

Université de Montréal

PLANIFICATION DE CONSERVATION À BROMONT

par

Marie-Michèle Rousseau-Clair

Faculté de l'aménagement

Rapport de stage présenté à la Faculté de l'aménagement

en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences appliquées (M.Sc.A)
en aménagement, option Montage et gestion de projets d'aménagement.

Février 2008

©, Marie-Michèle Rousseau-Clair, 2008

Université de Montréal

Faculté de l'aménagement

Ce rapport de stage intitulé :

PLANIFICATION DE CONSERVATION À BROMONT

présenté par :

Marie-Michèle Rousseau-Clair

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Clément Demers
superviseur

Gonzalo Lizarralde
examineur

AVIS AU CORRECTEUR

Certaines modifications ont été apportées au gabarit suggéré pour le rapport pour satisfaire les normes de présentation de l'organisme hôte, puisqu'une copie lui a été remise. Une table des matières, une liste des figures et une liste des tableaux ont par conséquent été ajoutées. Veuillez ne pas considérer ces ajouts dans la correction.

De plus, ce document ne peut être utilisé sans le consentement écrit de la Société canadienne pour la conservation de la nature, œuvrant sous le nom de Conservation de la nature Canada ou Conservation de la Nature, et de son auteur.

RÉSUMÉ

Le projet vise la création d'un réseau d'aires protégées équivalent à 8 % du territoire de la Ville de Bromont, dont la réalisation a été confiée à un organisme à but non lucratif, également reconnu comme un organisme de bienfaisance : Conservation de la Nature. Pour l'organisme, il s'agit d'un premier véritable partenariat en collaboration avec une municipalité. Le principal défi de ce projet consiste en l'identification des zones prioritaires pour leur conservation.

Ce partenariat s'avère un important enjeu de gestion puisqu'il constitue à la fois une belle occasion de croissance future pour Conservation de la Nature, mais également le risque, non négligeable, d'entacher sa réputation. À cet enjeu s'ajoutent la difficulté d'un financement à long terme pour assurer l'intendance perpétuelle des aires protégées, ainsi que plusieurs lacunes dans les méthodes même de gestion.

Bien que le projet n'en soit qu'à sa phase d'identification, l'équipe de projet semble être parvenue à en démontrer la faisabilité. La faisabilité économique repose sur la crédibilité de l'organisation et sur sa capacité à obtenir du financement au-delà de ce qui est nécessaire pour l'acquisition. La faisabilité technique se fonde, quant à elle, sur la valeur écologique intrinsèque du territoire. À cet effet, les bénéfices visés du projet, loin d'être monnayables, sont principalement une contribution directe à la conservation du patrimoine naturel de la région.

Le succès global du projet reposera sur les capacités de l'organisation à intégrer efficacement les composantes classiques de la gestion de projet (budget, échéancier, qualité, communications, etc.) à la réalité d'un partenariat OBNL-Municipalité.

Mots clés : phase d'identification de projet ; acquisition de propriétés ; aires protégées, partenariat OBNL-Municipalité ; Bromont.

CHAPITRE 1. INTRODUCTION AU CONTEXTE DE TRAVAIL

Le stage professionnel a eu lieu à Conservation de la Nature dans la région du Québec et s'est déroulé sur une période de 6 mois, entre le 4 juin et le 30 novembre 2007. Suite à des démarches fructueuses pour se trouver un stage en gestion de projet en aménagement, plus spécifiquement dans son champ de compétence, la planification environnementale, la stagiaire a été embauchée, à temps plein, à titre d'agente de projet.

1.1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

Conservation de la Nature est un organisme privé à but non lucratif reconnu également comme un organisme de bienfaisance. L'organisation se spécialise dans la protection à perpétuité du patrimoine naturel canadien pour sa valeur écologique intrinsèque. Elle accomplit ce rôle via l'achat de terres, des donations, des servitudes de conservation, ou d'autres véhicules légaux, et par l'intendance permanente des sites grâce à des protocoles de gestion, d'aménagement et de surveillance.

Société active à l'échelle pancanadienne depuis 1962, l'organisation a assuré la protection de quelque 810 000 hectares de régions forestières, côtières, de terres humides ou de prairies menacées, abritant des espèces rares et un patrimoine naturel fort important. Ainsi, elle a développé une expertise davantage axée sur la biodiversité que sur le foncier ou l'urbanisme. Par conséquent, Conservation de la Nature a su bâtir une importante crédibilité dans la gestion de projets de conservation.

Le bureau du Québec (ci-après, CNC-Québec) connaît une forte croissance depuis 1998, qui à l'époque comptait uniquement 4 employés. Cette croissance provient principalement de l'émergence des préoccupations environnementales, d'une prise de conscience sociale et surtout d'un appui gouvernemental plus soutenu. Aujourd'hui, ce bureau compte près d'une trentaine d'employés permanents.

1.2. PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

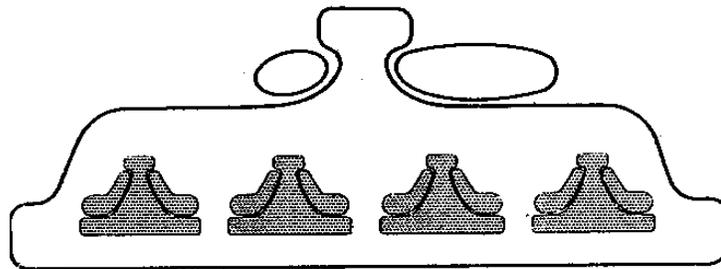


Fig. 1.1. Structure générale de Conservation de la Nature, une structure divisionnelle par zone géographique. (Source : Mintzberg, 1979)

Conservation de la Nature compte sept bureaux régionaux répartis à travers le pays. Selon les définitions de Mintzberg, la structure générale de la compagnie s'avère donc une structure divisionnelle par zone géographique (figure 1.1). En effet, bien que les orientations principales soient issues du bureau national de Toronto, chaque région agit indépendamment les unes des autres et possède toute la latitude nécessaire pour établir leur propre stratégie de conservation.

1.2.1. Structure organisationnelle active

La structure active de CNC-Québec est présentée à la figure 1.2. Cette structure s'apparente grandement à une structure fonctionnelle traditionnelle où chacun des départements fonctionne en silo avec une communication verticale. La notion d'équipe de projet est directement reliée à la structure organisationnelle de l'organisme et son étude approfondie permettra de mieux saisir les enjeux de gestion interne.

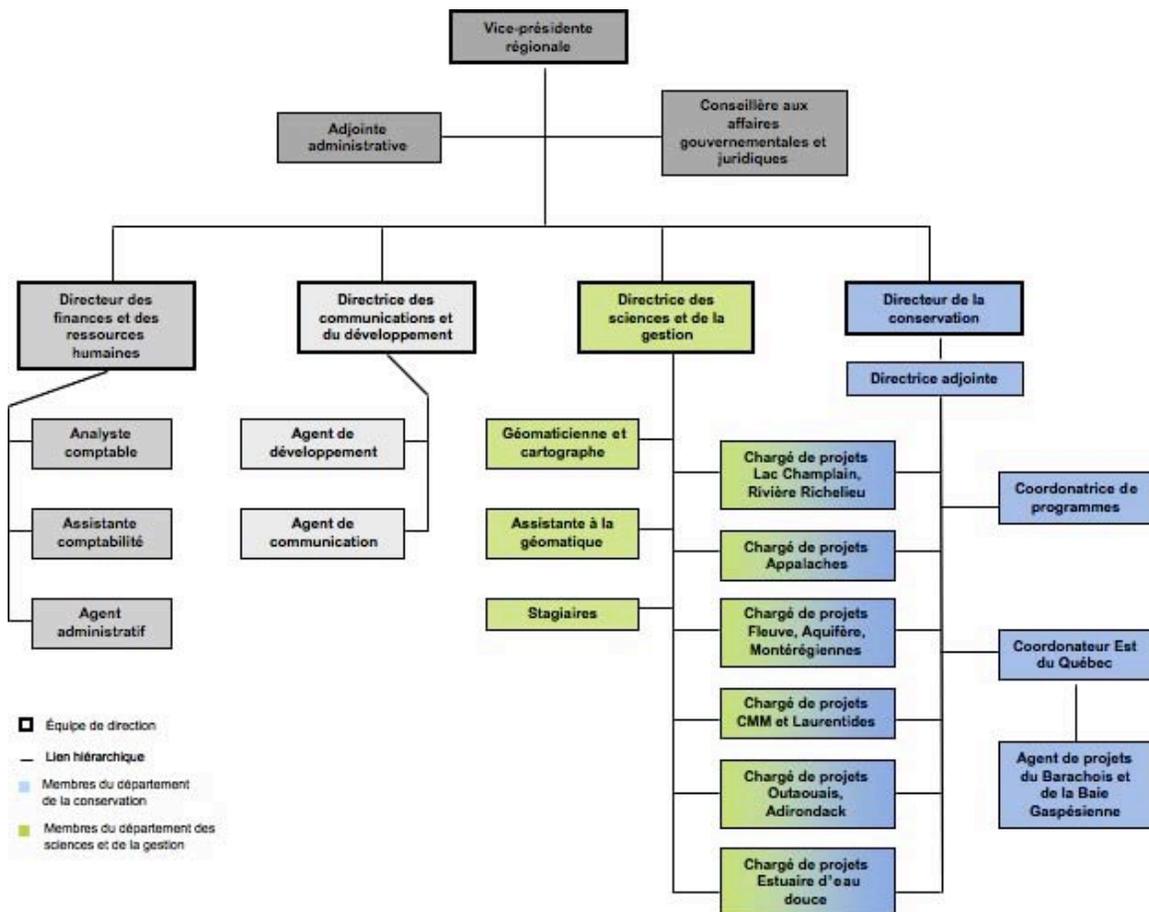


Fig. 1.2. Diagramme organisationnel actif de CNC-Québec

Cependant, à cette structure se superpose une volonté d'appliquer une structure matricielle telle que généralement utilisée par les organisations effectuant de la gestion de projets. Toutefois, compte tenu de l'ampleur des activités, un manque flagrant de ressources empêche l'entreprise de fonctionner via une véritable structure matricielle. En effet, les deux plus importants départements se partagent les mêmes employés, alors que ceux-ci correspondent également aux chargés de projets. Par conséquent, un chargé de projets est à la fois membre de deux départements et le responsable d'un portefeuille de projets pour une région donnée.

1.2.2. Départements de CNC-Québec

La structure organisationnelle active de CNC-Québec se divise en 4 unités fonctionnelles ou départements : i) finances et ressources humaines, ii) communications et développement, iii) conservation et iv) sciences et gestion.

1.2.2.1. Finances et ressources humaines

Ce département de quatre employés administre toute la comptabilité et la gestion financière interne de CNC-Québec relative aux comptes-clients, comptes-fournisseurs, comptes-recevables et comptes-payables. Le directeur agit également à titre de contrôleur pour le bureau du Québec.

Bien que l'allocation des ressources financières relève de ce département, tel n'est cependant pas le cas pour l'allocation des ressources humaines par projet. Cependant, l'embauche et l'évaluation des employés relèvent de cette direction.

1.2.2.2. Communications et développement

Ce département emploie trois personnes. Elles sont principalement responsables des campagnes de financement auprès de donateurs privés et gouvernementaux, de même que des relations publiques de l'organisme au Québec. Bien que comportant peu d'effectifs, ce département s'avère d'une importance cruciale, car la réalisation de projets ne peut se faire sans l'obtention des fonds suffisants.

Ces personnes s'occupent également des communications diverses avec les partenaires, de même que de l'organisation des événements publics impliquant CNC-Québec : salon de l'environnement, conférences de presse, publications, publicités, etc.

