

Université de Montréal

**OPPORTUNITÉS ET DÉFIS DANS LA GESTION DES PARTNARIATS
POUR DES PROJETS DE LOGEMENTS**

par

DAMIEN LEMAN

Faculté de l'aménagement

Travail dirigé 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.

Août 2008

© Damien Leman, 2008

Université de Montréal

Faculté de l'aménagement

Ce travail dirigé intitulé :

**OPPORTUNITÉS ET DÉFIS DANS LA GESTION DES PARTNARIATS
POUR DES PROJETS DE LOGEMENTS**

présenté par

DAMIEN LEMAN

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Gonzalo Lizarralde

superviseur

.....

Examineur

Liste d'acronymes

AHM :	Atelier habitation Montréal
CCU :	Comité consultatif en urbanisme
COOP :	Coopérative
GRT :	Groupe de ressources techniques
MAP :	Mémoire d'avant projet
MIP :	Mémoire d'identification de projet
OMHM :	Office municipal d'habitation de Montréal
OSBL :	Organisme sans but lucratif
SCHL :	Société canadienne d'hypothèque et du logement
SHQ :	Société d'habitation du Québec

Note :

Les noms des personnes ayant intervenues dans chaque projet ont été modifiés pour des fins de confidentialité.

Résumé

Depuis ces dix dernières années, le marché résidentiel Montréalais connaît une demande croissante de logements destinés aux personnes à faibles revenus. Pour répondre à cette demande, deux nouveaux processus de montage de projets ont récemment émergés. Le premier processus (de nature publique) consiste à imposer à un promoteur en partenariat avec un groupe de ressources techniques (GRT), la construction de logements pour personnes à faible revenus. Le deuxième processus (de nature privée) établit des partenariats entre un promoteur privé et un GRT, afin qu'ils identifient et réalisent ensemble le projet.

Cette étude a analysé un cas issu d'une initiative publique et un cas issu d'une initiative privée. Grâce à cette méthode, cette recherche a pu valider des approches suggérées dans la théorie, mettant en relation l'approche partenariale collaborative et la capacité des acteurs à identifier et à répondre aux opportunités et aux défis de gestion d'un projet d'habitation.

Cette analyse explore également les différentes stratégies qui s'offrent à l'industrie de la construction, pour établir des partenariats basés sur la complémentarité et les intérêts communs des participants.

Mots clés : Logement à faible revenu; Partenariat; Collaboration; Groupe de ressource technique; Capital social

1 - INTRODUCTION

1.1. Mise en contexte

Présentation du sujet de recherche

Cette étude analyse et compare, à travers deux cas, deux méthodes de montage et de gestion de projet pour la réalisation de logements destinés à des personnes possédants de faibles revenus.

Objectifs de recherche

L'étude poursuit les objectifs suivants :

- D'identifier, les défis et les opportunités de gestion, propres à chaque partenaire.
- D'analyser les points communs et divergents des différents partenariats.
- D'examiner les différentes stratégies permettant d'optimiser la viabilité de ce type de partenariat.

Question de recherche

Quels sont les défis et les opportunités de gestion qu'offre un partenariat entre un GRT et un promoteur/entrepreneur privé, à travers un contrat de type « clés en main » pour la création de logements destinés à des personnes à faibles revenus ?

1.2. Cadre théorique

L'entreprenariat dans le secteur de l'aménagement exige une capacité d'adaptation élevée de la part des organisations. Cette adaptation permet à l'entreprise de répondre à un environnement en constante mutation, et à un marché hautement concurrentiel. Ainsi, un nouveau courant managérial allant à l'encontre de gestion traditionnel en place est apparu au début des années 1980. Ce nouveau modèle prôné par Mintzberg (1982) et Nonaka (1994) se veut un modèle dit « flexible », centré sur l'adaptation. Cette démarche prône la mise en place d'organisations capables d'atteindre un équilibre entre l'innovation et la viabilité économique qui est généralement contrôlé par un processus formel, permettant de minimiser les risques, mais pouvant nuire à l'exploitation d'opportunités. De l'autre côté, l'innovation permet la création de valeurs ajoutées grâce, entre autres, à l'exploitation d'opportunités.

Selon Ucbasarn, et al. (2001), les opportunités sont issues d'une interprétation continue que l'on fait de notre environnement. Cette interprétation nous aide à modéliser des scénarios pouvant devenir des opportunités de travail.

