

PROJET DE TRANSFORMATION DE LA BISCUITERIE VIAU

Émilie Boileau-Bachand
Daniel Boudrias
Nancy Laurence

Les promoteurs du projet *La Biscuiterie* connaissaient les défis qu'impliquait le redéveloppement d'une ancienne usine en condos abordables. En effet, les risques que comportait la transformation de la Biscuiterie Viau, un bâtiment industriel datant du début du XX^e siècle, étaient élevés surtout en début de projet, dû aux nombreux inconnus techniques. Les études de faisabilité technique et économique occupaient donc une place majeure en phase de démarrage. Un des principaux facteurs de risque était la modification au règlement de zonage, qui n'a pu être confirmé pendant la phase d'étude et conception dû au nouveau plan d'urbanisme adopté par la ville de Montréal. La planification d'un processus de gestion adapté au projet permettait de diminuer les risques et d'augmenter les bénéfices par rapport à une construction neuve.

La création d'un partenariat financier entre les promoteurs et l'entrepreneur a été une des particularités de ce projet. Cette association financière, combinée à l'entente contractuelle « prix maximal garantie avec partage des économies », fut l'élément clé de la gestion de ce projet. Le choix de cette stratégie avait pour conséquence d'orienter les intérêts de départ de chacun des intervenants dans la même direction. La relation contractuelle et financière assurait une base solide au projet et permettait de responsabiliser l'entrepreneur. Cette formule s'est par conséquent traduite, en phase de construction, par une gestion appropriée du temps, des coûts et de la qualité.

article H0701

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 2008 par le Groupe de recherche IF - grif © Université de Montréal, Montréal, Canada
www.grif.umontreal.ca

DESCRIPTION DU PROJET ET DE SON CADRE ORGANISATIONNEL

Présentation du projet et de ses principales caractéristiques

Érigée en 1906, la Biscuiterie Viau occupe aujourd'hui une place importante dans l'histoire du quartier Hochelaga-Maisonneuve de Montréal. L'entreprise fondée par Charles-Théodore Viau avait rapidement connu du succès à travers tout le Canada grâce à ses célèbres biscuits «Whippet». Au cours de ses années d'activité, l'usine a accueillie plusieurs générations de travailleurs et a contribué à l'effervescence de son quartier.

En 2003, les dirigeants de Dare Foods, propriétaires du bâtiment, estimaient que l'usine ne répondait plus aux exigences de la production moderne et prenaient l'importante décision d'annoncer sa fermeture. Trois ans après sa fermeture, le bâtiment industriel renaîtra sous une toute nouvelle vocation. Le projet immobilier La Biscuiterie (Fig. 1, 2 et 3), dont le coût total de redéveloppement est estimé à 22 664 000 \$, impliquera la transformation de l'usine en 182 condos abordables. Le bâtiment compte un total de 350 000 pieds carrés, répartis sur 3 étages et 1 étage en demi sous-sol, qui offrira des unités d'une superficie moyenne de 900 pieds carrés.

Les intervenants du projet devront composer avec les différents types de construction et de structures présents à l'intérieur du bâtiment, dû aux nombreux agrandissements subits au fil du temps. La plus ancienne partie de la Biscuiterie Viau est caractérisée par son plafond de type «mill floor», ses murs de brique et sa structure d'origine en bois. Une partie des travaux sera également consacrée à la démolition de près de 26 000 pieds carrés des bâtiments originaux notamment, la partie centrale du bâtiment qui permettra l'aménagement d'une cour intérieure.

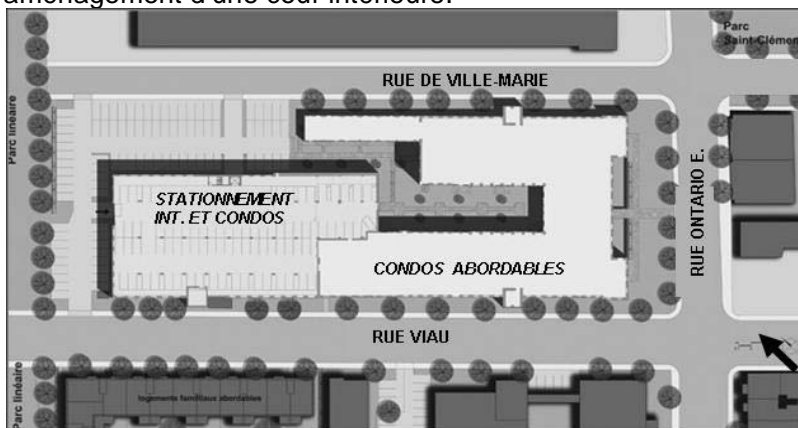


Fig. 1. Contexte/implantation du projet immobilier de la biscuiterie (2006)



Fig. 2. Bâtiment d'origine (± 2004)



Fig. 3. Pendant les travaux (2007)

Présentation du cadre organisationnel et des principaux intervenants

Le bâtiment fut acheté en 2005 par la Société en commandite Viau Ontario, l'entité regroupant les promoteurs d'origine, le Fonds de solidarité FTQ et l'entrepreneur. La gestion fut assurée par Acanthus Real Estate Corporation (Acanthus), promoteurs d'origine du projet. Ils étaient responsables de planifier et de diriger l'ensemble des opérations du projet. Le diagramme organisationnel (Fig. 4) permet d'illustrer la structure de cette multi-organisation temporaire, les rôles des principaux intervenants ainsi que les liens qui les unissent.

