialiste en environnement** qui assistait le groupe chargé de la décontamination des sols, et finalement, le chef du Groupe immobilier. Ce dernier représentait les intérêts des dirigeants du C.P. et maintenait un contact constant avec le gestionnaire de projet.

Notons également la participation du **Groupe Séguin Lacasse** qui était responsable de la conception et de la construction des parcs de voisinage (5 des 7 parcs du quartier Angus ont été financés par le C.P., puis cédés à la ville).



**Fig. 3. Schéma organisationnel**

Ce projet a impliqué la participation de plusieurs autres acteurs. Parmi ceux-ci on retrouve l'arrondissement de Rosemont – La Petite-Patrie qui avec l'aide de la compagnie du C.P. a mis au point un outil urbanistique qui permettait le contrôle la qualité du cadre bâti (PIIA, voir plus bas). Il y a également le ministère de l'Environnement qui certifiait la qualité du travail de décontamination des sols, et finalement, divers entrepreneurs en construction et en aménagement du paysage.

## **PLANIFICATION DU PROJET**

Cette section du travail sera divisée en deux parties. La première traitera des différents aspects liés au cycle de vie du projet. Dans la seconde partie, nous aborderons la faisabilité économique et technique du projet.

### **Cycle de vie du projet**

Le projet débute lorsque le gestionnaire de projet est engagé par le Canadien Pacifique. Son mandat, sur une période de 6 ans, était de : (i) Assurer la restauration des sols de l'ensemble du territoire, (ii) Vendre les lots à des promoteurs privés pour qu'ils puissent construire les résidences, (iii) Coordonner les différentes phases du projet et les acteurs concernés. Le projet a terminé lorsque l'ensemble du territoire n'appartenait plus à la compagnie C.P.

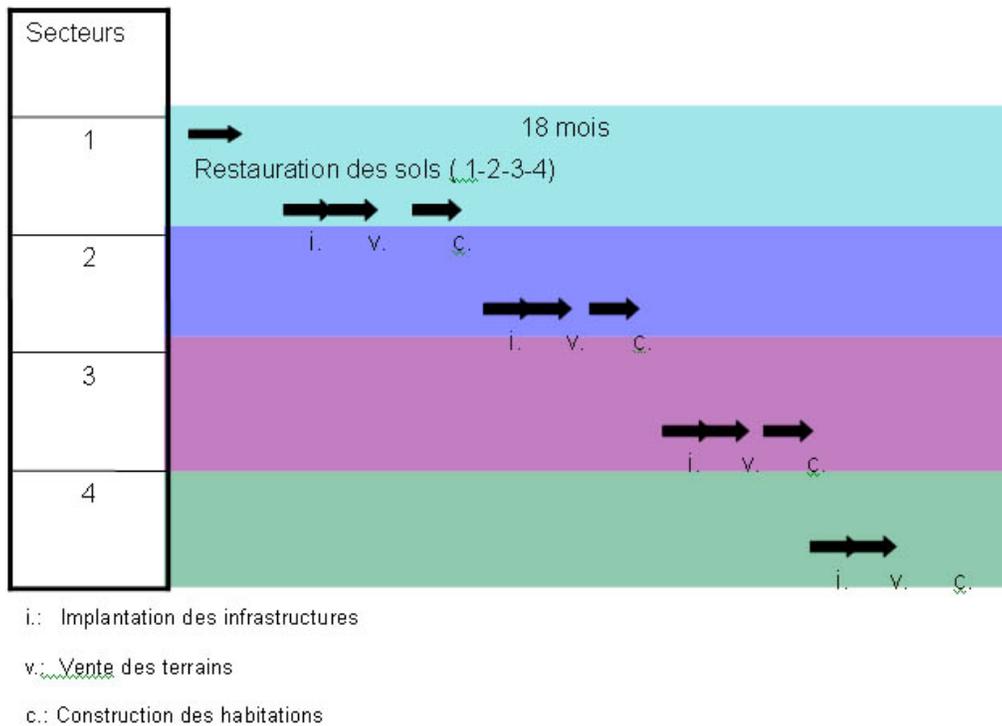
Le projet, pour le gestionnaire, débute avec l'obtention du certificat d'autorisation de décontamination des sols, émis par le ministère de l'Environnement du Québec, en avril 1998. La première phase du projet consistait à déterminer le phasage de la restauration des sols. Suite à plusieurs discussions, la restauration des sols était prévue pour une période de 18 mois et elle a été faite par morceaux. Cette stratégie a permis à la ville de construire plus rapidement ses infrastructures du premier secteur. La mise en place des infrastructures comprend : les systèmes d'aqueduc, les routes, le mobilier urbain, les équipements pour l'électricité et la téléphonie et la signalisation routière. Par la suite, les terrains pouvaient être vendus à un promoteur privé pour que celui-ci construise des habitations et cela en même temps que la restauration des sols se faisait dans un autre secteur. Lorsque la restauration des sols fut complétée sur l'ensemble du territoire, les différentes phases s'enchaînèrent sur les différents secteurs du projet: l'installation des infrastructures, la vente du terrain et la construction des bâtiments. De plus, lorsqu'un secteur était tout vendu, on passait à un autre secteur. Donc, dans ce cycle de vie, le phasage se faisait par morceaux et dans chacun de ceux-ci, les mêmes interventions se répétaient (voir Fig. 4 et 5).