1.2.2.3. Conservation

Le département de la conservation est certainement le plus important de l'entreprise, puisque c'est par lui que se fait l'acquisition de terres et la protection du patrimoine naturel. Il correspond au département des opérations dans une organisation traditionnelle et constitue par conséquent le « *core business* ».

Toutes les activités qui y sont reliées relèvent du directeur de la conservation : i) élaboration des stratégies de conservation, ii) démarchage, iii) négociation des termes d'acquisition, iv) établissement de contrats et v) formalisation des budgets de projets. Les chargés de projets relèvent tous de cette direction et ont quant à eux la tâche de mener à bien chacune de ces activités.

1.2.2.4. Sciences et gestion

Le département des sciences et de la gestion constitue le deuxième plus important champ d'activités de CNC-Québec. Ce département, ainsi que celui de la conservation, partagent la plupart des employés. L'acquisition de propriétés se base sur des fondements scientifiques permettant d'évaluer leur valeur écologique. Les bases scientifiques de la conservation sont établies par ce département. En raison du partage de personnel, plusieurs stagiaires se joignent à l'équipe durant les périodes estivales pour gérer les inventaires sur le terrain effectués par des experts.

Une fois l'acquisition des terres faite, l'élaboration des plans de gestion et leur mise en œuvre se retrouvent sous la gouverne de cette direction. L'intendance perpétuelle des sites protégés pourrait être comparée au service d'après-vente ou service à la clientèle d'une organisation traditionnelle.

1.2.3. Structure organisationnelle théorique

Les modes de gestion de CNC-Québec tendent vers une structure matricielle simple telle que définie par le PMBOK® et Mintzberg. Selon cette structure, les départements fonctionnent en silo, indépendamment les uns des autres, auxquels se superposent les équipes de projets, constituées à partir du personnel des différents départements. Il y aurait donc à la fois une hiérarchie verticale et horizontale ; un même employé s'en remettrait à deux supérieurs : le directeur du département et le chargé de projets. Une telle structure ressemblerait à la figure 3. Cette structure permet entre autre de faciliter les communications interdépartementales, puisque pour un même projet, un employé n'est pas forcé de s'en remettre à son superviseur hiérarchique issu de sa direction.

Actuellement à CNC-Québec, il existe uniquement des échanges entre les départements de la conservation et des sciences et de la gestion. Cependant, comme ce sont les mêmes employés, il est impossible d'avoir une communication d'équipe horizontale. Par conséquent, pour une même région et les projets s'y rattachant, il devrait au moins y avoir un employé issu de chacun de ces départements pour faciliter les échanges directs entre ceux-ci.

En fait, pour appliquer une véritable structure matricielle, l'équipe de projet devrait être constituée d'une personne issue de chacun des quatre

départements ; les chargés de projets seraient uniquement les employés du département de la conservation. Cela aurait cinq principales incidences :

- un employé n'appartiendrait plus à deux silos différents ;
- les équipes de projet seraient constituées d'au minimum 4 personnes au lieu d'une seule ;
- les chargés de projets cesseraient d'être des exécutants ;
- il y aurait une clarification des rôles et responsabilités ;
- une meilleure communication interne surviendrait.

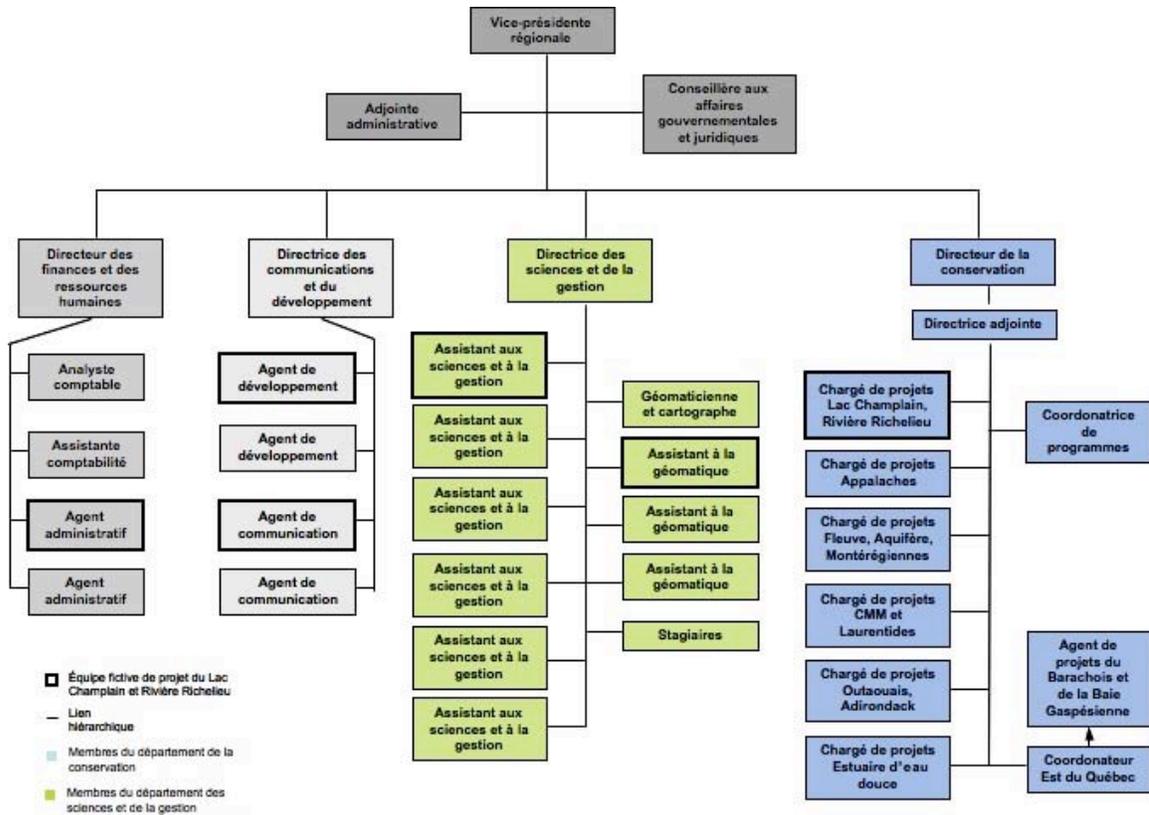


Fig. 1.3. Structure organisationnelle théorique que devrait appliquer CNC-Québec

1.2.3.1. Exemple de fonctionnement pour la structure théorique

L'assistant aux sciences et à la gestion pour la région du lac Champlain et de la rivière Richelieu aurait deux supérieurs : la directrice des sciences et de la gestion et le chargé de projets de cette région. Cet employé aurait donc pour tâche de faire appliquer les directives relatives aux sciences et à la gestion issues de ce département dans sa région.

Par exemple, les politiques de chasse sur les propriétés sont émises par le département des sciences et de la gestion, alors que le moment de leur application est établi en fonction des besoins spécifiques aux projets du lac

Champlain et de la rivière Richelieu. Le chargé de projets devrait quant à la lui s'assurer que les baux de chasse sont renouvelés à temps dans sa région, en fonction de son échéancier global.

1.3. OBJECTIFS DU TRAVAIL DE STAGE

En 2005, une entente cadre a été entérinée entre CNC-Québec et la Ville de Bromont pour la réalisation de projets de conservation sur le territoire municipal. Le mandat donné à CNC-Québec visait à consolider les efforts de conservation et de donner une vision stratégique à long terme en élaborant un plan stratégique de conservation pour protéger 8 % de son territoire, tel que prescrit par sa *Stratégie de protection des espaces verts et des milieux naturels* (voir annexe 1). L'objectif de la municipalité était de laisser CNC-Québec gérer la planification des actions de conservation et procéder à l'acquisition des propriétés ciblées, une fois le plan de conservation entériné.

Ainsi, pour CNC-Québec, ce mandat comportait quatre phases distinctes. Sous la supervision du chargé de projets de la région des Appalaches, la stagiaire s'est vu attribuer la responsabilité de la première phase, soit l'élaboration même du plan de conservation pour la région de Bromont – la phase d'identification du projet. Ce plan devait présenter une analyse du territoire et toutes ses composantes afin d'identifier les secteurs prioritaires pour la conservation et ainsi protéger 8 % du territoire bromontois.

La stagiaire avait donc pour mandat de mener à termes le plan de conservation en respectant l'échéancier, le budget et les normes de qualité qui lui étaient fournis. Pour des raisons de continuité entre les phases et de responsabilités vis-à-vis de la Ville de Bromont, la stagiaire n'assumait cependant pas le rôle à proprement parler de chargé de projets. Cependant, la stagiaire a pu assister celui-ci dans l'ensemble de ses tâches.

1.4. EXPLICATION DES ACTIVITÉS RÉALISÉES

Pour accomplir cette phase d'identification du projet, la stagiaire a effectué plusieurs activités :

- revue de littérature ;
- entrevues avec des organismes locaux ;
- analyse géomatique ;
- rencontre avec les responsables municipaux du projet ;
- étude préliminaire des coûts ;
- rédaction du rapport final d'identification de projet.

CNC-Québec n'est pas nécessairement spécialisé dans la caractérisation de sites. Ainsi, pour dresser le portrait général du territoire de Bromont, la stagiaire a d'abord effectué une revue de littérature et plusieurs entrevues avec des organismes locaux pour identifier les principales caractéristiques de la ville. Trois

sujets étaient principalement concernés : i) les aspects écosystémiques (environnementaux), ii) sociaux et iii) économiques. L'objectif était non seulement de documenter le sujet, mais également de transposer cartographiquement, dans la mesure du possible, les informations recueillies. Ce travail a été réalisé par le personnel de géomatique de CNC-Québec.

Par la suite, la stagiaire a procédé à l'analyse des cartes produites. Cette tâche avait pour objectif d'identifier les zones propices à la conservation, c'est-à-dire des secteurs présentant une riche biodiversité, peu menacés par les enjeux socio-économiques. La stagiaire devait par la suite identifier les propriétés sujettes à la conservation pour atteindre les objectifs de 8 % de protection du territoire fixé dans le mandat.

Les principaux moyens de conservation (acquisition de titres de propriété ou d'une servitude de conservation, vente à rabais, don de terres) impliquent d'importants enjeux financiers pour CNC-Québec. Ainsi, une autre tâche du stagiaire était d'estimer les coûts d'acquisition des propriétés qui étaient ciblées pour la conservation.

Finalement, la stagiaire était responsable d'assembler toutes les informations précédentes dans un rapport d'identification de la conservation à Bromont. Il s'agissait en fait du livrable de cette phase, devant être soumis pour approbation aux autorités bromontoises avant de passer aux prochaines étapes.

CHAPITRE 2 : DESCRIPTION DES CONCEPTS THÉORIQUES

Avant de procéder à l'étude du présent projet, il est important de définir quelques concepts de base en gestion de projets : i) la notion de projet, ii) le cycle de vie et iii) les principales composantes d'un projet. Ces concepts sont fondamentaux pour l'analyse théorique du projet et pour bien mettre celui-ci en perspectives par rapport à la réalité pratique. Évidemment, la gestion de projets ne se limite pas à ces trois éléments, mais ils sont suffisants pour bien analyser la présente étude de cas.

2.1. NOTION DE PROJET

Un projet peut être comparé à une entreprise plus ou moins temporaire, c'est-à-dire qui possède généralement un début et une fin. Cependant, nous verrons plus loin que la durée d'un même projet est une question de perception. Tout comme une entreprise traditionnelle, un projet existe en fonction d'un dessein précis et unique, reconnu pour être un produit ou un service. Un projet se veut donc une multi-organisation temporaire aux compétences multiples et transversales.