Diagramme organisationnel

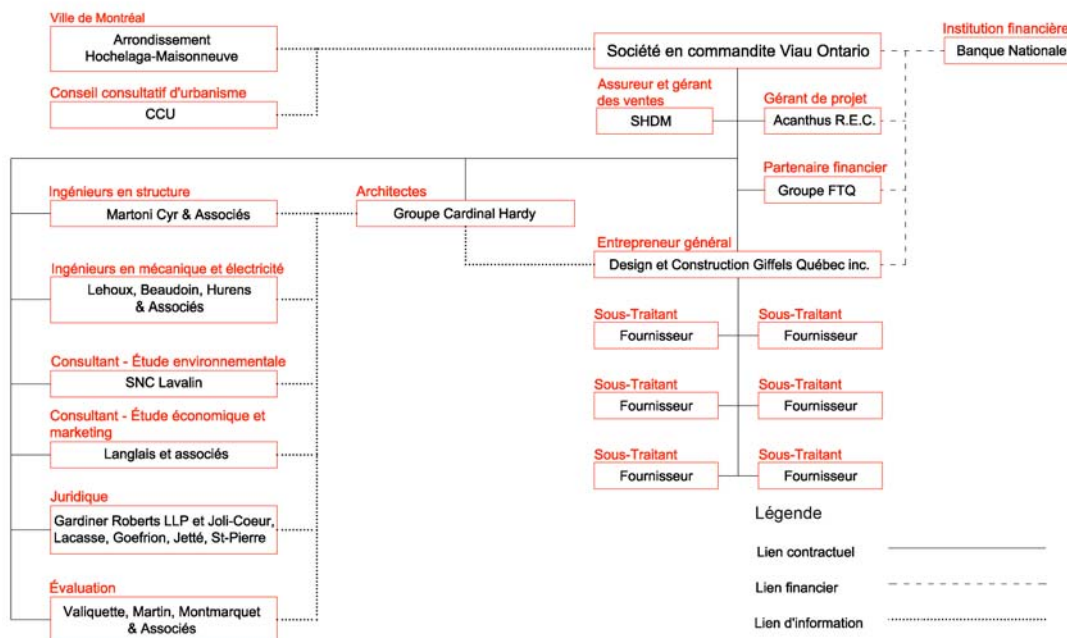


Fig. 4. Diagramme organisationnel

Les professionnels sélectionnés par les promoteurs, tels que les architectes, les ingénieurs ainsi que l'entrepreneur, ont été mandatés pour leurs expériences professionnelles. Acanthus souhaitait s'entourer d'une équipe de professionnels possédant déjà de l'expérience dans le domaine de la restauration de bâtiments industriels. Les architectes du Groupe Cardinal Hardy, à qui l'on doit notamment les Lofts Redpath et Lowney's, étaient la référence à Montréal en matière de conversion de bâtiments industriels et étaient sélectionnés dès l'amorce du projet.

Afin d'assurer une bonne coordination et d'accélérer le déroulement des travaux, les promoteurs n'ont pas hésité à faire appel aux services du Groupe LBHA & Associés, des ingénieurs qui avaient déjà réalisé des projets similaires avec le groupe Cardinal Hardy. Ils pouvaient ainsi bénéficier d'un important réseau de contacts de sous-traitants et de fournisseurs possédant également de l'expertise dans ce type de construction. En octobre 2005, les promoteurs créaient un partenariat financier avec le Fonds de solidarité FTQ, un investisseur actif dans plusieurs secteurs de l'économie québécoise, notamment celui de l'immobilier. On note également la participation de la SHDM (Société d'Habitation et de Développement de Montréal), un organisme paramunicipal à but non lucratif, dont le rôle principal était d'agir à titre d'assureur et de gérant des ventes. Pour les investisseurs, l'avantage principal que le projet ait été accepté par la SHDM, était la garantie de ventes à la fin de la phase de construction. La Société en

commandite Viau Ontario devait alors aller en appel d'offres avec les entrepreneurs afin de budgétiser les coûts de construction. Au total, trois entrepreneurs ont soumissionné sur le projet. La construction du projet fut confiée à Design et Construction Giffels Québec inc (Giffels), choisi par les promoteurs pour son prix de soumission combiné à son excellente réputation. Ainsi, Giffels devenait non seulement l'entrepreneur du projet, mais également un partenaire financier de la Société en commandite Viau Ontario.