Ces évaluations se font généralement à travers un ensemble de critères découlant tant de l'expérience personnelle de l'évaluateur, que de la conjoncture de l'environnement englobant le projet (Pittaway, 2000). Cette évaluation peut prendre la forme d'une étude de type SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), consistant à analyser les opportunités d'un projet dépendamment des menaces extérieures, mais également en fonction des forces, et des faiblesses internes (Ucbasaran et al. 2001). Les opportunités évaluées à l'interne sont soumises à une analyse exploratoire, qui consiste à analyser le projet en fonction des actifs et des ressources propres à l'entreprise par rapport aux critères de qualité, de temps, de coûts et humains, exigés par le projet.

Les partenariats

L'exploitation d'opportunités peut générer aussi de nombreux risques. Face à cette réalité, un nouveau processus de montage de projet s'est développé : le partenariat. Un partenariat est la mise en relation d'acteurs indépendants, souhaitant conjuguer leurs efforts, afin d'exploiter des opportunités qu'ils ne pourraient atteindre seuls (Demers, 2007). Ainsi, les partenariats impliquent une notion de complémentarité, nécessitant une distribution efficace des rôles et des responsabilités (Demers, 2007). Les résultats issus d'un partenariat sont avant tout le fruit d'une démarche participative, dont la forme varie selon les objectifs visés et le rapport de forces entre les acteurs qui y prennent part (Poitras, 2007).

F.Frank et A.Smith (2000) identifient quatre grands types de partenariat :

- « **Consultation ou conseils** : obtenir l'avis d'une communauté au sujet du changement ou pour recueillir des idées à propos de divers projets. »
- « **Contribution** : appuyer le travail d'une collectivité ou d'une organisation à but non lucratif; toutefois, les bailleurs de fonds, tel que les villes, fixent les objectifs, et les partenaires y souscrire ou non. »
- « **Fonctionnement** : déterminer l'orientation stratégique d'un produit ou d'un service; toutefois, la mise en œuvre opérationnelle du produit ou du service est entreprise par un partenaire. »
- « **Collaboration** : partager les ressources, les risques et la prise de décision.»

Le choix du type de partenariat repose sur les perceptions qu'ont les entreprises partenaires de leurs rapports de force et de leurs objectifs communs. Cependant, à

cause de l'incertitude du début de projet (faible connaissance des partenaires), il arrive fréquemment que le type de partenariat soit modifié.

Un partenariat est également une relation exigeante qui demande à chaque partenaire de s'investir pour le bien commun. Par conséquent, le partenariat d'entreprise exige de chaque partenaire d'évaluer les défis et les opportunités qu'offre le travail conjoint, comparativement à une « *MEilleure SOLution de REchange* » (MÉSORE) (Poitras, 2007). Dans le cadre d'une telle évaluation, il est important de bien identifier les avantages, mais également les inconvénients.

Les avantages peuvent être monnayables et non monnayables. Trois avantages non monnayables issus de documents et de sondages faits auprès de personnes ayant participé à un ou à plusieurs partenariats ont été retenus :

- Les partenariats donnent un accès rapide à des expertises pointues, notamment grâce à l'effet réseau (Jacobs, 2003).
- Les partenariats, à travers une répartition des rôles et des responsabilités faite de façon complémentaire, constituent parfois une réponse appropriée aux exigences du financement (Bégin, 2008).
- Les partenariats permettent aux acteurs impliqués de pouvoir atteindre des objectifs qu'ils ne pourraient atteindre seuls (Black.C and al, 2000).

Les partenariats présentent également des inconvénients : monnayables et non monnayables. Ces inconvénients sont issus de documents et de sondages faits auprès de personnes ayant participé à un ou à plusieurs partenariats:

- L'image que l'on se fait de ses partenaires est souvent établie sur des préjugés, ce qui peut être une source de conflits entre les partenaires (Poitras, 2007).
- Dans certains partenariats, on ne trouve pas l'engagement nécessaire pour demeurer ensemble dans l'épreuve (Frank et Smith, 2000).
- Chaque personne a des valeurs et des intérêts qui lui sont propres et qui doivent, dans le cadre d'un partenariat, s'harmoniser avec ceux de l'autre partenaire. (R.Bédard, 2006).