Plusieurs exemples de projet existent dans notre quotidien. Que ce soit la construction d'une école, le démarrage d'une PME, la planification d'un voyage ou l'achat d'une maison, notre quotidien personnel est assailli de projets. Notre vie professionnelle suit également ce parcours. Par exemple, dans une organisation traditionnelle, il peut arriver qu'un employé soit assigné à la gestion d'un projet, en dehors du contexte de son département. Il peut alors devenir le gestionnaire d'un projet ou le membre d'une équipe de projet.

Cela va encore plus loin, car plusieurs organisations, de par leur nature, fonctionnent littéralement par projets. Leurs processus d'affaires s'établissent non pas selon les fonctions administratives traditionnelles, mais en fonction des catégories de projets. Cela ne signifie pas que les fonctions administratives n'existent pas dans ces organisations, mais plutôt qu'elles ne constituent pas la base de leur fonctionnement.

Enfin, pour mieux coordonner un ensemble de projets ayant des objectifs communs, les entreprises peuvent effectuer de la gestion par programme. Cette méthode de gestion permet de mieux élaborer la stratégie d'entreprise en regroupant plusieurs activités sous un même chapeau.

2.1.1. La multi-organisation : une équipe de projet et un cadre organisationnel

La multi-organisation temporaire possède un cadre organisationnel et une équipe de projet qui lui est propre. Elle est influencée par l'environnement externe : la culture, la politique, l'économie et la société. L'équipe de projet constitue l'ensemble des personnes travaillant à temps plein ou à temps partiel sur un

projet. Les membres de l'équipe peuvent être issus de la même organisation ou d'entreprises différentes. Cette équipe forme le noyau de la multi-organisation temporaire. Quant au cadre organisationnel, il représente l'ensemble des interactions que l'équipe de projet possède avec son environnement. Il définit en quelque sorte l'ensemble des liens directs et indirects de la multi-organisation.

2.1.2. Structure matricielle

Une organisation qui possède plusieurs produits et services et donc plusieurs projets mise généralement sur une structure matricielle. Celle-ci combine la structure fonctionnelle orientée selon les fonctions traditionnelles d'une organisation et une structure orientée en gestion par projets. La structure fonctionnelle possède une unité de commandement distincte et encourage les communications hiérarchiques verticales. Chaque fonction de l'organisation travaille en silo.

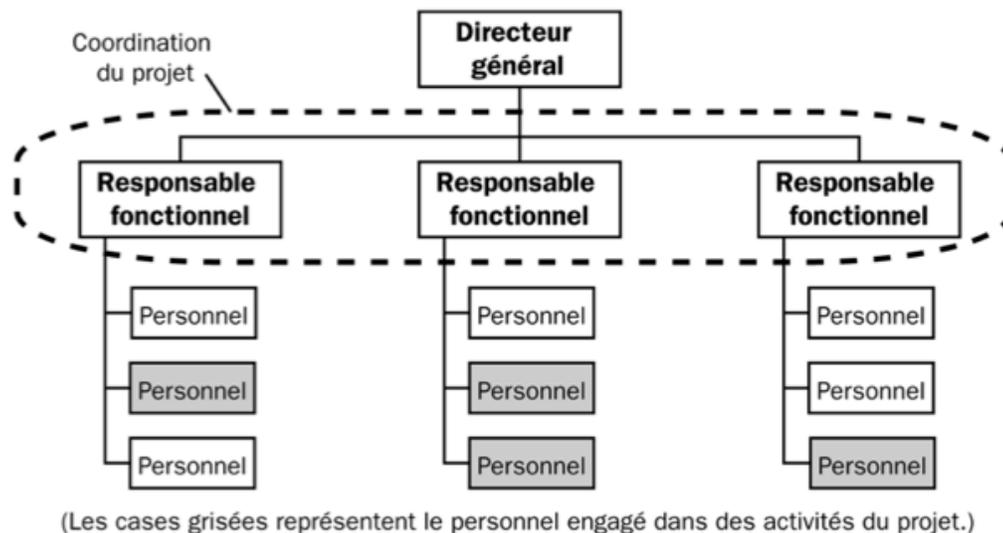


Fig. 2.1. : Structure fonctionnelle (Source : PMBOK[®], 2004)

À l'opposé de la structure fonctionnelle se trouve une structure orientée par produits ou par services qui peut être plus ou moins définie. Cela signifie que l'on regroupe l'ensemble des activités ou fonctions nécessaires à la réalisation d'un livrable. Cela permet les communications horizontales, c'est-à-dire entre un même niveau hiérarchique issu de départements différents. (Fig. 2.2.)

La superposition de ces deux structures crée la structure matricielle qui permet de distinguer l'activité de l'organisation et sa gestion courante. L'activité correspond aux projets, alors que la gestion courante correspond aux fonctions organisationnelles. (Fig. 2.3.)

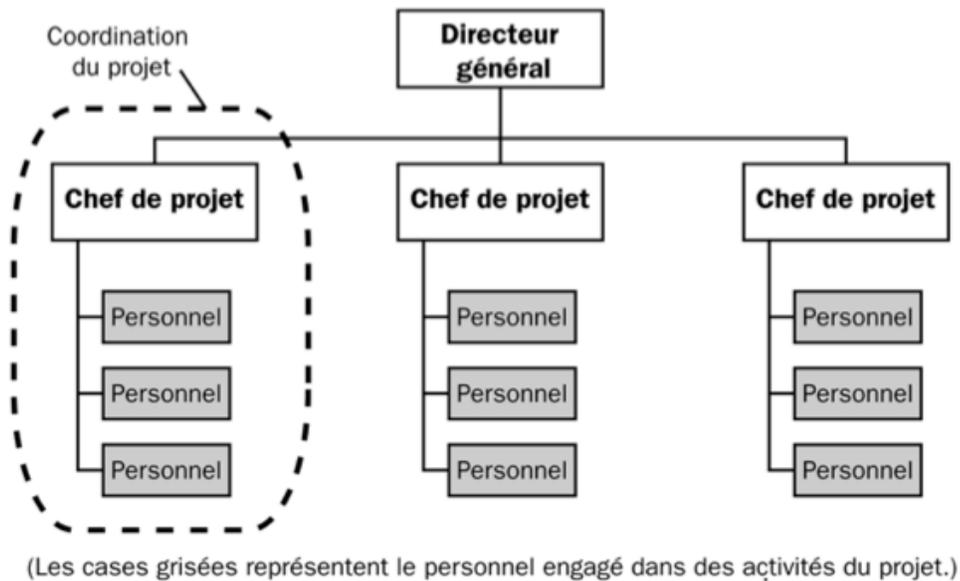


Fig. 2.2. : Structure par projets (Source : PMBOK®, 2004)

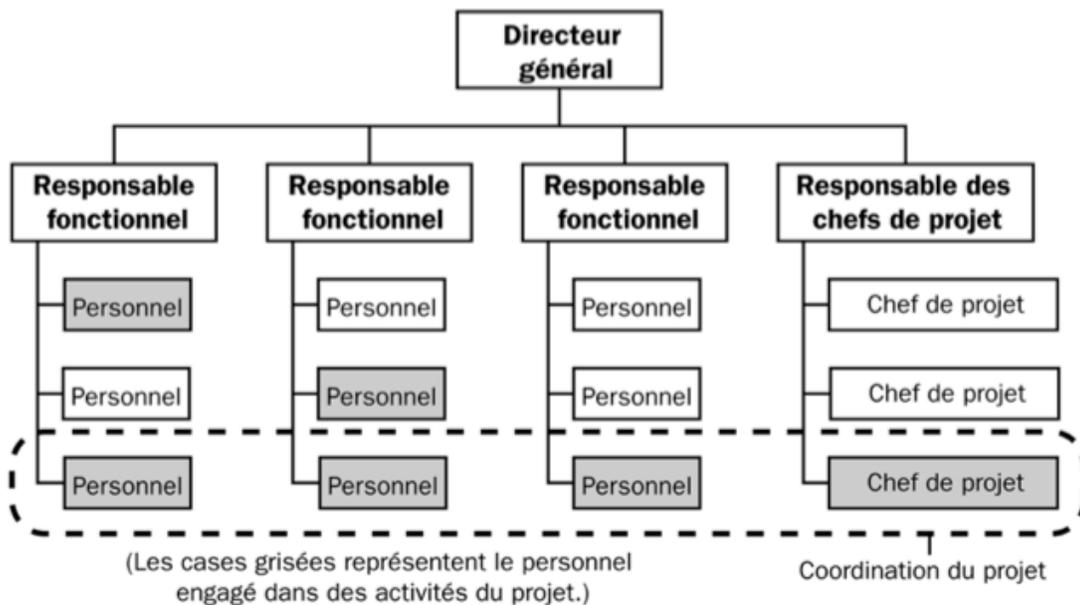


Fig. 2.3. : Structure matricielle (Source : PMBOK®, 2004)

2.1.2.1. Types d'autorité

Bien que la structure matricielle permette l'intégration de toutes les sphères d'une organisation, elle engendre une dualité hiérarchique importante. Un même employé possède en effet deux supérieurs : le directeur de son département et le gestionnaire de projets. Dans le premier cas, il s'agit de l'autorité hiérarchique

traditionnelle, tandis que le chargé de projets détient une autorité fonctionnelle bien différente de l'autre forme d'autorité.

Cependant, il arrive que les deux formes d'autorité soient en contradiction avec l'autre et cela peut générer beaucoup de pression sur l'employé de même que d'importants conflits entre les deux détenteurs de l'autorité.

2.1.3. Rôles et responsabilités

Pour bien saisir les différents liens qui existent à l'intérieur de la multi-organisation temporaire, il est important de bien définir les rôles et responsabilités des personnages clés d'un projet.

2.1.3.1. Maître d'ouvrage

Le maître d'ouvrage (MOA) est en quelque sorte le client du projet. Il détient l'idée de base du projet et est le seul à pouvoir identifier les besoins pour le groupe d'utilisateurs du produit ou du service généré par le projet. Cependant, il ne détient pas les compétences techniques pour arriver à ses fins. Généralement, l'échéancier, les budgets et les normes de qualité sont fixés par le MOA.

2.1.3.2. Maître d'œuvre

Le maître d'œuvre (MOE) est une entité à qui la réalisation technique du projet est confié, conformément aux attentes et aux besoins du MOA. Pour assurer la gestion quotidienne du projet, le MOE désigne généralement un gestionnaire de projets. Celui-ci est responsable de la bonne exécution de ce projet.

Au Québec, l'utilisation du terme maître d'œuvre est peu utilisée et est réservée à l'entrepreneur en raison de la Commission sur la santé et la sécurité au travail (CSST). L'appellation MOE est donc utilisée au sens de la loi. Pour référer à la définition théorique du MOE, le terme gestionnaire de projets (chargé ou chef de projets) est généralement.

2.2. CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Ayant un début et une fin déterminée, chaque projet peut se décomposer en phase distincte. Généralement, un projet se définit en quatre phases : i) identification, ii) planification, iii) réalisation et iv) terminaison. Le cycle de vie du projet représente quant à lui l'agencement des phases nécessaires à la production des différents livrables ; le livrable d'une phase constitue l'entrant de la phase suivante.

2.2.1. Identification

Cette première phase permet de définir le projet, d'étudier sa faisabilité économique et technique, puis de valider sa pertinence en relation avec la stratégie de l'entreprise.

2.2.2. Planification

La seconde phase se veut une étape de préparation du projet. Elle fait généralement référence à la conception et au montage à proprement parler du projet.

2.2.3. Réalisation

La réalisation constitue le cœur du projet et aboutit généralement à la production de l'ouvrage attendu par le client. La figure 2.1. démontre en effet que l'utilisation des ressources (surtout financières) atteint son maximum par rapport au reste du cycle de vie du projet.

2.2.4. Terminaison

Une fois la réalisation complétée, le projet se termine par la fermeture du *post-mortem* du projet, correspondant à la phase de terminaison. Celle-ci est suivie par la mise en exploitation de l'ouvrage et par des réinvestissements futurs. Ainsi, la durée du projet pour le MOA est généralement beaucoup plus longue que pour le MOE, qui lui quitte le projet une fois son *post-mortem* terminé.