L'entente contractuelle avec l'ensemble des professionnels a été établie par le modèle traditionnel. Toutefois, le contrat de construction convenue entre la Société en commandite Viau Ontario et l'entrepreneur était sur une base « prix maximal garantie avec partage des économies ». Cette formule peu courante au Québec, est pourtant très utilisée dans les autres provinces canadiennes. Le « prix maximal garantie » se caractérise d'abord par la diminution du risque financier de la part du donneur d'ouvrage. En fixant un prix maximal, l'entrepreneur assure au client un coût maximum du projet. L'implication active d'Acanthus dans la recherche et la surveillance des tarifs des sous-traitants a permis de négocier une entente avec Giffels dont les coûts ne seraient pas exagérément gonflés. Afin d'accéder à un second degré de confort quant au risque d'un dépassement des coûts, Acanthus a également établi un cautionnement avec Ingenium Group, la société mère de Giffels. En cas de dépassement excessif des coûts, où Giffels n'aura pas été en mesure d'en déboursier les frais, Ingenium Group devrait en assumer la responsabilité. Dans le cas contraire, lorsque le coût final du projet est inférieur au coût estimé au départ, il avait été convenu au contrat que le « partage des économies », soit réparti en proportion 50/50 entre Giffels et la Société en commandite Viau Ontario. Par conséquent, si le coût du projet avait été estimé à 17M\$ à l'origine et que le coût final atteigne 16M\$, un montant de 500 000\$ sera transféré aux deux partis. La formule contractuelle « prix maximal garantie avec partage des économies » combiné au partenariat financier, avait l'avantage majeur de donner des bases saines au projet et de responsabiliser l'entrepreneur. Ce facteur motive donc l'entrepreneur à minimiser les coûts de construction dans le but de bénéficier du partage des économies en tant que constructeur (50%), mais également en tant qu'investisseur, c'est-à-dire proportionnellement à son engagement financier dans la Société en commandite Viau Ontario.

PLANIFICATION DU PROJET

Cycle de vie du projet

Il est possible de diviser le processus du projet en quatre phases distinctes : études et conception, planification, exécution et terminaison. Toutefois, le diagramme de cycle de vie (Fig. 5) nous permet de constater une particularité importante : contrairement à un projet de construction neuve, les deux premières phases de ce projet de conversion sont d'une durée nettement plus importante que la phase d'exécution. Il faut compter près de 18 mois entre l'annonce de vente par CB Richard Ellis, courtiers pour Dare Foods et l'entente d'achat par Acanthus. Cette phase s'est développée conjointement avec des études de faisabilité, des planifications préliminaires et un processus complexe de changement de zonage. Une fois l'entente d'achat convenue, les intervenants n'avaient qu'à compléter les plans d'exécution et finaliser l'entente avec la ville de Montréal. La construction a été lancée en juin 2006 et la livraison du projet pour la fin de l'été 2007, respectant l'échéancier initial. L'entrepreneur, également investisseur dans le projet, souhaitait tout autant que ses partenaires avoir une phase de construction de plus courte durée possible. Les conséquences financières d'un

retard pour l'entrepreneur auraient été catastrophiques. Une fois les travaux complétés, les partenaires initiaux se retireront du projet et il reviendra à la SHDM de poursuivre la vente des unités invendues.