La création d'un partenariat peut offrir aux partenaires de nouvelles aspirations et donner un second souffle aux équipes qui y participent (Bédard, 2007). Néanmoins, la création d'un partenariat impose également la création d'un environnement propice à son développement.

Ces conditions sont entre autres :

- Avoir des préoccupations et des intérêts communs (Frank et Smith, 2000).
- Comprendre ce que suppose un partenariat (Frank et Smith, 2000).
- Accepter de faire les choses différemment (Black.C et al, 2000).
- Agir de façon concertée (Black.C et al, 2000).

L'un des principaux freins lors de la création d'un partenariat est l'incertitude ou la fausse représentation que l'on se fait de ses partenaires (Prax, 2007). Cela a pour conséquence de freiner ou d'empêcher l'évolution du partenariat. Ce phénomène repose sur le fait que le cerveau modélise un monde selon ses propres connaissances, sa propre interprétation du milieu et sa définition de l'avenir, ce qui conduit les acteurs à ignorer le potentiel de l'innovation ainsi que des opportunités (Prax, 2007).

Jacobs (2003) identifie trois étapes nécessaires à la création d'un partenariat :

- La première étape implique un échange relationnel entre les futurs partenaires. À travers cette étape, les principaux acteurs apprennent à se connaître en échangeant de l'information sur leurs valeurs, leurs intérêts, leurs compétences distinctives. Ils échangent des informations sans pour autant s'engager dans un quelconque processus.
- La deuxième étape consiste à créer un projet pilote où les partenaires se lient à travers un contrat pour un projet précis. À cette étape, les partenaires s'étudient dans un contexte réel et mettent en relation différents éléments de leurs organisations respectives à travers une démarche collaborative.
- La troisième étape consiste à développer une vision à long terme et des stratégies impliquant un nombre accru d'acteurs membres de leurs organisations, mais aussi de leurs réseaux.

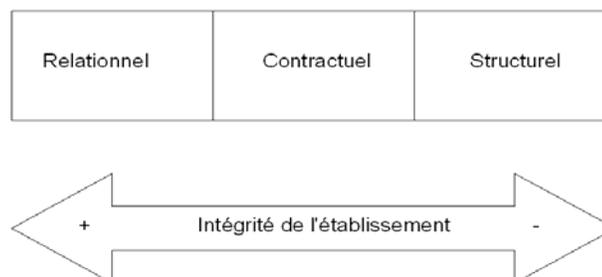


Fig. 1. Continuum d'apprentissage selon Jacobs (2003)

De ces trois étapes, Jacobs (2003) identifie l'étape relationnelle du continuum d'apprentissage comme une étape permettant, à moindre coût, d'optimiser la valeur ajoutée issue d'un partenariat. Cette importance qu'accorde Jacobs (2003) au facteur relationnel met en relief la nécessité d'établir des connexions entre les réseaux des différents partenaires.

Le capital social et les réseaux

Capital social

Selon Coleman (1990) : « *Le capital social est comme une structure sociale facilitant les actions des individus permettant d'atteindre des objectifs communs.* »

Putman (1993) considère que « *Le capital social représente des traits de l'organisation sociale tels que les réseaux, les normes et la confiance.* » Adler et Know (2002) perçoivent quant à eux-mêmes que « *Le capital social constitue la bienveillance disponible aux individus et aux groupes. Son origine provient de la structure et le contenu des relations sociales des acteurs. Son effet se manifeste sous forme d'information, d'influence et de solidarité.* » Lin (2001) identifie le capital social comme « *des ressources encastrées dans un réseau, le capital social représente donc les actifs disponibles dans le réseau.* »

À travers ces quatre définitions, on peut comprendre que le capital social inclut l'ouverture aux transferts d'informations, à la confiance, à la compréhension des intérêts respectifs, à la reconnaissance. Il s'agit d'éléments qui permettent de mettre en évidence l'utilité d'un réseau.

Réseau

Kervern (1993) définit un réseau comme « *l'ensemble des acteurs internes et externes mis en relation par l'activité de l'entreprise.* »

Le réseau se veut donc un outil qui canalise et formalise le capital social d'une entreprise. Le réseau permet à cette dernière d'accroître son champ d'action et d'en tirer un avantage concurrentiel, tout en minimisant les incertitudes induites par ce type d'action (Montese et Pronovost, 2007).