2.3. LES COMPOSANTES D'UN PROJET

La réussite d'un projet passe par l'intégration de 8 principales composantes. La variation d'une de celles-ci influe directement sur chacune des autres composantes et modifie par conséquent le résultat global du projet. Plus le projet progresse dans son cycle de vie, plus les changements apportés sur l'une ou l'autre de ces composantes apportent des pénalités importantes. Celles-ci se traduisent, entre autres, par un impact financier majeur, tel qu'illustré à la figure 2.1.

La relation la plus connue est celle qui existe entre les coûts, les délais et la qualité. Un retard dans l'échéancier entraînera nécessairement un investissement plus grand pour respecter la qualité exigée par le MOA ou une diminution de la qualité pour rester dans les limites de l'enveloppe budgétaire. Cette relation est vraie pour chacune des composantes : 1) délais, 2) coûts, 3) qualité, 4) contenu, 5) ressources, 6) risques et opportunités, 7) communications et 8) contrats et logistiques.

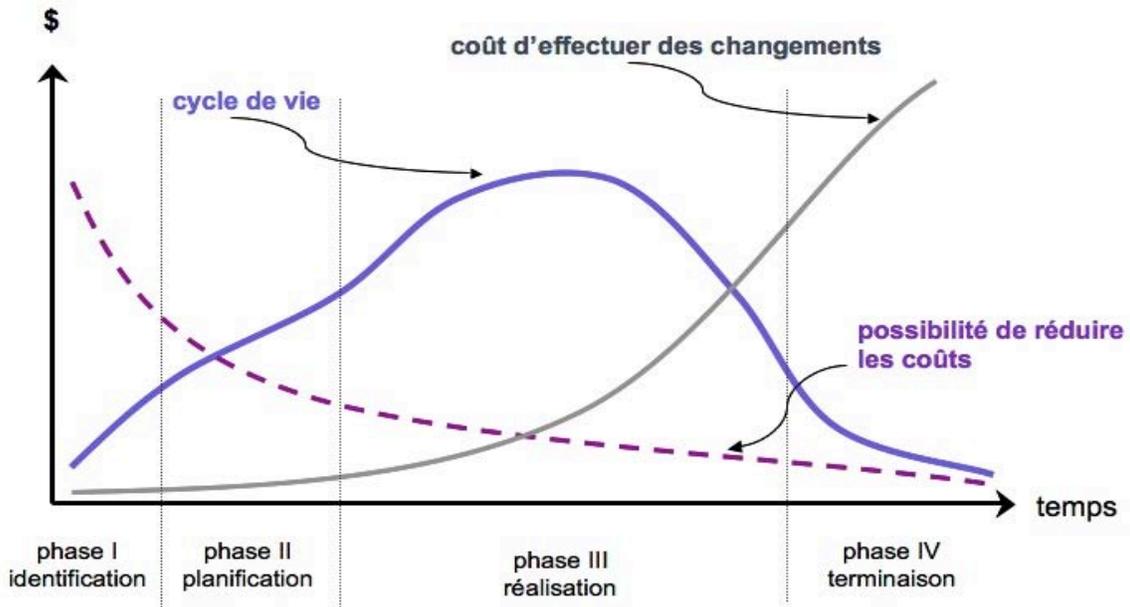


Fig. 2.4. Cycle de vie d'un projet et impact des changements sur les coûts (Source : Lizarralde, 2007 d'après Mc Connack et Adams/Barnot)

2.3.1. Le contenu du projet

De ces composantes, celle du contenu mérite une attention particulière. Le contenu d'un projet fait référence à sa portée. Celle-ci se définit principalement par les besoins du client, les usagers pour lesquels le projet est destiné et le contexte dans lequel il s'inscrit. Tout au long de l'avancement du projet, il est important de garder à l'esprit cette portée pour s'assurer que la réalisation du projet se fasse dans la bonne direction. Par conséquent, le gestionnaire doit constamment ajuster le projet en fonction de la portée de celui-ci.



Fig. 2.5. : Diagramme des différentes notions à intégrer (Source : Demers, 2007)

Si un MOA désire construire une école secondaire et qu'en cours de projet, il s'aperçoit qu'il serait plus pertinent de construire une école primaire, cela

engendre un changement de portée. Le gestionnaire de projets doit prendre en considération ce changement puisque ces deux institutions, bien que semblables, sont bien différentes en termes de besoins. Plus le changement de portée est tardif, plus il est coûteux de réaliser le projet selon cette nouvelle réalité.

2.3.2. L'intégration du projet

Pour qu'il y ait une relation cohérente entre les 8 aspects de la gestion de projets, il doit y avoir une gestion de l'intégration du projet. Chacune des composantes doit être coordonnée pour que le projet fonctionne comme un tout et non pas en 8 entités différentes.

Bien qu'il existe des outils de gestion pour chacune de ces composantes et que quelqu'un soit assigné spécifiquement pour chacune de celles-ci, le gestionnaire du projet doit s'assurer de l'intégration de chacun de ces outils pour assurer le succès du projet.

2.3.3. Responsabilité professionnelle et éthique

Par dessus tous les projets se superpose également la responsabilité professionnelle et l'éthique. En effet, le gestionnaire de projet, de même que tous les membres de l'équipe, ne doivent jamais perdre de vue cette dimension dans le processus de prise de décision. Une prise de décision favorisant une diminution des coûts, mais qui irait à l'encontre de l'éthique sociale et professionnelle possède plus de chance de nuire au projet que de contribuer à sa réussite.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS

3.1. DESCRIPTION DU PROJET

La Ville de Bromont est une petite municipalité d'un peu plus de 6 000 habitants située dans le piémont appalachien à quelque 80 kilomètres à l'est de Montréal. En pleine croissance démographique et économique depuis une dizaine d'années déjà, Bromont mise sur un environnement harmonisant les milieux naturels et récréotouristiques à l'ensemble des agréments d'une zone urbaine pour faire sa promotion. Cet équilibre humain-nature est renforcé depuis la mise sur pied du *Plan d'action québécois 2004-2007 sur la diversité biologique*, visant à créer un réseau d'aires protégées équivalent à 8 % du territoire québécois. En effet, la Ville de Bromont s'est fortement inspirée de ce plan d'action pour élaborer sa propre *Stratégie de protection des espaces verts et des milieux naturels* (voir annexe 1). Dans cette stratégie, la Ville prévoit sur son propre territoire la création d'un tel réseau d'aires naturelles protégées.

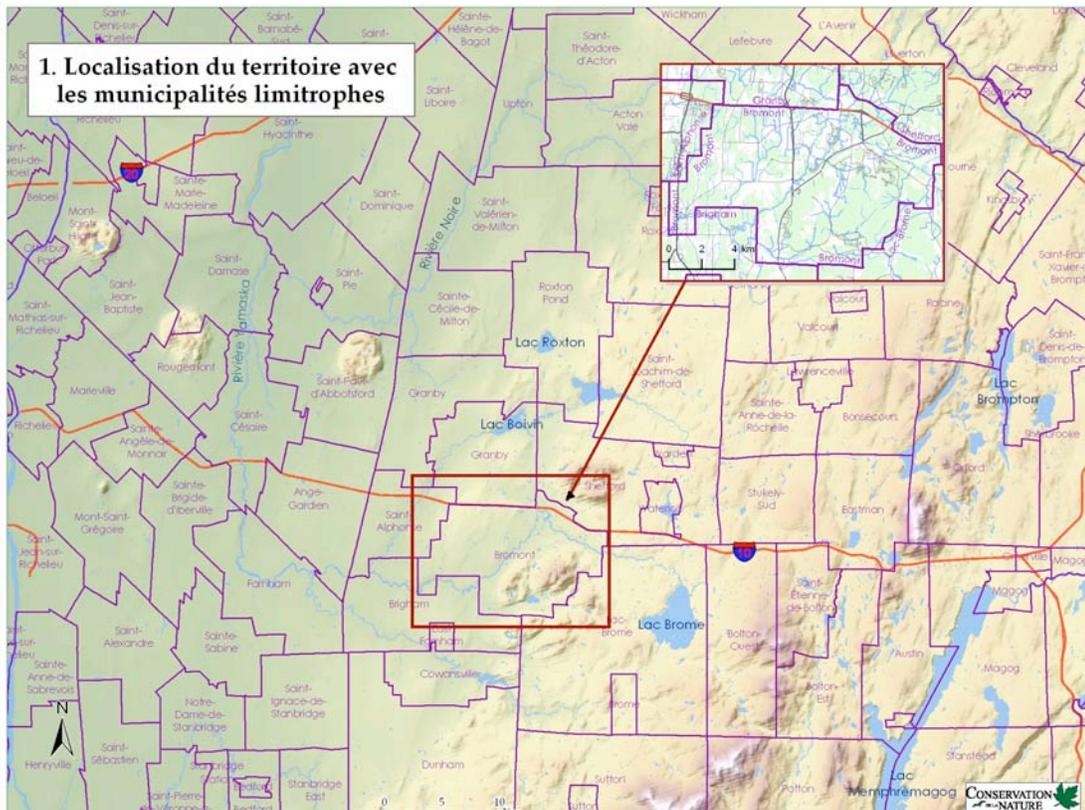


Fig. 3.1. Carte de localisation du projet dans la région administrative de la Montérégie (Source : CNC-Québec, 2007)

Afin de développer un réseau possédant une certaine qualité et intégrité écologique, les autorités municipales ont établi en 2006 un partenariat avec CNC-Québec pour procéder à l'acquisition – i.e. « l'obtention du droit de propriété sur un bien, par voie d'achat ou autrement, comme l'échange, la

donation ou le legs » (Grand dictionnaire terminologique, 2008) – et à la gestion des milieux naturels dignes d'intérêts en vue d'une protection perpétuelle. Le projet global issu de ce partenariat comprend donc la protection d'un minimum de 8 % du territoire, principalement en zone urbaine, sur un horizon de 5 ans.

Bien que la négociation propre à chacune des propriétés ciblées s'effectue individuellement et constitue un projet en soi, il est important qu'elles s'inscrivent dans une même stratégie et un projet plus global. En effet, CNC-Québec a été initialement choisi comme partenaire, car l'organisme effectuait déjà des efforts de conservation dans le secteur. Cependant, rien n'était coordonné ni planifié ; la conservation s'effectuait au gré des occasions. À cet effet, le projet permettra de mieux structurer ses efforts et, espérons le, de minimiser ceux-ci.

3.2. PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET

Une entente cadre a été établie en 2005 entre la Ville de Bromont et CNC-Québec pour aider la municipalité à atteindre ses objectifs de protection de 8 % fixé dans sa *Stratégie de protection des espaces verts et des milieux naturels*. Dans les deux premières années de l'entente, les sous projets que constituaient chacune des propriétés ciblées étaient présentés, approuvés et financés à la pièce.

Le projet, tel qu'il existe aujourd'hui, a été modifié sous l'initiative de CNC-Québec via une offre de services pour l'élaboration d'un plan de conservation visant principalement une meilleure structure de travail. La production de ce plan constitue en fait la première vraie étape du projet, soit l'identification des composantes nécessaires pour atteindre les objectifs municipaux, tout en respectant la mission corporative de Conservation de la Nature.

3.3. ENJEUX DE GESTION

3.3.1. Partenariat avec une municipalité

Préalablement à ce projet, CNC-Québec n'avait jamais travaillé pour le compte d'une municipalité. Les plans de conservation que fait l'organisme sont généralement élaborés pour rencontrer les objectifs internes de conservation sur l'ensemble du territoire du Québec. Le partenariat établi avec Bromont constitue donc une première, car ce plan de conservation est créé pour satisfaire les exigences de la municipalité. En ce sens, cela constitue le principal enjeu de gestion dans ce projet.