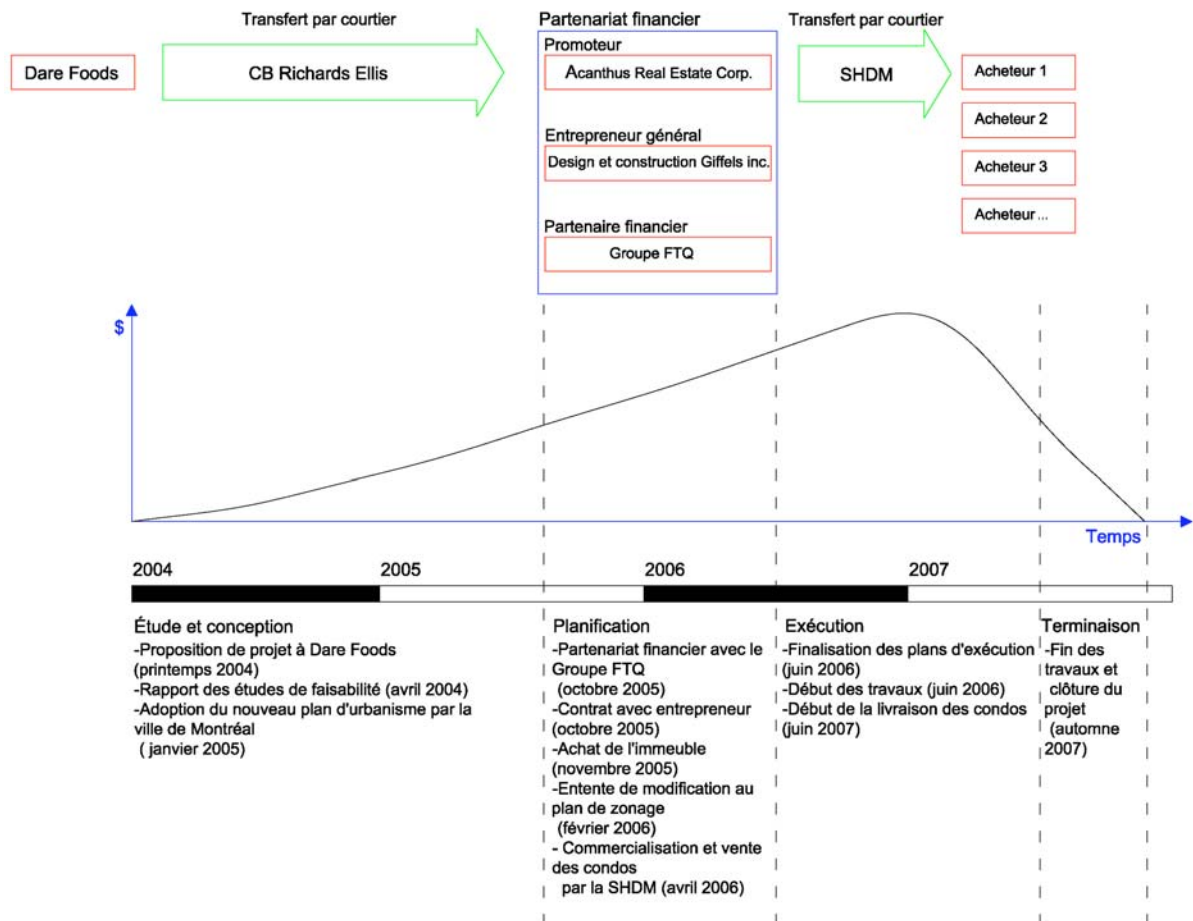


Fig. 5. Cycle de vie du projet et de propriété

Faisabilité économique et technique du projet

En début de projet, des minutieuses études de faisabilité techniques et économiques ont été réalisées par les promoteurs, aidés par des professionnels et par des entrepreneurs. La démarche était cruciale puisqu'il s'agissait d'un bâtiment centenaire à vocation industrielle. De nombreuses incertitudes devaient être vérifiées, notamment la condition existante de l'usine, la situation actuelle et future du marché visé, le rendement économique ainsi que l'appui du projet par l'arrondissement. L'étude a été menée avec le support de professionnels possédant de l'expertise dans les projets de conversion. Cette étape devait également être bien documentée puisque les rapports serviraient, en deuxième lieu, à convaincre des partenaires financiers de se joindre au projet.

Le volet de faisabilité technique a été confié aux architectes du Groupe Cardinal Hardy, aux ingénieurs en structure Martoni Cyr & Associés, aux ingénieurs en mécanique et électricité Leroux, Beaudoin, Hurens & Associés ainsi qu'à de nombreux entrepreneurs.

Les études de faisabilité technique impliquaient, entre autres, des inspections rigoureuses de l'usine et la validation de la condition structurale, électrique et

mécanique du bâtiment. Les ingénieurs de la firme SNC Lavalin ont également participé à l'évaluation environnementale du site afin de s'assurer que le sol n'était pas contaminé. Par la suite, on devait procéder à des études préliminaires de développement et de programmation, ainsi qu'à la rédaction des devis techniques afin de valider les hypothèses conceptuelles.

L'évaluation économique consistait à fournir un rapport des hypothèses financières du projet ainsi que des analyses du marché des condominiums résidentiels. L'hypothèse financière de l'ensemble des coûts de transformation a été établie par la Société en commandite Viau Ontario en début de projet. Le rapport détaillait, entre autres, les coûts de transformation directe et indirecte, les coûts de décontamination ainsi que les frais de ventes et de gestion. Le tableau des bénéfices et des coûts non-monnayables et monnayables (Fig. 6) permet d'illustrer la rentabilité associée au développement des condos abordables. Selon le promoteur initial du projet, l'avantage économique d'un projet de conversion par rapport à une construction neuve était les 30% d'économies des coûts de construction résultant du bâti existant. Un profit à l'acquisition jugé très satisfaisant ainsi qu'un taux de rendement (TRI) estimé à 42% étaient également des éléments favorables sur le plan économique. La Société en commandite Viau Ontario estimait, en début de projet, un prix moyen de vente à 192,00\$ le pied carré (Étude des évaluateurs agréés Valiquette, Martin, Montmarquet & Associés, 2004). La firme de recherche et marketing Langlais et Associés, qui avait participé à l'étude de marché, présentait dans son étude, les facteurs qui assuraient le succès du projet: le quartier, le prix abordable des unités développées et le cachet des unités.