Formes du capital social et du réseau

Faut-il construire un réseau pour développer un capital social, ou faut-il développer un capital social pour développer son réseau ? En réalité, les concepts de capital social et de réseau sont intimement liés. Deux méthodes permettent de définir la forme du capital social et du réseau de façon commune.

Kervern (1993) définit la forme d'un capital social et d'un réseau comme étant établie par « *la capacité de l'entreprise à délimiter son périmètre externe, (lequel se*

traduit par une liste des acteurs externes) (...) En vue d'établir des relations privilégiées avec les acteurs externes qu'elle a déterminés, l'entreprise devra tenir compte de la culture de ces derniers. Une transfusion culturelle des acteurs externes vers les acteurs internes va alors s'effectuer ».

Kervern présente une méthode permettant de définir la forme du réseau et du capital social d'une entreprise relativement traditionnelle. Selon, lui le réseau se construit dans un premier temps, puis le capital social s'épanouit dans un second temps. Cependant, plusieurs entreprises développent aujourd'hui des stratégies consistant à valoriser leur capital social dans un premier temps et à développer leurs réseaux dans un second. Cette façon de faire consiste à multiplier d'abord les interactions physiques permettant, selon Nonaka (1994), la création de connaissances tacites, puis, ensuite, à les consolider par la formalisation des échanges à travers un réseau.

Par cette deuxième méthode, on peut comprendre que l'entreprise, en additionnant cette méthode à celle plus traditionnelle, prend en considération la variable de la « rencontre fortuite ». Prax (2007) évoque à ce sujet que la « *rencontre fortuite avec la connaissance, favorise la découverte de ce qu'on ne cherchait pas, mais qui se révèle à répondre à des aspirations tacites, elle peut être la clé déclenchant la compréhension soudaine d'une situation complexe ou ambiguë, elle peut être le catalyseur de la créativité et de l'innovation.* »

Ce processus de partenariat, en grande partie dominé par une variable relationnelle, met en corrélation la capacité des partenaires à développer un capital social favorisant l'épanouissement de leurs réseaux et la définition d'une forme partenariale optimale.

2. MÉTHODES DE RECHERCHE

Le cadre méthodologique reprend les grandes lignes du cadre de référence suggéré par le programme MGPA. L'incertitude sur l'environnement des partenariats entre le GRT, le promoteur privé, et les contacts directs établis avec les répondants, nous ont conduit à une approche exploratoire de nature qualitative telle que proposé par Colin (1990).

L'approche suggérée par le programme MGPA est la méthode d'études de cas. Cette approche est particulièrement intéressante lorsque que le chercheur cherche, à travers une étude empirique, à examiner une zone peu ou mal définie, issue d'une interaction entre les phénomènes et leurs contextes (Yin, 1984).

Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour une étude comparative entre deux études de cas. Cette étude rigoureuse nous a aidés à analyser certaines pratiques de montage et de gestion. Nous avons planifié cette recherche à partir de principes méthodologiques prônés par Yin (1984) et Eisenhardt (1989), deux auteurs majeurs de l'approche comparative inter-site.

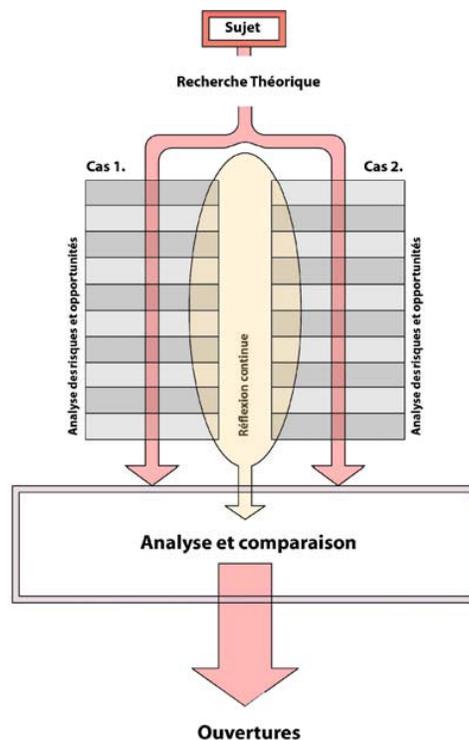


Fig.2. Graphique représentant le processus choisi pour développer l'étude, combinant méthode de Yin (1984) et de Eisenhardt (1989), pour l'approche comparative inter-site.