### **Faisabilité économique**

Pour le C.P., deux éléments financiers étaient importants : (i) la compagnie devait payer plus de 1 M\$ de taxes foncières et d'entretien par année, et (ii) la compagnie avait une responsabilité environnementale (décontamination du terrain) à titre de pollueur du terrain. Le tableau 1 illustre les coûts et les bénéfices du projet pour le C.P.



**Fig. 4. Identification des différents secteurs**



**Fig. 5. Les différentes phases de construction du projet**

**Tableau 1. Analyse des coûts et bénéfices pour le C.P.**

<b>Coûts</b>	<b>Bénéfices</b>
Monnayables : <ul style="list-style-type: none"><li>• Restauration des sols (11 M\$)</li><li>• Infrastructure</li><li>• Démolition des bâtiments</li><li>• Honoraires des professionnels</li><li>• Paiement des employés</li></ul>	Monnayables : <ul style="list-style-type: none"><li>• Ventes des terrains</li><li>• Ventes des bâtiments</li><li>• Perte des frais annuels</li></ul>
Non-monnayables : <ul style="list-style-type: none"><li>• Aucun</li></ul>	Non-monnayables : <ul style="list-style-type: none"><li>• Déresponsabilisation environnementale</li><li>• Image d'un « bon citoyen corporatif »</li><li>• Expertise pour des futurs projets</li></ul>

### **Faisabilité technique**

Avant que le projet débute et que le gestionnaire du projet ne soit engagé, le groupe immobilier de C.P. a fait une étude de marché. Le but de cette étude était de comprendre le marché immobilier. Pour ce faire, en mars 1998, le groupe immobilier a animé des soirées de consultation, au Collège Rosemont, auquel des groupes de citoyens pouvaient s'exprimer sur leurs demandes tant au niveau de l'architecture que de la typologie. Suite à ces études, l'équipe C.P. a défini le produit dans ses typologies, ses formes et ses prix. La compagnie, n'étant pas le constructeur, devait établir une stratégie pour que les promoteurs respectent l'ensemble des critères ( architecture, mode d'occupation, type d'acheteur) qu'elle avait définis suite à l'étude de marché. La méthode utilisée par les responsables du projet était d'établir des conditions précises dans l'acte de vente. Ainsi, le promoteur devait respecter les conditions demandées par le C.P. et soumettre ses projets immobiliers devant le comité consultatif d'urbanisme de la ville de Montréal

### **PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES INTERVENANTS**

Le projet Angus a été réalisé avec l'aide de plusieurs intervenants ayant chacun leur vision et leurs intérêts à participer à ce projet.

### **Le C.P.**

Le succès, autre que le transport ferroviaire, passe par la capacité de la compagnie à comprendre les priorités des collectivités où ils exercent des activités, c'est-à-dire la sécurité, la qualité de vie et la protection de l'environnement. Avec la fermeture de plusieurs usines, la compagnie se retrouve avec de nombreuses friches industrielles et c'est ainsi qu'elle a créé sa division immobilière. Dans le cas présent, le C.P. avait une responsabilité environnementale face au terrain puisqu'il était le pollueur-payeur, c'est-à-dire que le C.P. étant le propriétaire et le pollueur du site, avait la responsabilité de payer les frais engendrés par la restauration du site. Donc, le C.P. a agi en 'bon citoyen

corporatif' en contribuant à une amélioration de la qualité de vie du quartier, tout en respectant les préoccupations des citoyens.

### **Arrondissement de Rosemont / La Petite-Patrie**

Les intérêts principaux de l'arrondissement sont (i) d'élargir son assiette fiscale puisque son territoire sera davantage densifié, et (ii) d'améliorer sa réputation de bon collaborateur dans les grands projets urbains.