Travailler en collaboration avec une municipalité s'avère cependant une belle opportunité pour CNC-Québec, car de plus en plus les efforts de conservation devront s'effectuer avec la participation de la gouvernance locale. Ainsi, ce mandat, malgré tout le défi qu'il représente, établira les bases de travail pour les partenariats similaires futurs.

Par contre, ce projet possède un revers de médaille. Il peut être critique pour un organisme à but non lucratif voué à la protection de la biodiversité et des milieux naturels de s'associer avec une ville qui a pour principal objectif de développer son territoire. En effet, l'organisme ne doit pas être perçu comme acceptant de faire des compromis entre les secteurs de conservation et de développement, ni comme un porte-parole des promoteurs.

3.3.2. Lacune dans les méthodes de gestion de projet

Le personnel assurant la réalisation des activités principales de l'organisation (« *core business* »), pour la plupart les gestionnaires de projets ou les membres des équipes de projets, sont pratiquement tous des professionnels scientifiques (biologiste, géographe, cartographe, géomaticien). Quoique très compétents dans leur domaine respectif d'expertise, ceux-ci détiennent peu ou pas d'aptitudes en gestion de projets en raison surtout de leur profil académique.

Pour un professionnel en gestion de projets, formé en ce sens, dont la gestion d'un projet lui est confiée, travailler avec des gens n'ayant pas de « réflexe de gestion de projets » constitue un véritable enjeu. En effet, l'absence de méthodes et d'outils spécifiques à la gestion de projets complexifie la réalisation du projet dans son ensemble. Cela a entre autres pour conséquence d'accroître les délais, en raison du temps supplémentaire nécessaire pour structurer les phases du projet. Cependant, un changement de cadre au niveau de la haute direction de CNC-Québec laisse présager une réelle volonté d'instaurer des processus de gestion pour s'assurer de la bonne progression des activités de l'entreprise.

3.3.3. Un financement à long terme difficile

Pour assurer la conservation à perpétuité des aires naturelles protégées, il est important que l'organisme mette en place des fonds de dotation autosuffisants, permettant de financer à long terme l'intendance et la gestion des propriétés. Or, la plupart des bailleurs de fonds (gouvernements, fiducies, fondations ou donateurs privés) n'acceptent pas de financer de tels fonds. De façon générale, CNC-Québec estime que la mise en place d'un fonds de dotation correspond environ à 15 % de la valeur foncière de la propriété. Ce montant correspond à la valeur actuelle d'une annuité dont le montant correspond aux coûts d'intendance d'une propriété.

Bien que le présent projet ne soit qu'en phase d'identification, il est à penser que la constitution d'un fonds de dotation pour l'ensemble des propriétés qui seront protégées sur le territoire de Bromont sera fort imposante. CNC-Québec doit donc prendre en considération cet important enjeu dès les phases d'identification et de planification.

3.4. CADRE ORGANISATIONNEL

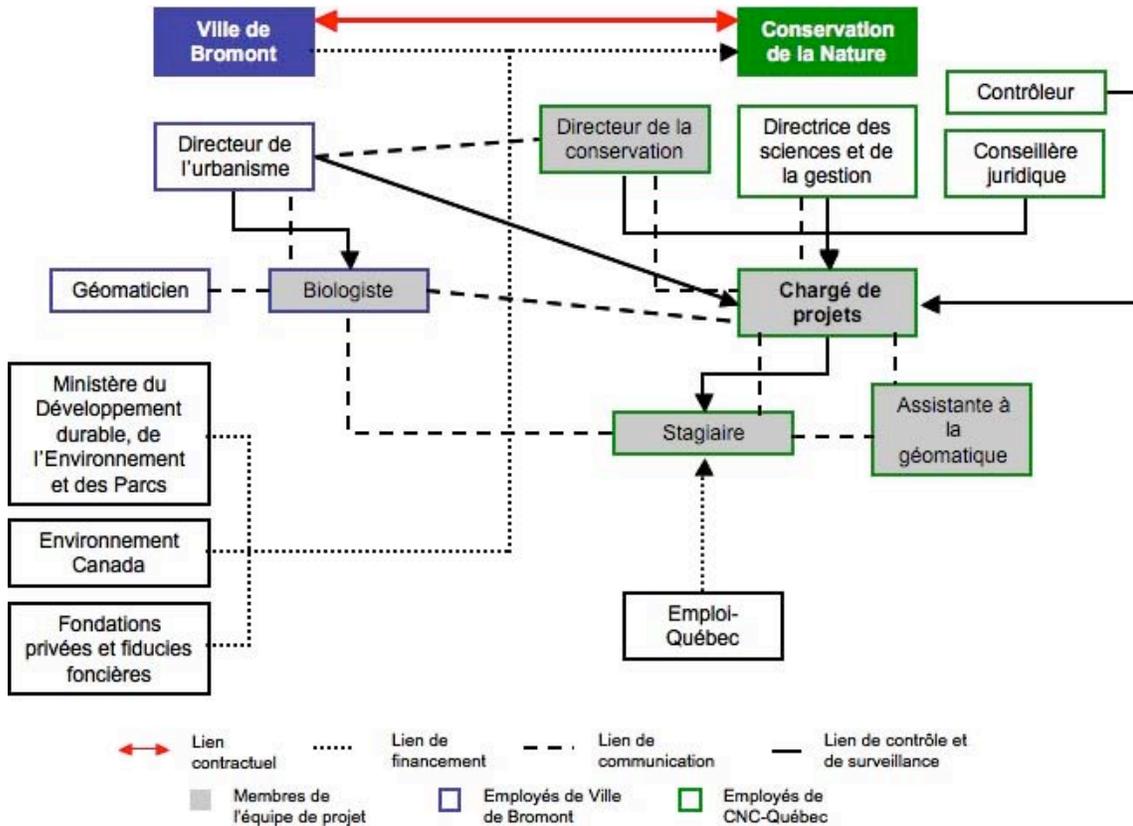


Fig. 3.2. Design organisationnel de l'équipe de projet pour l'élaboration du plan de conservation de Bromont

3.5. GÉRANT DE PROJET ET LES PRINCIPAUX INTERVENANTS

CNC-Québec ne fonctionne pas avec des équipes de projet dédiées. En effet, outre le gestionnaire de projets qui travaille à temps plein pour un secteur en particulier, les autres membres du personnel répartissent leur temps entre tous les projets du Québec. Chaque département impliqué dans les projets possède uniquement deux ou trois employés autres que les chargés de projets pouvant se répartir dans les différentes « équipes ».

Malgré l'absence d'équipes de projets à proprement parler dans le fonctionnement de CNC-Québec, le projet de conservation de 8 % du territoire de Bromont peut tout de même être défini par une multi-organisation temporaire composée de 5 principaux intervenants, répartis entre les deux partenaires.

3.5.1. CNC-Québec

Mandataire du projet de création d'un réseau d'aires naturelles protégées équivalent à 8 % du territoire bromontois, CNC-Québec est réputée pour avoir une très grande expertise en matière de conservation et d'acquisition de terres.

Le chargé de projets, de même que la majorité des effectifs mandatés pour concevoir et mettre en œuvre le plan de conservation sont issus de cet organisme à but non lucratif.

3.5.1.1. Chargé de projets

L'élaboration du plan de conservation de Bromont revenait d'office sous la responsabilité du chargé de projets des Appalaches puisque la ville de Bromont se situe dans ce secteur d'intervention. Il avait pour principale tâche d'assurer la coordination du travail entre les membres de la multi-organisation temporaire et s'avère l'unique répondant du client.

Pour la phase d'identification du projet, il agissait uniquement à titre de superviseur, car la stagiaire devait assumer les responsabilités de chargé de projets pour cette phase.

3.5.1.2. Stagiaire – Marie-Michèle Rousseau-Clair

Embauchée uniquement pour la réalisation du rapport d'identification du projet de conservation, elle était la seule membre de la multi-organisation travaillant à temps plein sur ce projet. Son travail était financé grâce à une subvention directe d'Emploi-Québec. Elle assumait la responsabilité de mener à terme la première phase du projet global.

3.5.1.3. Directeur de la conservation

Il est celui qui définit les directives générales en matière de stratégie d'acquisitions et de financement. Bien que peu participatif dans le travail quotidien, il était responsable de valider la légitimité des propositions en rapport avec la mission de conservation de CNC-Québec.

3.5.1.4. Assistante à la géomatique

Celle-ci a surtout participé à la rédaction même du rapport d'identification via la conception des cartes nécessaires pour illustrer le potentiel écologique du territoire et la sélection des sites identifiés. Elle a également contribué à l'analyse des données pour les études de faisabilité.

3.5.2. Ville de Bromont

Client du projet global et principal partenaire financier pour la première phase du projet, la Ville de Bromont contribue indirectement à la multi-organisation.

3.5.2.1. Biologiste

Deux ans auparavant, elle avait été en charge de superviser les inventaires floristiques et fauniques sur le territoire de la ville. Son rôle au sein du projet consistait à fournir toutes les informations écologiques connues et nécessaires à l'élaboration du plan de conservation, tout en contribuant à leur analyse.

3.6. CYCLE DE VIE DU PROJET

Le projet tel que présenté se découpe en 4 phases basées sur celles du *PMBOK*[®]. La phase d'identification a débuté une semaine après l'entrée en fonction de la stagiaire soit le 11 juin 2007. Cette phase a permis d'effectuer les études de faisabilité technique et économique. La planification du projet (démarchage auprès des propriétaires identifiés et montage financier) prendra place par la suite. Cette phase implique moins de ressources humaines et financières que la phase d'identification. La réalisation, soit l'acquisition mêmes des terres sélectionnées, est certes la phase la plus importante du projet. Bien qu'une acquisition soit de courte durée, cette phase peut prendre plusieurs mois en fonction de la rapidité à laquelle CNC-Québec parvient à conclure toutes les ententes avec les propriétaires concernés. Les grandes variations du diagramme correspondent à une série d'acquisition séquentielle qui nécessite des investissements variables dans le temps et propres à chaque acquisition. La phase de réalisation du projet est prévue pour se terminer en 2013. Finalement, suite à la réalisation du plan, il y a une phase de terminaison pour permettre un bon suivi du projet et surtout l'intendance des aires protégées.