2.1. Présentation des origines du sujet de l'étude

Le choix ce sujet d'étude est la conséquence de trois facteurs :

- Le faible niveau de compréhension qu'ont de nombreux gestionnaires face au processus de montage et de gestion de projet propre aux GRT.
- La possibilité de mieux comprendre les alternatives du processus de montage et de gestion de projet au cœur d'un même partenariat.
- Les possibles ouvertures qu'offrent de tels partenariats sur la création de valeur.

2.2. Méthodes de recherche et de cueillette des données pour le cadre théorique

À cette étape Yin (1984) prône la recherche et la réalisation d'un corpus théorique avant de débiter l'étude empirique. Cette méthode nous a permis de mieux comprendre les phénomènes qui sont capables de se produire, comme ceux qui ne le sont pas.

Les principaux résultats de la recherche théorique présentés sont :

- La théorie des réseaux conjugués avec le capital social, permettant l'exploitation d'opportunités.
- Les aptitudes de multiples partenaires à améliorer le processus, en participant et en s'impliquant dans le développement de réseaux communs.

La méthode utilisée pour collecter l'information théorique suit également les principes de Yin (1984). Ainsi, la collecte d'informations issues de littérature et de documents présents au cœur de diverses institutions telles que l'Université de Montréal, l'UQAM, McGill, la Bibliothèque Nationale, ou présents sur internet, (pour ce dernier, dans un processus de sélection, nous avons privilégié les informations identifiées et reconnues par des institutions), a été validée par une méthode de triangulation (méthode consistant à valider l'information par l'intermédiaire de sources différentes).

2.3. Méthodes de recherche et de cueillette des données pour la recherche empirique

La recherche empirique, inclut comme une étude comparant deux cas. De ce fait, comme Yin (1984) et Eisenhardt (1989) l'évoquent à travers leurs études, le choix des cas étudiés est issu d'une logique dite de « *Reproduction* ». Cette logique consiste à identifier une « *Pattern* » se reproduisant à travers deux cas.

Le modèle (Pattern) identifié et sélectionné, qui nous a permis de choisir les deux cas à l'étude, se constitue de quatre éléments :

- Les deux cas se situent au Québec.
- Les deux cas présentent des projets qui visent la construction de logements destinés à des personnes possédant de faibles revenus.
- Les deux cas présentent des partenariats entre un GRT et un promoteur.
- Les deux cas sont issus d'incitatives différentes.

Le dernier élément de la « *pattern* » a été choisi par la différence extrême des deux cas. Cette méthode permet de mettre en relief de façon plus efficace les différences et facilite ainsi l'analyse (Eisenhardt, 1989).

La méthode utilisée pour collecter l'information empirique s'inspire également des principes méthodologiques de Yin (1984) et Eisenhardt (1989), permettant, à travers une diversification des sources d'information tant qualitatives que quantitatives, une triangulation augmentant la qualité de l'information.

Ainsi la cueillette se concentre essentiellement à travers deux outils :

- Une analyse approfondie de documents rendus publics, incluant des contrats, des mémoires d'identification et des mémoires d'avant-projet.
- Un entretien semi-dirigé avec les responsables (GRT et Promoteur) de chaque projet (Tab.1). Ces entretiens ont pris la forme de discussion ouverte, permettant au répondant de développer ses idées, de démontrer ses véritables opinions et sa vision des éléments d'étude. Ce deuxième outil complète les informations et la compréhension du projet obtenues grâce au premier.

Dans le tableau.1, nous dressons une liste des personnes interrogées, l'organisme auquel elles appartiennent, leurs statuts et le projet sur lequel elles ont travaillé.

2.4. Méthodes d'analyse et de comparaison des résultats

Nous avons réalisé une analyse linéaire des cas qui nous a permis, après chaque entrevue, de synthétiser, classer et compléter l'information recueillie. À cette étape, nous avons catalogué les informations à partir d'un patron proposé par le programme MGPA, reprenant les points clés du montage et de la gestion d'un projet d'aménagement.

La deuxième étape consiste à comparer les deux cas. Elle a pour objectif de comparer les données empiriques dominantes, recueillies à partir des « *patterns* » identifiées. Après avoir comparé, à travers une étude longitudinale, les relations entre un GRT et un promoteur privé propres aux deux cas, nous avons donc opté pour une stratégie qui consiste à regrouper et à comparer les risques ainsi que les opportunités exclusives à chacun des deux cas.