#### **Cima+**

L'une des plus grandes motivations de la firme était de percer le marché de l'île de Montréal puisqu'elle travaillait principalement sur la rive nord et sud de Montréal. De plus, dans les années 1990, le procédé de décontamination et l'immensité du territoire faisaient en sorte que ce projet était une opportunité pour accroître la réputation de la firme Cima+.

#### **L.A. Hébert**

Cette compagnie avait déjà participé à un projet de décontamination des sols de moindre envergure que le projet Angus. Ainsi, la firme désirait approfondir ses connaissances et mettre en œuvre ses techniques déjà acquises. De plus, un tel projet apporterait une reconnaissance commerciale pour la firme.

### **PROCESSUS DE GESTION DU PROJET**

#### **Phase d'identification des besoins (A)**

Cette phase a été gérée par le groupe immobilier du C.P. et elle consistait à l'identification des besoins pour la compagnie concernant le terrain vacant Angus. Après plusieurs discussions, les dirigeants ont décidé qu'elle devait restaurer les sols de l'ensemble du territoire et les revendre à des promoteurs privés pour qu'ils construisent eux-mêmes les habitations. Pour s'assurer que le projet respecte les préoccupations des citoyens environnants et le caractère architectural des lieux, le C.P. a décidé de jouer un rôle de coordonnateur dans le processus. De plus, la compagnie a mis sur pied des soirées de consultation publique où les citoyens pouvaient exprimer leurs besoins et leurs préoccupations face au projet. Ainsi, le groupe immobilier du C.P. a réalisé un document synthèse des besoins des citoyens.

#### **Phase de planification (B)**

C'est dans cette phase qu'arrive le gestionnaire de projet. Ses premières responsabilités consistaient à choisir les différents membres qui composeraient la structure multi-organisationnelle du projet (voir Fig.3). D'autre part, la planification de l'échéancier du projet était très informelle. Ainsi, le groupe immobilier et le gestionnaire de projet avaient conclu que le projet n'aurait pas de limite figée dans le temps puisqu'il prendra fin lorsque C.P. ne sera plus propriétaire d'aucun terrain.

#### **Phase de réalisation (C)**

Dans chacune des étapes du cycle de vie du projet, les intervenants sont différents et le gestionnaire a établi des moyens de communication efficaces pour assurer la réussite du projet. Deux types de réunions étaient importants pour le bon

fonctionnement du projet. Premièrement, à chaque semaine il y avait des réunions de chantier incluant les entrepreneurs et le gestionnaire de projet. Ces réunions avaient comme but d'assurer le suivi du projet. Une autre réunion importante était celle des cadres supérieurs de chacun des domaines d'interventions et celle-ci se faisait aux deux semaines. Ces réunions permettaient de (i) Discuter la situation actuelle du projet, (ii) Soulever les difficultés rencontrées et les éventuels risques reliés au projet, et (iii) Coordonner en équipe les différentes étapes du projet. Le tableau 2 explique les différentes interfaces du projet.

**Tableau 2. Interfaces du projet**

Phases	Intervenants	Moyens de communication	Fréquence
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe immobilier C.P.</li> <li>• Population</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation</li> <li>• Journaux</li> </ul>	Non-spécifié
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaire de projet</li> <li>• Groupe immobilier C.P.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En personne</li> <li>• Téléphone et courriel</li> </ul>	Quotidienne
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaire de projet</li> <li>• Groupe immobilier C.P.</li> <li>• Cima+, L.A Hébert et Quéformat</li> <li>• Entrepreneur</li> <li>• L'arrondissement</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Réunion de chantier</li> <li>2) Réunion des cadres</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hebdomadaire</li> <li>2) 2 semaines</li> </ol>

## LES OUTILS DE GESTION

### Gestion du temps

Lors de l'élaboration d'un projet de très grande envergure, comme celui du projet Angus, il est difficile de produire un échéancier qui sera respecté tout au long du projet. Avant le début des travaux de décontamination, le gestionnaire de projet a évalué les diverses activités liées à chacun des objectifs du projet. Il a ensuite déterminé la durée de chaque activité afin de produire un diagramme GANTT. Par la suite, l'échéancier était révisé une fois par année (généralement au mois de janvier) et un nouveau diagramme était produit au besoin. Étant donné l'ampleur et le niveau d'incertitude lié au projet Angus, aucune date de remise n'était fixée de façon rigide. Afin de répondre

aux imprévus, des ajustements mineurs étaient faits aux deux semaines lors de rencontres entre les participants.

Notons que le seul retard majeur qui est survenu durant le projet fut causé par une grève des employés d'Hydro Québec. Ceci a eu pour effet de retarder de deux semaines l'installation du réseau de fils électriques.