		Budget original	Budget mai 2007
Bnm	Conservation et mise en valeur d'un bâtiment d'intérêt architectural		
	Augmentation de l'offre de logements abordables sur l'île de Montréal Se démarque des autres projets offerts dans la même gamme de prix		
Bm	Rendement TRI estimé à 42%		
	30% d'économies des coûts de construction résultant du bâti existant Marge bénéficiaire associée à la ventes des condos	3 953 000 \$	4 786 000 \$
Cnm	Risque de la modification au plan d'urbanisme et au règlement de zonage		
	Risque et stress associés à l'investissement de départ		
Cm	Prix d'achat	3 020 000 \$	2 518 000 \$
	Investissements (directs et indirects)	17 024 000 \$	16 080 000 \$
	Frais (vente, location, gestion, détention et financement)	3 115 000 \$	4 066 000 \$

Fig. 6. Bénéfices et coûts non-monnayables et monnayables

PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES INTERVENANTS

La Société en commandite Viau Ontario, étant une société de promoteurs, souhaitait se situer de façon stratégique à l'intérieur du marché immobilier. Bien que le marché à Montréal était saturé dans les projets haut de gamme, l'offre d'habitations abordables était en pénurie et la demande pour ce type de propriétés était de plus en plus forte. Acanthus estimaient également bénéficier de subventions dans le cadre du programme «Habiter Montréal», une initiative de la ville de Montréal visant à favoriser la construction d'habitations abordables. Pour les promoteurs, investir dans un projet situé dans Hochelaga-Maisonneuve était une grande opportunité puisque le quartier était en plein redéveloppement et que les nouveaux projets avaient rapidement trouvé preneurs. De plus, l'ancienne biscuiterie, dont le cachet architectural est remarquable, permettait aux promoteurs de se démarquer de tous les autres projets offerts dans la même gamme de prix, ce qui assurait le succès du projet.

LE PROCESSUS DE GESTION DU PROJET

Les phases du projet

Il est possible de subdiviser le projet en quatre phases distinctes où chacune d'entre elles est caractérisée par une méthode de gestion permettant le passage à la phase suivante. Les phases du projet sont définies par l'accomplissement d'une étape et délimitées par une période se terminant par un ou plusieurs livrables. Puisque chaque phase comprenait l'exécution de travaux nécessitant un niveau de spécialisation précis, les intervenants impliqués variaient selon les étapes du projet.

La première phase impliquait les études de faisabilité et la conception du projet. Cette étape était déterminante puisqu'il s'agissait d'identifier le concept de départ et d'analyser les aspects où il y avait le plus d'incertitudes. Cette phase était caractérisée par un nombre élevé d'intervenants provenant de différents champs d'expertise permettant de valider des aspects très précis, notamment sur plan économique et technique. L'étude de faisabilité regroupait une équipe de professionnels dont l'intervention était, pour la plupart, limitée à la première phase du projet. Les professionnels juridiques, les spécialistes en recherche et marketing ainsi que les évaluateurs et conseillers en développement immobilier comptent parmi les participants à être impliqués en première phase du projet. Toutefois, certains participants impliqués dès l'étude de faisabilité interviendront à toutes les phases du projet, notamment les architectes du Groupe Cardinal Hardy.

Parallèlement à l'étude de faisabilité, se déroulaient les négociations avec la Ville de Montréal pour l'entente de modification au plan d'urbanisme et au règlement de zonage. La phase d'études et conception incluait également la réalisation du concept architectural et des plans préliminaires. Cette phase a été étroitement chevauchée par la phase de planification où il s'agissait principalement d'exécuter le devis technique et la programmation du projet. En troisième phase, l'exécution du projet incluait la gestion des contrats, le démarrage du chantier, et finalement, le contrôle de la réalisation. Lors de la phase d'exécution, les intervenants du secteur de la construction se sont joints au projet. La dernière phase est présentement prévue pour la fin de l'été 2007 et consistera à procéder à la terminaison du projet. Il avait été estimé en début de projet que l'ensemble des phases se déroulerait sur une période de 34 mois (Acanthus Real Estate Corporation, 2005).