Tab. 1. Organismes et responsables rencontrés dans le cadre de l'étude

Organisme	Statut	Projet
Promoteur	Directeur associé	Projet 2
Promoteur	Directeur général	Projet 1
GRT	Directeur adjoint	Projet 2
GRT	Directeur général	Projet 1

3. RESULTATS

Pour mieux comprendre les études des cas traités, il est important de commencer par un aperçu des processus de montage et de gestion de projet traditionnellement utilisés par un GRT ou un promoteur.

3.1. Processus traditionnel d'un projet mené par un GRT

Un groupe de ressource technique (GRT) est un organisme sans but lucratif, qui a pour principale tâche d'élaborer et de mettre en œuvre des projets d'habitation de type OSBL ou COOP. Ces projets peuvent être de type coopératif ou sans but lucratif. Le GRT apporte un support technique, tant en amont du projet pour la demande de subventions, qu'en aval du projet pour la formation des administrateurs (Association des groupes ressources techniques, 2008).

Chaque région possède un nombre limité de GRT. La région montréalaise en compte quatre pour l'année 2008 :

- Atelier Habitation Montréal
- Bâtir son quartier
- Groupe CDH
- ROMEL

Officiellement, un GRT n'a pas de territoire d'action délimité à l'échelle de la ville de Montréal. Cependant il existe une répartition informelle du territoire montréalais entre les GRT, donnant à chacun des priorités d'intervention.

Sources de revenus des GRT

Les sources de revenu des GRT se répartissent de la façon suivante :

Tab. 2. Portrait effectué par la SHQ à partir des états financiers des GRT entre 1994-1995 et 1997-1998.

<i>Subvention SHQ</i>	18%
<i>Subventions autres</i>	11%
<i>Honoraires professionnels</i>	66%
<i>Autres revenus</i>	5%

Les subventions autres que celles de la SHQ proviennent de sources gouvernementales diverses (ex : ministère de l'Éducation, ministère de la Solidarité sociale, etc.) (Association des groupes ressources techniques, 2008).

Méthode d'identification de projet

Le GRT supporte et apporte une expertise au groupe souhaitant développer des projets immobiliers communautaires. Néanmoins, l'un des gestionnaires souligne que, face à des influences externes, les méthodes des GRT ont dû s'adapter à l'environnement de leur milieu. Ainsi nous avons pu identifier deux démarches fréquemment utilisées par les GRT lors de l'étape d'identification du projet.

La première s'avère la plus conventionnelle. Cette méthode consiste à attendre la venue d'un groupe désirant développer un projet, de l'aider à définir ses besoins, de lui trouver un terrain pouvant répondre à ses besoins et d'entamer les démarches de demande de subventions, d'achat et d'approbation.

La deuxième est une démarche pro active. Cette méthode a pour objectif d'identifier des terrains, d'en évaluer leurs potentiels et d'en faire la promotion auprès de groupes communautaires. Cette méthode permet au GRT de proposer aux groupes communautaires de façon continue des terrains pouvant répondre à leurs besoins, présents ou futurs, à travers les opportunités du moment. De cette façon, le GRT joue un rôle de « promoteur », faisant naître une initiative auprès des groupes communautaires. Cette dernière méthode est la conséquence du manque de terrains vacants (publics ou privés) dans certains secteurs de la ville de Montréal. Ce phénomène a donc induit une concurrence accrue entre les promoteurs, mais également entre le promoteur et les GRT.

Méthode de montage de projet

Le montage du projet peut également prendre trois formes qui induisent, à leur façon, différents types de relations et différents types de partenariats entre le GRT et le promoteur.

La première forme de montage de projet consiste à donner au GRT le rôle du maître d'ouvrage. Ainsi le GRT devient le principal responsable de la bonne évolution du projet. La deuxième forme consiste à acheter un nombre « x » d'unités à un promoteur privé qui aura préalablement identifié et initié le projet. Ici, les exigences du GRT s'expriment à travers un contrat qui obligera le promoteur du projet ciblé à construire selon les clauses du contrat et de vendre, toujours au GRT, le nombre d'unités prévu. Cette méthode donne au GRT un rôle de chargé de projet qui aura comme principale tâche de négocier l'achat d'unités au meilleur rapport qualité-prix. La troisième forme de montage de projet consiste à tisser un partenariat avec un promoteur entrepreneur avec lequel le GRT identifiera et montera un projet, respectant les intérêts des différents acteurs concernés. Cette troisième forme est légalement assez similaire à la deuxième du fait que le promoteur entrepreneur est également sous contrat avec le GRT. Néanmoins, ici, le GRT participe au processus d'identification, de conception et d'approbation du projet.