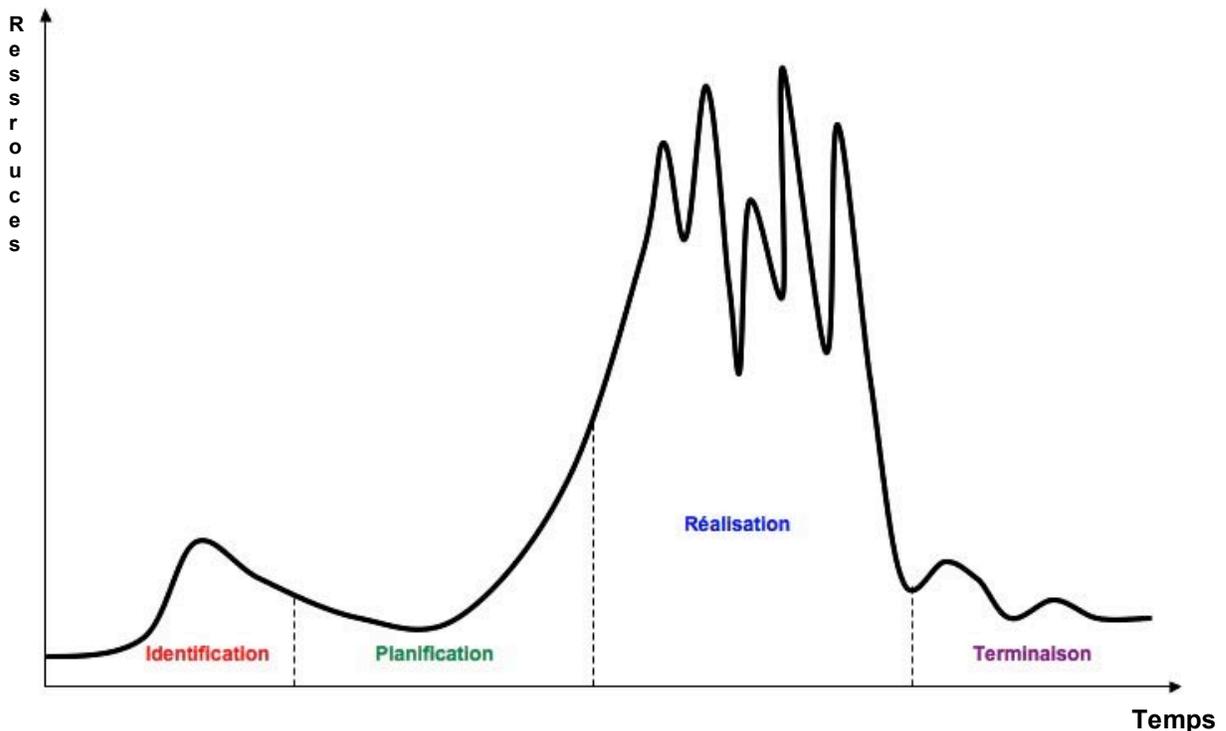


Fig. 3.3. Cycle de vie du projet de conservation de la Ville de Bromont

3.7. PHASES DU PROJET ET MÉTHODES DE GESTION

Le projet global de conservation du territoire bromontois comporte 4 phases. L'ampleur et la durée de ces phases permettent de définir chacune de celles-ci comme des sous-projets à part entière, sans compter que l'équipe de projet n'est pas nécessairement la même pour chacune de ces phases. Jusqu'à présent, la coordination et l'enchaînement de ces étapes ne relatent pas de méthodes de gestion spécifiques.

3.7.1 Phase d'identification

Elle permet à CNC-Québec de faire le portrait du territoire de Bromont d'un point de vue écologique, social et économique. Grâce à ces informations, l'équipe de projet est chargée d'identifier les zones prioritaires pour la conservation, en identifiant les milieux riches en biodiversité, de même que les principales sources de menaces sur ces milieux. Aux termes de cette phase, une sélection de propriété aura été faite permettant de protéger plus de 8 % du territoire, ainsi qu'une estimation globale des coûts liés à l'acquisition de ces terres. Il est important de sélectionner plusieurs propriétés pour augmenter les chances de réussite du projet à sa phase de planification.

3.7.2. Phase de planification

Celle-ci consiste principalement au démarchage envers les propriétaires ciblés pour négocier l'acquisition de leur propriété. Le gestionnaire de projets (ou son représentant) se doit alors d'expliquer toutes les possibilités de conservation : achat direct, don écologique de terres, vente à rabais, achat ou don d'une servitude de conservation. Ce processus est important, car l'objectif premier de CNC-Québec est d'assurer un maximum de protection pour un minimum de coûts. En parallèle de ce démarchage a lieu la recherche de financement pour l'acquisition elle-même et la gestion subséquente nécessaire pour assurer la protection à perpétuité.

3.7.3. Phase de réalisation

Cette phase est certainement celle qui requiert le plus de ressources, surtout en terme financier. En effet, cette phase correspond à l'acquisition des terres ciblées par le projet. Comme toutes les acquisitions n'ont pas lieu en même temps, cela nécessite plusieurs déboursés sur une période variant en fonction des projets. Comme le projet actuel est encore à la phase d'identification, il est difficile de prévoir le nombre de déboursés et la période sur laquelle ils s'étendront. Cependant, tel que déjà indiqué, la fin de cette phase est prévue pour 2013.

3.7.4. Phase de terminaison

Cette dernière phase peut être vue de deux façons : 1) clôture des contrats d'acquisition et *post-mortem* et 2) intendance à long terme des propriétés. La

première vision est celle illustrée à la figure 3.3. La phase de terminaison implique d'abord la fermeture de tous les contrats, actes de vente et publications des titres. Elle inclut également les derniers paiements relatifs au projet. Finalement, cette phase doit inclure une importante réflexion *post-mortem* sur les points forts et les points faibles du projet.

La phase d'exploitation n'est pas illustrée à la figure 3.3 en raison de son caractère perpétuelle. En effet, les activités d'intendance telles que définies par CNC-Québec devront être faites à perpétuité. Ces activités visent surtout la préservation du caractère écologique des terres ; cela peut nécessiter plusieurs réinvestissements futurs. Il arrive également que la gestion des propriétés soit confiée à d'autres organismes, sous la forme d'un contrat BOOT (même si ce contrat est plus spécifiquement utilisé dans le domaine de la construction).

3.8. FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE ET TECHNIQUE

3.8.1. Faisabilité économique

La faisabilité économique du projet repose sur la capacité des deux partenaires à financer les acquisitions découlant du projet. Bien que les terres ciblées ne correspondront pas toutes à des achats fermes, il s'agit tout de même de la phase impliquant le plus de ressources financières.

En 2006, les dépenses reliées à l'acquisition pour CNC-Québec correspondaient à 68 % de la valeur foncière des propriétés acquises. En termes simples, cela signifie que l'acquisition via des dons de terres équivalait à seulement 32 % de toutes les acquisitions effectuées cette même année. Pour établir la faisabilité économique du projet, l'utilisation de ce même ratio est très plausible.

Dans le rapport d'identification de projets, 44 propriétés ont été ciblées pour la conservation permettant de protéger un peu plus de 8 % du territoire bromontois. L'évaluation foncière pour l'ensemble de ces terrains est de 8 M\$. Dans le budget préliminaire, le montant attribué à l'acquisition même correspond donc à 5,44 M\$.

En plus de ces montants, il faut inclure tous les fonds de dotation nécessaires pour l'intendance et la gestion perpétuelle des aires protégées, ainsi que toutes les ressources humaines impliquées à tous les stades du projet, jusqu'à l'accomplissement de celui-ci. Tel que mentionné précédemment, les fonds de dotation sont extrêmement difficiles à financer. La Ville de Bromont et CNC-Québec devront, à la phase de planification, trouver les moyens nécessaires pour assurer la rentabilité économique du projet.

Le succès économique du projet repose uniquement sur le succès du financement et sur la capacité des gestionnaires à évaluer correctement les coûts et les bénéfices du projet. En d'autres termes, la qualité des budgets sera cruciale pour s'assurer d'un financement adéquat.

3.8.1.1. Coûts et bénéfices du projet

CNC-Québec, par son statut d'organisme à but non lucratif, ne peut pas retirer de bénéfices monnayables de ce projet. En fait, les bailleurs de fonds n'accorderont jamais plus de financement que les dépenses déclarées. Ainsi, aucun surplus n'est envisageable pour l'organisme et donc, il n'existe aucun bénéfice monnayable pour CNC-Québec.

La municipalité ne possède pas non plus de bénéfices monnayables directs. Cependant, la protection de ses milieux naturels aura comme répercussion une augmentation de la valeur foncière des terrains, surtout ceux qui sont à proximité du réseau d'aires naturelles protégées. Cette hausse se traduira un jour en bénéfice direct pour la Ville, en raison d'une hausse de taxation.

Bénéfices monnayables	Coûts monnayables
- Augmentation de la valeur foncière des terrains de Bromont.	- Coûts directs (honoraires, acquisition, frais notariés construction, frais juridiques) ; - Coûts indirects (balisage, frais administratifs, taxes municipales).
Bénéfices non-monnayables	Coûts non-monnayables
- Augmentation de la valeur « écologique » de la région ; - Amélioration de la qualité de vie ; - Hausse de la crédibilité des partenaires en matière de conservation du patrimoine naturel.	- Mauvaise perception d'un partenariat entre une ville et un OBNL.

Tab. 1 : Analyse coûts-bénéfices

3.8.1.2. Modes de financement possibles pour le projet

Bien que le projet de conservation à Bromont ne corresponde pas au profil traditionnel de projets de CNC-Québec, les modes de financement seront sensiblement les mêmes. L'organisation finance ses activités principalement par des programmes de subventions gouvernementales. À titre d'exemples, les programmes fédéraux de dons écologiques et d'intendance de l'habitat et le programme de conservation du patrimoine naturel en milieu privé du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec sont trois des nombreuses sources de financement issues des différents gouvernements.

Évidemment, les subventions gouvernementales sont à durée déterminée et il est difficile de prévoir leur renouvellement à termes. Les changements de gouvernements peuvent également être source d'inquiétudes quant au maintien, à l'augmentation ou à la diminution des argents disponibles dans les programmes. De plus, ces subventions ne financent pas les activités récurrentes des organisations. À chaque renouvellement, les demandeurs doivent donc user d'ingéniosité pour soumettre différemment leurs activités.

CNC-Québec cible également les fondations privées et les fiducies foncières comme bailleurs de fonds. Au Québec, ceux-ci sont moins nombreux qu'au Canada anglais, en raison de l'historicité culturelle, et par conséquent, ce type de financement reste limité. Elles ont cependant l'avantage d'être apolitiques et ne souffrent donc pas, ou très peu, des soubresauts politiques.

Fort de ces partenariats régionaux, CNC-Québec mise beaucoup sur cette aide pour combler certains écarts financiers. Dans le cas du présent projet, la Ville de Bromont est un partenaire financier de premier ordre. La Ville pourrait par exemple assumer les taxes foncières pour toutes les propriétés ciblées par le projet de conservation ou encore faire don des terrains municipaux identifiés. Bien que qualifiée de contribution « nature », cette participation fait partie intégrante des possibilités de financement.

Évidemment, quelques soient les bailleurs de fonds, ils fournissent des sommes dédiées, c'est-à-dire que le financement est attribué pour des activités bien spécifiques : acquisition, mise en valeur, achat d'équipement, inventaires, temps-personne, frais d'administration etc. Ainsi, l'argent alloué doit être i) attribué uniquement aux activités mentionnées et ii) jumelé à des fonds de contrepartie sous certaines restrictions. Il n'y a que les donateurs privés pour lesquels l'argent n'est pas nécessairement dédié à une activité spécifique de l'entreprise.

3.8.2. Faisabilité technique

La phase d'identification sert entre autres à évaluer la faisabilité technique de ce projet de conservation. CNC-Québec base ses actions de conservation en fonction du potentiel écologique d'un territoire donné. En effet, l'objectif est de protéger des zones où la biodiversité affiche un caractère sensible ou particulier. Les études de faisabilités techniques consistent donc à l'étude de ce potentiel écologique de la ville de Bromont.

L'évaluation écologique est basée sur une caractérisation du milieu. Plusieurs critères permettent de démontrer ce potentiel : présence entre autres i) d'espèces menacées, vulnérables ou susceptibles de l'être, ii) d'écosystèmes forestiers exceptionnels, iii) de milieux humides et riverains et iv) d'habitats sensibles.

Le caractère écologique exceptionnel de Bromont était facilement démontrable. Le paysage bromontois est en effet caractérisé par la présence du mont Brome, une des neuf collines montérégiennes. Cette chaîne de montagne est généralement reconnue pour abriter un pôle important de biodiversité. Les inventaires ont démontré la présence de 8 espèces menacées, vulnérables ou susceptibles d'être désignées. Un écosystème forestier exceptionnel de type forêt refuge a également été recensé, de même que la présence d'importants milieux humides reliés au réseau hydrographique de la rivière Yamaska. De plus, le secteur montre un couvert forestier nettement supérieur à ce que l'on retrouve

généralement en Montérégie. Tous ces facteurs confirment que le territoire de Bromont abrite plusieurs sites naturels à protéger.