Les interfaces de communication

La gestion des communications a été principalement assurée par la planification de réunions visant à maintenir un transfert efficace de l'information. Des réunions de coordination ont eu lieu toutes les semaines, pendant la conception du projet et impliquaient les principaux intervenants présents à cette étape. Les réunions de coordination avaient également pour effet d'assurer une pression professionnelle quant au respect des engagements pris par les différents intervenants. Dès le début de la phase de construction, ces rencontres hebdomadaires ont pris la forme de réunions de chantiers. Présidées par l'architecte, elles visaient à faire le point sur l'avancement des travaux, les ordres de changement et les prises de décisions. Il était également essentiel d'informer tous les partenaires du déroulement des activités et des imprévus rencontrés.

Le comité de gérance, composé de représentants des partenaires financiers, se rencontrait sur une base mensuelle afin de débattre des grands thèmes du projet et de prendre position sur les différents enjeux. Une hiérarchie quant au transfert d'information a clairement été instaurée entre les intervenants du projet. L'architecte, par ses connaissances professionnelles, avait pour rôle d'assister le gérant de projet dans ses décisions et agissait comme noyau de communications aux réunions de construction. En cas de conflits, il pouvait également agir à titre d'intermédiaire entre le gérant de projet et l'entrepreneur. La gestion des travaux de construction était assurée par l'entrepreneur général, sous la supervision professionnelle de l'architecte et sous la supervision étroite, à tous égards, du gérant de projet. Acanthus, à titre de gérant de projet, était présent dans toutes les décisions à incidence financière ou ayant un impact sur la livraison du projet.

ANALYSE DES OUTILS DE GESTION

Le temps

Jusqu'à présent (2007), le projet ne devrait pas dépasser les limites anticipées et devrait même les devancer. Plusieurs facteurs sont à l'origine du succès de la gestion du temps de ce projet. Tout d'abord, une bonne coordination entre les principaux intervenants a permis de bien contrôler et planifier l'avancement des diverses activités. L'expérience des intervenants en matière de conversion a grandement accéléré le déroulement des travaux. Les architectes du Groupe Cardinal Hardy connaissaient particulièrement bien les enjeux de ce type de projet. Le projet est également très bien mené par Giffels qui, en tant que partenaire financier, a intérêt à respecter les délais. En respectant l'échéancier, l'entrepreneur évitait de s'exposer à des pénalités financières importantes et maximisait ainsi ses bénéfices. Les échéanciers établis au départ étaient confortables et ont été approuvés par tous les intervenants du projet. Tout au long de la phase de construction, il revenait à l'entrepreneur d'assurer la gestion du temps et de communiquer le statut des activités. Le diagramme à barre (GANTT), un outil couramment utilisé en gestion de projet, fut établi comme système de représentation de l'échéancier et était transmis aux différents intervenants de façon ponctuelle.

Les coûts

Le volet financier du projet a été géré à l'interne par Acanthus et comportait différentes étapes de gestion des coûts. Tout d'abord, il s'agissait d'établir l'hypothèse financière de l'ensemble des coûts et des bénéfices engendrés par le projet. Ce rapport permettait de vérifier si la rentabilité du projet justifierait l'investissement et les risques rencontrés. De nombreux entrepreneurs s'étaient joints à l'étude de faisabilité afin de valider les hypothèses budgétaires. Il avait été estimé que les investissements en coûts directs et indirects de transformation atteindraient près de 18 millions de dollars et que le profit dégagé serait de l'ordre de 4 millions de dollars (Acanthus Real Estate Corporation, 2005). Le graphique des coûts vs le profit dégagé (Fig. 7) démontre que ces prévisions avaient été bien évaluées. Les promoteurs étaient également responsables de trouver des partenaires financiers afin de faire l'acquisition de l'usine et d'obtenir les emprunts de fonds avec la banque. Dès la phase d'études et de conception, les promoteurs devaient planifier l'utilisation des ressources et établir les ententes contractuelles avec les différents professionnels qui participeraient au projet.

Lorsque le projet était prêt à passer en phase d'exécution, l'entente d'un partenariat financier entre les promoteurs, le Fonds de solidarité FTQ et Giffels fut établie et une budgétisation des coûts de construction fut fixée. Par la suite, il revenait à Acanthus, au consultant en coûts (Les Entreprises Daniel Bergeron Ltée) et à l'entrepreneur d'assurer le contrôle et la gestion des coûts en phase de construction. Le partenariat entre les promoteurs et Giffels, combiné au « prix maximal garantie avec partage des économies », était un avantage majeur puisqu'il incitait l'entrepreneur à effectuer une gestion efficace des coûts de construction.