Financement des projets

Le financement d'un projet se fait essentiellement à travers l'obtention de subventions réclamées auprès de diverses instances gouvernementales, après que le GRT et le groupe communautaire aient monté le mémoire d'identification de projet (MIP).

Tab. 3. Source de financement

<i>Subvention SCHL - SHQ</i>	45%
<i>Subvention V de M</i>	15%
<i>Hypothèque de 1e rang</i>	35%
<i>Programme de sup. loyer</i>	5%

À cela peuvent s'ajouter des subventions ponctuelles si le projet répond à des critères spécifiques de celles-ci : Ex. PRQ (Programme de Rénovation Québec), IPLI (pour les personnes itinérantes), Climasol (pour la décontamination des terrains).

Il est à noter que les GRT accompagnés du groupe communautaire peuvent être également les promoteurs de subventions à l'échelle municipale. Autrement dit, la ville peut créer, pour répondre à un besoin identifié, un programme de financement se traduisant par la mise en place de subventions. Cette démarche a pour avantage de développer des sources de financement additionnelles, mais elle présente l'inconvénient de ralentir de façon significative la période de montage du projet.

Il existe de nombreuses conditions pour l'obtention de ces subventions. Nous en avons retenu trois :

- Obligation de faire affaire avec des entrepreneurs détenant une licence de la Régie du bâtiment du Québec.
- Obligation de faire affaire avec un GRT pour l'élaboration et le développement du projet.
- Répondre aux codes et normes applicables en matière d'aménagement des logements (La SHQ a certaines exigences)

Temps

L'une des particularités d'un projet réalisé par un GRT est la lenteur du processus. Alors qu'un projet se réalise habituellement en 18 mois, un projet mené par un GRT se réalise d'habitude en 3 ans (Linteau, 2008). Cette lenteur s'explique, selon les gestionnaires rencontrés, par la dépendance aux subventions publiques des acteurs prenant habituellement part au projet. Or, les organismes de subvention obligent les

GRT à minimiser les risques avec une démarche formelle (divisée en étapes) tout au long du projet.

Qualité

La qualité des logements dépend en grande partie des normes établies par la SHQ, la SCHL, l'OMHM et du pouvoir de négociation que peuvent avoir les GRT et le groupe communautaire avec le ou les entrepreneurs. Cette dernière dépendance, met en évidence le fait que plus un GRT a de l'expérience et de l'influence, plus il aura la capacité de négocier un rapport qualité-prix élevé.