### **Gestion des coûts**

La compagnie du C.P. était tenue par la loi de conserver une réserve de plusieurs millions de dollars pour la décontamination éventuelle du sol des ateliers Angus. Dès le début du projet, la totalité de cet argent a été allouée à la décontamination et à la réhabilitation des sols. La division immobilière du C.P. avait déterminé, à l'aide du peu de données disponibles à ce sujet et des soumissions qu'ils avaient obtenues, que ce montant serait suffisant à la réalisation du projet (c'était la première tentative de ce genre par le C.P.). Cependant, la décontamination des sols est devenue beaucoup plus coûteuse que ce qui est ressorti de premières estimations, car la profondeur de sol contaminé était plus grande que les prévisions l'avaient laissé croire. Le budget a donc dû être doublé afin d'atteindre les objectifs souhaités. Le coût total de la décontamination fut de 11.5 \$ M (Canadian Pacific Railway, 2005).

Par contre, l'engouement des acheteurs de maisons envers le projet Angus a été plus important que prévu. Sans compter qu'il a augmenté grandement et rapidement durant la réalisation des premières phases du projet. En conséquence, le gérant de projet conjointement avec son client a décidé de revoir à la hausse le prix de vente des terrains. Ainsi, le C.P. a pu récupérer son investissement initial et retirer un profit lors de la vente des terrains réhabilités aux promoteurs.

### **Gestion de la qualité**

Afin de pouvoir lotir le terrain et le vendre à des fins résidentielles, la décontamination des sols devait répondre à des critères préétablis dans la *Politique de protection des sols et de réhabilitation des terrains contaminés* du ministère de l'Environnement. Dans ce but, des analyses étaient effectuées régulièrement par la firme Quéformat. Dès qu'une phase de décontamination était terminée, le gestionnaire de projet envoyait une demande d'approbation au ministère. Par ailleurs, les groupes CIMA+ et L.A. Hébert avaient pour leur part leurs propres critères de gestion de qualité qu'ils appliquaient à leurs activités respectives.

D'autre part, la compagnie du C.P. aspirait à la réalisation d'un projet qui respecterait et rappellerait les caractéristiques industrielles de ses anciens bâtiments. Pour ce faire, la division immobilière du C.P. a travaillé conjointement avec l'arrondissement de Rosemont-Petite Patrie pour élaborer un Plan d'implantation et d'intégration architectural (PIIA) qui contrôlait la forme du bâti, les matériaux et les couleurs (Canadian Pacific Railway, 2005). Tout promoteur qui désirait acheter un terrain devait soumettre ses plans architecturaux à la municipalité afin qu'ils fassent l'objet d'une évaluation qualitative, permettant à la municipalité d'assurer la qualité de l'implantation et de l'intégration architecturale selon les critères adoptés et énoncés dans le règlement de PIIA. Le processus était le même pour tous les promoteurs.

### **Gestion des ressources**

Pour ce qui est des ressources humaines, le C.P. a affecté quatre membres de son personnel au projet. Le gestionnaire de projet a fait les appels d'offres pour trouver les différentes compagnies (ingénierie, décontamination, analyse des sols, etc.) nécessaires à la réalisation du projet. Il s'est fié à leur niveau d'expertise et d'expérience pour attribuer les contrats.

Pour ce qui est de l'approvisionnement en équipement, les firmes impliquées dans le projet s'occupaient de fournir les ressources nécessaires (camions, pelles mécaniques, etc.) à l'accomplissement de leurs tâches.

### **Gestion des risques et des conflits**

Puisque le C.P. ne possédait pas d'expérience en réaménagement urbain ni en développement immobilier, plusieurs études ont été commandées afin d'évaluer le niveau de risque que comportait un tel projet. Ces études avaient pour but de déterminer le niveau de contamination des sols, les interventions nécessaires pour les réhabiliter et, bien sûr, les ressources nécessaires pour y parvenir. Le C.P. voulait être assuré d'avoir la capacité nécessaire pour mener à bien le projet. Par ailleurs, le groupe immobilier a également tenté d'évaluer la demande en matière d'habitation, surtout chez les premiers acheteurs, en faisant une étude de marché.