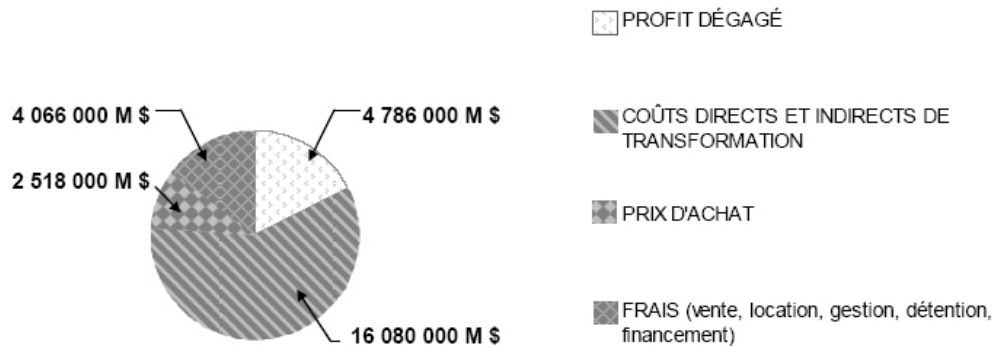


Fig. 7. Coûts vs profit dégagé (prévisions mai 2007)

Les ressources

Acanthus agit comme noyau central du projet puisqu'il est à la fois partenaire et gérant du projet. L'entente contractuelle étant basée sur le modèle traditionnel, Acanthus était en charge d'embaucher tous les professionnels participants au projet. En premier lieu, pour l'exécution des services professionnels et finalement, pour l'exécution des travaux. Par la suite, il revenait aux professionnels et à l'entrepreneur d'engager leurs propres employés et sous-traitants nécessaires à la réalisation de l'ouvrage. Néanmoins, le promoteur et le gérant de projet avaient un droit de regard sur le choix des sous-traitants et du personnel embauchés par l'entrepreneur. Les professionnelles et l'entrepreneur avaient l'entière responsabilité de former et de gérer les équipes de travail. L'entrepreneur a été mandaté par le gérant de projet pour superviser l'ensemble des opérations sur le chantier. Acanthus n'avaient donc aucune autorité et pouvoir décisionnel sur le personnel et les ouvriers engagés par les professionnels de la construction (Fig. 8).



Fig. 8. Processus d'embauche et de supervision des travaux

Les conflits

Bien qu'en début de projet, la hiérarchie décisionnelle et les responsabilités de chacun des intervenants aient clairement été définies, quelques conflits sont survenus entre les promoteurs et la SHDM. Le nombre croissant de participants à intervenir au nom de la SHDM, combiné à des intérêts de départ différents entre les deux organisations sont en partie à l'origine de ces désaccords. Lors de l'entente contractuelle entre la Société en commandite Viau Ontario et la SHDM, il avait été convenu que l'organisme agirait comme assureur et conseiller dans le cadre du projet. Néanmoins, une fois le projet amorcé, l'organisme souhaitait participer également à la gestion du projet et dévier de ses responsabilités initiales. La SHDM, qui devait parallèlement appliquer son plan d'accession à la propriété, désirait faire valoir ses intérêts et prendre les décisions face aux aspects qu'elle jugeait prioritaires. Cette situation a eu pour conséquence de créer beaucoup de confusion au plan l'autorité décisionnelle, particulièrement sur le chantier. De plus, le nombre élevé d'intervenants de la SHDM alourdissait le processus de transfert d'informations. Des négociations efficaces entre les deux partis devenaient essentielles afin d'éviter une perte de productivité ainsi qu'une augmentation des coûts.

Les risques

Les risques les plus importants ont été rencontrés en début de projet. Parmi les plus importants, il faut mentionner la transformation d'un bâtiment centenaire, la modification au plan d'urbanisme et au règlement de zonage ainsi que les changements du marché immobilier. Face aux nombreux inconnus que présentait la transformation de ce bâtiment, Acanthus devait établir une stratégie de gestion des risques adéquate au projet. Plusieurs risques ont pu être minimisés grâce à une minutieuse étude de faisabilité.

Le risque encouru par la modification au plan d'urbanisme et au règlement de zonage était majeur puisqu'il avait un impact direct sur la recherche de partenaires financiers. Dans l'attente de la modification par la Ville de Montréal, les risques financiers devenaient de plus en plus lourds. L'arrondissement qui venait d'adopter son nouveau plan d'urbanisme, avait pris la décision que le site de la Biscuiterie Viau demeurerait zoné industriel. Face à cette situation, les promoteurs ont entamé une série de négociations avec les intervenants de la Ville de Montréal afin de faire valoir leurs arguments. Acanthus a donc dû avancer la totalité du financement initial, incluant le

dépôt d'achat et les frais de l'étude de faisabilité, en sachant que le projet pourrait avorter d'un jour à l'autre.

De plus, Acanthus n'avait pas les moyens financiers de mener à terme à lui seul ce projet. La création d'un partenariat avec le Fonds de solidarité FTQ et l'entrepreneur lui permettait non seulement de poursuivre le projet, mais également de minimiser les risques associés aux coûts des travaux, à l'échéancier ainsi qu'à la qualité livrée.