3.9. PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES INTERVENANTS

Tous les intervenants du projet ont des intérêts divergents et des perceptions particulières par rapport à celui-ci. La multi-organisation temporaire nécessite la mise en place d'une planification stratégique efficace. Cependant, l'absence d'un noyau organisationnel solidement coordonné permet difficilement de créer une vision stratégique intégrale de ce projet et de garder une communication interne constante entre les différents intervenants, mais aussi à l'extérieur du noyau organisationnel.

Les intérêts des deux partenaires, bien que très divergents, sont complémentaires. La Ville de Bromont a comme principal intérêt de conserver l'image d'une ville soucieuse de la qualité de l'environnement et d'accroître son développement. En mandatant CNC-Québec pour la réalisation du projet de conservation, cela lui permet de légitimer ses actions de protection, car la conservation aura été justifiée par des spécialistes en la matière.

Pour CNC-Québec, l'intérêt de s'allier à un partenaire municipal reste discutable, car il y a autant de risques que d'opportunités. Cependant, le principal intérêt peut être défini comme le développement d'un nouveau créneau d'activités et de partenariats pour l'organisme.

Tous les membres de l'équipe sont intervenus dès la première phase du projet et le seront pratiquement tout au long de celui-ci. Seule la conseillère juridique, non-membre du noyau, participera au projet uniquement pour la phase de planification pour l'élaboration des actes de vente ou de donation et assurera un suivi dans la phase de réalisation.

3.10. INTERFACES DE COMMUNICATION

La gestion des interfaces de communication est assurée par le chargé de projets des Appalaches, même si la stagiaire était entièrement responsable de la phase d'identification. Cette méthode se veut un moyen d'assurer la continuité dans les communications entre la Ville de Bromont et CNC-Québec.

« L'équipe de projet » peut difficilement se rencontrer en même temps en raison des distances géographiques et de l'allocation des ressources de certains membres sur d'autres projets. Cela a pour principale conséquence de complexifier les communications. Ainsi le chargé de projets, de concert avec la stagiaire, prenait toutes les décisions attenantes au projet. Il se chargeait par la suite de transmettre l'information aux autres membres.

Des rencontres informelles entre la stagiaire et le chargé de projets ont eu lieu de façon hebdomadaire pour assurer le suivi de la gestion faite par la stagiaire. Des réunions mensuelles ont également eu lieu pour suivre de près toutes les

questions relatives aux budgets, à l'échéancier, ainsi qu'à la qualité du livrable. Deux rencontres avec le client ont eu lieu au cours de la phase d'identification. Ces rencontres avaient pour objectif de valider les attentes du client et de présenter l'avancement des travaux.

Outre les rencontres traditionnelles, le moyen de communication privilégié était le courrier électronique. Ce moyen permet de transmettre de l'information rapidement et efficacement, puis possède l'avantage de limiter les déplacements entre Montréal et Bromont.

3.11. ANALYSE DES OUTILS DE GESTION

Les professionnels de CNC-Québec ont une expertise scientifique indéniable, mais leurs aptitudes de gestion de projets ne sont pas optimales. Peu d'outils de gestion pertinents et fonctionnels sont utilisés pour assurer le suivi de l'échéancier, du budget, de la qualité, des ressources ainsi que des risques relatifs au projet.

3.11.1. La gestion du temps

L'échéancier de la phase d'identification a connu un retard important. Aucun échéancier, du type du diagramme de GANTT, n'a été établi pour assurer une bonne gestion du temps. Bien que la stagiaire ait voulu utiliser un tel outil, les membres de l'équipe de projet n'avaient jamais appris à utiliser le logiciel MS Project, ce qui rendait son utilisation pratiquement impossible. Par contre, la stagiaire a entrepris d'enseigner les rudiments de ce logiciel au chargé de projets pour qu'il puisse l'utiliser pour les phases subséquentes.

Il est cependant important de mentionner que la portée des demandes de la Ville de Bromont à l'égard de CNC-Québec ont changé quelques peu avant la remise du livrable, ce qui a engendré d'importantes modifications dans l'analyse de faisabilité et donc un sérieux retard.

3.11.2. La gestions des coûts

La gestion des coûts et des budgets apparaît comme une lacune pour la gestion de l'ensemble des projets de CNC-Québec. Il existe un outil de calculs pour estimer l'ensemble des frais afférents à un projet, mais ce fichier Excel est désuet et n'est pas régulièrement mis à jour. Par exemple, le calcul pour les frais de mutations lors d'une acquisition de propriétés donne généralement la moitié des véritables coûts encourus pour cela. Les budgets sont donc souvent sous-estimés.

De plus, étant un organisme à but non lucratif, CNC-Québec effectue ses demandes de financement de façon à contrebalancer les coûts prévus. Cette méthode cadre parfaitement avec le caractère de l'organisation, mais engendre

plusieurs inconvénients, dont celui de n'accorder aucune marge de manœuvre dans les finances d'un projet.

La principale dépense de CNC-Québec reste les ressources humaines. Cependant, le nombre d'heures travaillées est fonction de la complexité des projets et celle-ci est difficile à évaluer. Le temps requis pour le démarchage ainsi que le choix du véhicule d'acquisition varie énormément d'une propriété à l'autre. Ces variables rendent l'estimation des coûts très grossière. Ainsi, avec l'absence d'une marge de manœuvre financière et des outils de gestion désuets, il n'est pas surprenant de voir d'importants dépassements de coûts à CNC-Québec.

3.11.3. La gestion de la qualité

La notion de qualité pour CNC-Québec prend une dimension bien différente des projets habituellement rencontrés en aménagement. La qualité d'un projet est relative à la qualité des actes de donation, de ventes ou de servitudes. Ce sont ces documents qui permettent à l'organisation d'assurer la qualité de la conservation à perpétuité des aires protégées.

Une conseillère juridique travaille pour le compte de CNC-Québec et, bien que la rédaction des projets d'actes relève des gestionnaires de projets, celle-ci révise les aspects juridiques de tous ces documents pour protéger l'organisation. Pour les projets plus complexes, elle n'hésite pas à obtenir un avis d'un cabinet d'avocats spécialisés en droit de propriété.

3.11.4. La gestion des ressources

CNC-Québec est en charge de la gestion des ressources du projet, surtout financières. Par ailleurs, chacun des partenaires du présent projet est responsable de l'allocation de ses ressources humaines. Pour les ressources financières, les fonds de dotation nécessaires pour l'intendance des propriétés seront gérés via les institutions bancaires affiliées à Conservation de la Nature.

3.11.5. La gestion des risques et opportunités

Parmi l'ensemble des risques du projet présentés au tableau 2, deux risques figurent à titre de facteurs éventuels d'échecs du projet : i) le refus des propriétaires de participer au projet de conservation et ii) l'arrêt des programmes de subventions.

Dans le premier cas, la participation des propriétaires fonciers est cruciale car l'acquisition ne peut s'effectuer de force. CNC-Québec doit donc parvenir à convaincre les propriétaires de leur vendre leur terre ou encore d'en faire don et d'obtenir un crédit d'impôt proportionnel à la valeur écologique du terrain. Dans le cas de Bromont, un refus de la part des propriétaires ampute le projet de protection de 8 % du territoire bromontois.

Cependant, CNC-Québec possède l'avantage d'être reconnu comme un organisme de bienfaisance. Ainsi, elle peut miser sur les dons de terres ou de servitudes, auxquels cas les propriétaires reçoivent un crédit d'impôt. En effet, « les dons écologiques, au même titre que d'autres dons de bienfaisance, donnent lieu à un crédit fiscal pour les donateurs. De plus, les dons écologiques bénéficient de la suppression de tout impôt sur les gains en capital qui seraient réalisés par la cession de la propriété » (Environnement Canada, 2006).

Financer majoritairement par des programmes de subventions fédérales et provinciales, l'arrêt de ces programmes entraînerait pour CNC-Québec des carences financières suffisamment importantes pour faire avorter le projet.

Au niveau du management	Intérêts divergents des intervenants
	Absence de canaux de communications efficaces
	Manque de cohérence dans la répartition des responsabilités
	Mauvaise interprétation des besoins municipaux et de la réalité d'un OBNL
Au niveau du projet en lui-même	Refus des propriétaires de participer au projet de conservation
	Arrêt des programmes de subventions
	Qualité du projet altérée
	Dépassement des coûts

Tab. 2. : Analyse des risques du projet

3.12. CONCLUSION, ÉVALUATION ET COMMENTAIRES

La méthode utilisée pour le rapport d'identification de projet a permis la démonstration d'une excellente faisabilité technique. Quant à la faisabilité économique, la crédibilité de l'organisation devrait contribuer positivement au succès du financement. Cependant, les risques inhérents au projet, soit la non-participation des propriétaires terriens dans le projet et le retrait des programmes de subventions, pourraient éventuellement devenir d'importants facteurs d'échecs. La gestion serrée de ces risques sera donc primordiale.

Il a été démontré que l'absence d'outils et de méthodes de gestion de projets peut affecter le succès des projets de CNC-Québec, surtout la santé financière de l'organisme puisque cela ne favorise pas une saine gestion. De plus, comme les chargés de projets gèrent plus d'un projet à la fois, l'implantation d'outils spécifiques de gestion permettra de mieux planifier l'intégration des différents projets, ce qui facilitera la gestion du temps et des ressources.

Finalement, la structure organisationnelle active de CNC-Québec nuit à l'établissement d'un véritable fonctionnement matriciel facilitant le succès des projets. La planification de conservation de Bromont a également souffert de cette mauvaise structure organisationnelle. Les communications et la naissance d'une équipe de projet fonctionnelle s'en sont par conséquent ressentis.

CHAPITRE 4 : ANALYSE DE L'EXPÉRIENCE

4.1. ACCOMPLISSEMENT DES OBJECTIFS DU STAGE

Le mandat confié au stagiaire était de mener à bien l'élaboration du plan de conservation pour la protection de 8 % du territoire de la Ville de Bromont ; ce qui correspond à la phase d'identification du projet global de conservation. Les objectifs reliés à ce mandat ont, dans une certaine mesure, été atteints. En effet, le rapport d'identification a été livré au début du mois d'octobre 2007 avec un retard de quelques jours. Ce délai est, d'une part, causé par un manque de leadership de la stagiaire envers le reste de l'équipe de projet et, d'autre part, par une modification tardive de la portée du projet par le client.

Bien que la stagiaire ait probablement manqué de leadership pour faire accélérer la cadence, principalement lors de la révision du plan, celle-ci ne possédait aucune autorité hiérarchique dans l'organisation et son autorité fonctionnelle n'était pas nécessairement légitime. L'autorité fonctionnelle du projet relevait officiellement du chargé de projets des Appalaches. Quant au changement de portée, le plan présenté prend en considération pratiquement tous les besoins du maître d'ouvrage, mais l'échéancier a dû être bousculé pour atteindre les nouvelles normes et attentes.

L'approbation du rapport d'identification de projet relève de la Ville de Bromont. Avant de poursuivre les activités et d'investir davantage de ressources dans ce projet, CNC-Québec doit attendre le « go, no go » du MOA. Cependant, la stagiaire et son équipe de projet sont suffisamment satisfaits quant à l'atteinte des objectifs de cette première phase et sont par conséquent confiants pour le passage à l'étape suivante.

4.2. COMPARAISON DES CONCEPTS ET DU CAS

La gestion de projets est un large concept qui peut s'appliquer à pratiquement tous les champs de travail. Cependant, la nature propre des activités spécifiques d'une organisation nécessite inévitablement une adaptation des concepts théoriques. Ce décalage entre réalité et théorie n'échappe pas à CNC-Québec où la gestion quotidienne de projets diffère effectivement de la théorie telle qu'enseignée par le PMBOK®.