D'autre part, le C.P. avait le souci d'éviter les conflits avec les habitants de Rosemont et les nouveaux résidents qui arrivaient dans le quartier Angus à mesure que les travaux avançaient (les premiers occupants sont arrivés dès juillet 1998). Pour ce faire, des consultations publiques ont été organisées avant la mise en œuvre du projet. Les commentaires des participants et leurs inquiétudes ont été considérés par la compagnie et par le gestionnaire de projet lors de la préparation du plan d'action. Au cours du projet, des bulletins d'informations étaient envoyés aux nouveaux résidents pour les tenir au courant de l'évolution des travaux et à quoi ils devaient s'attendre dans les prochains mois. Ceci permettait d'impliquer les habitants dans le projet afin qu'ils comprennent et acceptent mieux les nuisances produites par l'activité sur le chantier.

Pendant le déroulement du projet, la gestion des risques se faisait grâce à des contrats précis qui dictaient précisément les attentes de la compagnie envers les fournisseurs de services, ainsi avec les promoteurs immobiliers. Pour sa part, le gestionnaire de projet s'assurait de préserver la paix et la bonne entente sur le chantier. Il était présent tous les jours sur le chantier et effectuait des tournées qui lui permettaient d'observer et de discuter avec les différents intervenants du projet. Ceci avait pour objectif de détecter tout conflit réel ou potentiel avant qu'il ne soit hors contrôle et d'y remédier. Le gestionnaire était en quelque sorte un médiateur (non officiel) qui garantissait le bon déroulement des activités sans le dépassement de temps ni de coûts.

### **CONCLUSION**

Le C.P. a réussi à atteindre son objectif premier qui était de vendre son terrain tout en retirant un profit. Il a fallu six ans de travail constant pour arriver à la décontamination et réhabilitation complète du site, ainsi qu'à la vente de tous les lots. Cependant, il a fallu quelques mises au point durant les deux premières années. Le manque d'expérience s'est avéré crucial lors de la phase de décontamination. De plus, les résultats des

études de marché se sont révélés trompeurs. Le C.P. a ajusté le projet à temps et a pu récupérer l'argent perdu durant la phase de décontamination. La gestion de la qualité a aidé grandement au résultat final du projet. En misent sur la qualité des terrains mis en vente, le C.P. s'est assuré de se défaire de sa responsabilité légale tout en jetant les bases pour un quartier résidentiel de qualité. D'autre part, la gestion des conflits et des risques s'est avérée indispensable au bon déroulement du projet. Des démarches de gestion des conflits ont été entreprises avant même le commencement des travaux sur le terrain et se sont poursuivis de façon quotidienne une fois les travaux commencés. Ceci a permis de mener à bien le projet, et ce, malgré sa longue durée ainsi que le grand nombre de participants. Depuis son achèvement, différents organismes ont octroyé des prix d'excellence au projet Angus qui a su donner une deuxième vie à ce qui était l'une des plus grandes friches industrielles à Montréal.

## RÉFÉRENCES

**Canadian Pacific Railway** (2005). *The Redevelopment of the Former Angus Shop in Montreal*. Non publié.

**Canadien Pacifique** (2007). Site Internet *Canadien Pacifique*. <http://www8.cpr.ca/> Consulté le 20 octobre 2007.

**Cima+ Partenaire de génie** (2007). Site Internet *Cima* <http://www.cima.ca>. Consulté le 20 octobre 2007.

**Construction Eugène Rodrigue** (2007). Site Internet *Eugène Rodrigue* <http://www.eugenerodrigue.com/> Consulté le 20 octobre 2007.

**Fasken Martineau** (2007). Site Internet *Fasken Martineau* [www.fasken.com/fr/home](http://www.fasken.com/fr/home). Consulté le 20 octobre 2007.

**L.A. Hébert** (2007). Site Internet *L.A. Herbert* <http://www.lahebert.ca/fr/> Consulté le 20 octobre 2007.

**Quéformat** (2007). Site Internet *Quéformat* <http://www.queformat.com/> Consulté le 20 octobre 2007.

**SCHL.** 2003. *La densification résidentielle étude de cas, Angus, Montréal, Qc*. En ligne. 7p. <http://cmhc.ca/fr/prin/dedu/amcodu/upload/Angus-Montr%C3%83-al-Qu%C3%83-bec.pdf>.

**SOLIM** (2007). Site Internet *Solim* <http://www.solim.ca/> consulté le 20 octobre 2007.

**St-Cyr, P.** (2006). *Réaménagement des ateliers Angus*. Présentation lors de l'atelier 3 à l'Institut d'urbanisme. Non publié.

**St-Cyr, P.** (2005). «Le projet Angus : Genèse d'une «réincarnation urbaine» à grande échelle». *Urbanité*, pp. 35-37.

**St-Luc habitation.** (2007). Site Internet *St-Luc habitation* [www.stluchabitation.com/](http://www.stluchabitation.com/) Consulté le 20 octobre 2007.