Afin de bien gérer les risques au cours des phases de planification et d'exécution, les promoteurs se sont entourés d'une équipe de professionnels possédant de l'expérience dans ce type de projet. Quant à l'entente avec la SHDM, elle avait l'important avantage de minimiser les risques associés au marché immobilier. La SHDM agissait à titre d'assureur et achètera les unités non vendues 120 jours après la fin des travaux.

La qualité

Le contrôle et la gestion de la qualité ont été dirigés par Acanthus de concert avec les professionnels du projet. Les promoteurs d'origine, également gérants du projet, voulaient s'assurer de la mise sur pied d'une équipe de professionnels dont la réputation n'était plus à faire, tant sur le plan de la gérance que sur le plan du produit fini. Une grande particularité au projet, le partenariat financier entre la Société en commandite Viau Ontario et l'entrepreneur, garantissait également un minimum de qualité livrée. Le degré de qualité recherchée devait être développé dans l'optique du programme Accès-condos de la SHDM. Il s'agissait d'établir un contrôle dans le degré de finition (Fig. 9), le choix des matériaux et des appareils sanitaires, permettant d'offrir des condos de qualité satisfaisante, mais dont le prix n'excédait pas 185,00\$ le pied carré. Puisque cette formule vise la mise en marché d'unités à prix abordable, la qualité du projet devait être déterminée dans cette voie. Quant à l'inspection de la qualité, l'architecte était responsable d'effectuer le relevé des déficiences à l'intérieur des espaces communs. L'inspection de la qualité à l'intérieur des unités privatives était assumée par les acheteurs qui se devaient de communiquer la liste des déficiences à corriger par l'entrepreneur.



Fig. 9. Photos pendant les travaux (2007)

CONCLUSION

Acanthus a su diriger avec succès l'ensemble des opérations grâce à une planification efficace du processus de gestion. Trois aspects sont à l'origine de la réussite de la gestion du projet *La Biscuiterie*: une stratégie efficace de la gestion des risques, la mise sur pied d'une équipe de professionnels expérimentés dans le domaine de la

restauration de bâtiments industriels ainsi que l'entente contractuelle et financière convenue avec l'entrepreneur.

De tous ces aspects, c'est l'entente financière et contractuelle entre la Société en commandite Viau Ontario et Giffels qui apparaît comme l'enjeu majeur et déterminant du projet. Cette stratégie était le point de départ du processus de gestion et a structuré l'ensemble de la logistique du projet. Cette entente avait l'important avantage de démarrer le projet sur des bases saines car les intérêts de l'entrepreneur allaient dans la même direction que ceux d'Acanthus et du Fonds de solidarité FTQ. Si Giffels réussissait comme constructeur, il réussirait systématiquement comme partenaire financier. La formule contractuelle ne permettait pas à elle seule d'éviter le gonflement des coûts de construction. C'est la participation active d'Acanthus dans la recherche et la surveillance des tarifs des sous-traitants qui a permis de négocier une entente avec l'entrepreneur dont les coûts de construction seraient au minimum. Suite à une négociation serrée en début de projet avec Giffels, la Société en commandite Viau Ontario a pu revoir son budget de construction à la baisse. La gestion efficace et rigoureuse en phase de construction a permis d'atteindre un coût final inférieur à celui budgétisé initialement, ainsi tous les partis ont pu bénéficier du «partage des économies».

La création d'un partenariat financier avec l'entrepreneur, combiné à l'entente « prix maximal garantie avec partage des économies », était une grande particularité au projet et qu'elle a eu une conséquence directe et positive sur le plan du contrôle des coûts et des échéanciers.

RÉFÉRENCES

Acanthus Real Estate Corporation (2004). *Projet « Whippet », Redéveloppement de la biscuiterie Viau*, Document PDF non publié, 53 pages.

Clément Éric (2006). «Un projet immobilier pour les 100 ans de la Biscuiterie Viau», *La Presse*, Montréal, 27 avril.

Diotte Simon (2006). « Les lofts de la biscuiterie Viau, aussi populaires que les Whippet!», *La Presse*, Montréal, 5 juin.

Design et Construction Giffels Québec inc (2006). www.giffels.com. Consulté le 23 mars 2006.

Graniero Marie-Ève, (2006), «Hochelaga-Maisonneuve - La Biscuiterie renaît», *Le Devoir*, Édition du samedi 20 et du dimanche 21 mai.

Groupe Cardinal Hardy (2006). www.cardinal-hardy.ca. Consulté le 23 mars 2006.

Leroux, Beaudoin, Hurens & Associés (LBHA) (2006). www.lbha.ca. Consulté le 23 mars 2006.

Société d'habitation et de développement de Montréal (2006). http://www.shdm.org/acces_condos/fr/projet_fiche.php?projet_id=1. Consulté le 23 mars 2006.