Cette distance entre les concepts et la pratique provient surtout, dans le cas de CNC-Québec, 1) de la durée des projets, 2) du flou existant entre les phases et 3) de la notion d'équipe de projet.

4.2.1. Durée des projets

Dans un premier temps, les projets à CNC-Québec ne sont pas circonscrits dans le temps. Comme l'organisme est voué à la protection à perpétuité des terres acquises, les projets n'ont pas de fin en soi, à moins que les titres de propriétés

soient un jour transférés à autrui, un peu à la façon d'un contrat BOOT. Ainsi, dans le cas de la majorité des projets où la gestion reste entre les mains de CNC-Québec, la phase de terminaison traditionnelle est infinie. Bien que le concept théorique de cette phase inclue l'exploitation du livrable, elle se base également sur la prémisse que celui-ci a une durée de vie déterminée. Or, tel n'est pas le cas à CNC-Québec.

Ce fait rend la planification des projets beaucoup plus complexe, car les prévisions à long terme, en termes de réinvestissements, sont très difficiles à déterminer. Ainsi, un bon montage financier du projet devient le fondement de la réussite à long terme. Pour pallier cette difficulté, Conservation de la Nature a établi une norme pour tous les bureaux du Canada, à savoir l'établissement de fonds de dotation, correspondants à 15 % de la valeur marchande du terrain acquis. Les revenus générés par le fonds permettent ainsi d'assurer l'intendance à perpétuité et les réinvestissements dans la mise en valeur du patrimoine si nécessaire.

4.2.2. Distinction des phases

Bien que le stage ait permis à la stagiaire de travailler uniquement sur une phase du cycle de vie du projet, il semble évident que le projet passera directement à sa phase de planification avant même d'avoir reçu l'approbation formelle de la Ville de Bromont. CNC-Québec a tendance à être proactif dans ses projets, non seulement en raison de son assurance quant à la réussite de ceux-ci, mais surtout parce que le processus de démarchages est terriblement long et ardu. Ainsi, CNC-Québec pourrait vouloir amorcer la phase de planification, surtout si des occasions se présentent, dans l'objectif de raccourcir les délais.

De plus, du moment que le rapport d'identification est accepté par la Ville de Bromont et que celle-ci demande à CNC-Québec de procéder officiellement au démarchage, le projet est automatique scindé en multiples sous-projets. Chacune des propriétés ciblées dans le plan de conservation devient alors un projet à part entière.

4.2.3. Équipe de projet

Quant à l'équipe de projet, ce concept est peu applicable à l'intérieur de CNC-Québec. Les chargés de projets ont pour tâche de mener à bien tous les projets de conservation pour une région du Québec. Comme dans le cas du partenariat avec la Ville de Bromont, il arrive parfois que les chargés de projets travaillent avec des partenaires, permettant ainsi l'existence de la multi-organisation temporaire, même si celle-ci reste conceptuelle.

En effet, au sein de l'organisation, le chargé de projets travaille pratiquement seul. Bien que l'étude de cas a permis de révéler une équipe de projet, cette dernière n'est que théorique. En effet, le directeur de la conservation et l'assistante à la géomatique ne sont pas assignés directement au projet. Le

directeur agit davantage à titre de conseiller pour le chargé de projets, alors que l'assistante à la géomatique était davantage une exécutante pour la cartographie. Ces deux personnes ne prenaient pas réellement part aux discussions de fond. En fait, ces deux personnes participent systématiquement à tous les projets de CNC-Québec.

Un accroissement des ressources, tant humaines que financières, combiné à une véritable structure par projets permettrait de pallier cette absence d'équipe de projets. En effet, CNC-Québec fonctionne encore avec une approche départementale et une structure organisationnelle traditionnelle. Cependant, la nature de ses activités fait en sorte qu'elle aurait intérêt à fonctionner par projets. Pour l'instant, elle se contente de faire de la gestion de projets. Il était important dans le cadre académique du stage de bien saisir cette différence et de voir comment la théorie de gestion de projets est difficilement applicable dans une organisation non matricielle.

4.2.3.1. Autorités fonctionnelles et hiérarchiques

La dualité de commandement qui existe dans une structure matricielle existe à CNC-Québec, malgré l'absence d'une telle structure, de manière bien particulière. Les directeurs de départements sont en réalité les principaux membres des « équipes de projets ». Autrement dit, les chargés de projets détiennent une autorité fonctionnelle sur leurs supérieurs hiérarchiques. Cette réalité est source de plusieurs conflits. Ce que l'un juge important ne correspond pas nécessairement aux priorités de l'autre. Ainsi, il arrive souvent que le travail cesse de progresser au niveau des directeurs, même si ceux-ci portent le chapeau de membres de l'équipe de projet, car ils choisissent les priorités pour le département et non pas pour le projet.

4.3. CONCLUSION DU STAGE

Le stage en milieu professionnel se veut une belle occasion d'appliquer les connaissances théoriques à un domaine précis de la gestion de projets en aménagement. Il n'y a en effet aucune meilleure étude de cas que l'expérience de travail. Il existe souvent une marge importante entre la théorie et la pratique et l'étudiant doit, pendant sa formation, apprendre à évaluer cette différence. Ainsi, lorsqu'il fait son entrée sur le marché du travail, il est mieux outillé pour faire face à cette réalité. Ainsi, en travaillant pour Conservation de la Nature, la stagiaire aura goûté à cette différence entre les connaissances théoriques et l'expérience pratique, en plus de développer un jugement plus adapté à la réalité.

RÉFÉRENCES

Bibliographie

Aktouf, O. (2006) *Le management entre tradition et renouvellement*, 4^e édition, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Third Edition, 2004, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvanie.

Demers, C. (2007) *Notes de cours : AME 6070* (presentation Power Point).

Demers, C. (2008) *Notes de cours : AME 6410* (presentation Power Point).

Habilités de direction, 2^e édition, 1998, Collection « Racines du savoir », Gestion : Revue internationale de gestion, École des Hautes Études Commerciales, Montréal

Lizarralde, G. (2007) *Notes de cours : AME 6043* (présentation Power Point).

Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organisations, a synthesis of the research*, Englewood Cliffs, New Jersey.

Sites Internet

Conservation de la Nature
www.conservationdelanature.ca

Environnement Canada – *Programme de dons écologiques*
<http://www.on.ec.gc.ca/wildlife/ecogifts/ecogifts-f.html>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs - *Plan d'action québécois 2004-2007 sur la diversité biologique*
www.mddep.gouv.qc.ca/biodiversite/2004-2007/planaction.pdf

Ville de Bromont.
www.bromont.net

ANNEXE 1 : STRATÉGIE DE PROTECTION DES ESPACES VERTS ET DES MILIEUX NATURELS

BROMONT : CAP SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En support aux orientations du plan d'urbanisme de la Ville de Bromont, il est important de mettre de l'avant une stratégie afin de s'assurer que le développement de la Ville puisse se poursuivre dans le respect des orientations retenues dont entre autre la protection et la mise en valeur des espaces verts et des milieux naturels.

La stratégie proposée devance d'ailleurs certains éléments du plan de développement durable du Québec, tel qu'annoncé par le ministre de l'environnement.

Effectivement, dans le plan d'action québécois sur la diversité biologique 2004-2007, il est mentionné dans l'axe d'intervention « Aires protégées » l'objectif d'atteindre 8 % du territoire québécois en superficie de réseaux d'aires protégées, ce qui correspond aux normes minimales visées par la Ville de Bromont.

La stratégie municipale est donc d'établir un réseau d'aires protégées sur un minimum de 8 % du territoire et ce, majoritairement à l'intérieur de la zone blanche de la Ville, donc très près des milieux habités.

Parmi les éléments importants à protéger, nous avons identifié trois types d'espaces verts, soient les milieux montagneux, les milieux humides et les paysages humanisés.

Afin d'atteindre un tel objectif, il faut prévoir y consacrer le temps et l'argent nécessaire afin de mettre en place des mécanismes de protection adéquats visant une protection à perpétuité.

Pour ces raisons, les efforts requis s'échelonneront sur une période de 10 ans, de façon à atteindre cet objectif, voir même le dépasser pour le cinquantième anniversaire de la Ville.

DES PARTENARIATS STRUCTURANTS

Plusieurs partenariats seront requis tant avec des organisations publiques que privées. Parmi nos partenaires, nous comptons privilégier celui de « Conservation de la Nature », organisme sans but lucratif qui assure la conservation d'aires naturelles présentant une importance pour la diversité biologique. Conservation de la Nature propose des solutions innovatrices via l'acquisition et la gestion des milieux naturels dignes d'intérêt afin de les protéger pour les générations présente et future.

Cet organisme appuie la ville de Bromont dans la mise en œuvre de sa stratégie de protection des espaces verts et des milieux naturels. La collaboration et l'intervention d'un organisme ayant comme vocation spécifique la conservation du patrimoine naturel permet à la ville d'assurer une protection perpétuelle des différents secteurs ciblés.

UNE RÉALISATION PAR PHASE

Dans la première phase de création du réseau d'aires protégées, plusieurs propriétés municipales ont été identifiées. En fait, elles constituent trois écosystèmes.

Le tableau suivant présente la superficie approximative des trois écosystèmes voués à la protection dans la phase 1 de mise en œuvre de la stratégie de protection des espaces verts et des milieux naturels.

Écosystème	Superficie en acres	Superficie en hectares
Lac Gale	305	123
Lac Bromont	32	13
Rivière Yamaska	173	70

UNE RESTRICTION DES USAGES POUR UNE PROTECTION ADÉQUATE DES MILIEUX SENSIBLES

Lors de l'élaboration de chacune des ententes de conservation, une analyse sera réalisée afin de déterminer les secteurs écologiques sensibles ainsi que les usages pouvant être exercés sur les secteurs protégés.

L'objectif premier de la conclusion d'une entente de conservation est de sortir du marché immobilier certaines propriétés (terrains) afin d'éviter la prospection immobilière et d'assurer la protection permanente de la nature.

Évidemment, cette protection limitera les usages pouvant être exercés sur la propriété. Des mécanismes impliquant Conservation de la Nature sont actuellement en développement afin de d'assurer l'atteinte de ces objectifs et ce, pour supporter la Ville dans ses engagements envers la protection de l'environnement.

Il ne s'agit donc pas ici de simplement zoner un terrain, mais plutôt de renoncer éternellement à différents droits de développement.

ORIENTATION POUR LES PHASES FUTURES DE PROTECTION

Lors de l'identification des autres propriétés à inclure au cours des prochaines années, les propriétés ayant une possibilité d'être reliées à notre réseau de sentiers multifonctionnels seront privilégiées et ce, afin de permettre un accès facile à la nature pour tous nos contribuables.

La Ville compte faire appel aux moyens financiers suivants pour permettre la réalisation de la stratégie :

- L'application du règlement de lotissement (10% pour les fins de parcs);
- Les dons à valeur écologique;
- Les levées de fonds réalisées en partenariat avec Conservation de la Nature;
- Les subventions gouvernementales;
- Tout autre fonds accessibles.

La réalisation de cette stratégie passera par une connaissance accrue des écosystèmes présents sur le territoire de la municipalité. La Ville compte réaliser le développement de cette connaissance en partenariat avec certains établissements universitaires et collégiaux de la région.

VERS UN RÉSEAU INTÉGRÉ D'AIRES PROTÉGÉES

Finalement, comme pierre angulaire du développement d'un réseau d'aires protégées, le développement du réseau de sentiers représente le meilleur moyen d'accès à ces aires protégées. Le développement de ce réseau demeurera prioritaire et sera réalisé en collaboration avec les forces vives du milieu.

Préparé par Nicolas Rousseau ing. M.ing - Directeur de la gestion et du développement du territoire - 7 février 2005 www.bromont.net