Cycle de vie

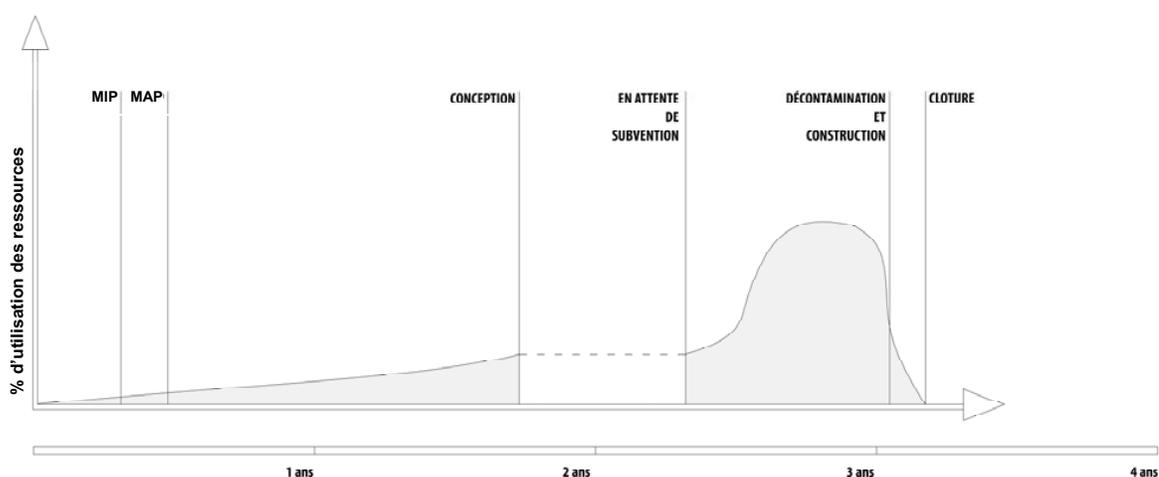


Fig.3. Cycle de vie d'un projet type mené par un GRT

La figure 3 représente le cycle de vie d'un projet type mené par GRT. Ce graphique nous permet de visualiser entre autre la rupture qu'il peut exister dans un tel projet, à la suite d'un niveau de conception élevé.

3.2. Processus traditionnel d'un projet immobilier mené par un promoteur

Définition d'un promoteur

Un promoteur immobilier est une personne qui offre de l'espace construit ou à construire. Grâce à une connaissance élevée de son environnement, le promoteur peut identifier et exploiter des opportunités, notamment en reconnaissant et en contrôlant la ressource première, soit le terrain. Agent majeur de l'immobilier, le promoteur devient souvent l'un des intermédiaires majeurs d'un projet.

Sources de revenus

Le promoteur se finance à partir de marges bénéficiaires qu'il saura optimiser à toutes les étapes du projet, tout en respectant la qualité de l'offre souhaitée.

Méthode d'identification de projet

Le promoteur réalise ses bénéfices en créant de la valeur. De ce fait, dès l'étape d'identification du projet, le promoteur évalue les opportunités que lui offre un bâtiment à partir de critères qu'il aura préalablement sélectionnés, en fonction de la vision qu'il a du milieu (marché) et de l'environnement dans lequel il intervient.

Les critères sur lesquels le promoteur se base pour évaluer un terrain peuvent être d'ordre privé tels que des critères stratégiques ou public.

Ainsi, dès le début du projet, le promoteur peut prévoir approximativement la marge bénéficiaire qu'il pourra retirer d'un projet à travers l'évaluation de ces critères. Néanmoins, bien que ces critères reposent sur une base en grande partie normative (coûts, délais, réglementation, taux de rendement interne), leurs évaluations laissent une grande place à la subjectivité de l'évaluateur, notamment en ce qui concerne les critères d'acceptabilité du projet tant au niveau de la population locale, qu'au niveau des organismes municipaux (s'il y a lieu).

Méthode du montage de projet

Lors du montage d'un projet courant, le promoteur est le moteur du projet. Traditionnellement, les promoteurs développent leur projet avec des partenaires qu'ils sélectionnent à travers une liste de critères. Ces critères peuvent être de nature qualitatifs (expérience passé, connaissance),, comme quantitatifs. (Coût de construction moindre, facilité de paiement).

Financement des projets

Le financement des projets se fait généralement par le secteur privé à partir de prêts négociés auprès de banque. Les instances financières exigent généralement un investissement initial de 20% négociable. Encore une fois, les instances financières évaluent le pourcentage d'investissement initial en fonction de critères, se basant sur des analyses de données quantitatives tel que le nombre d'unités déjà vendues, mais aussi sur des critères plus subjectifs tels que le parcours professionnel du promoteur.

Temps

Les promoteurs privés réalisent leurs bénéfices, entre autres, à partir de la marge bénéficiaire qu'ils peuvent dégager à travers chaque étape du processus, mais aussi par le respect et la minimisation des délais de remboursements des différents prêts

qu'ils auront négociés auprès des instances financières. De ce fait, le temps est un élément important tout au long de la démarche d'un promoteur, tant au début, quand le promoteur finance la réservation du terrain, qu'à la fin, quand le promoteur livre le produit en temps voulu, sous peine de frais de retard.

Qualité

En ce qui a trait à la qualité, les promoteurs sont des personnes ou des sociétés qui adaptent leurs exigences en fonction de la clientèle que leur projet vise. Ainsi, plus la qualité du produit est élevée, plus le client devra supporter un prix élevé. Néanmoins, le promoteur voulant obtenir le meilleur rapport qualité-prix va négocier au mieux les marges bénéficiaires des sous-traitants.

Cycle de vie

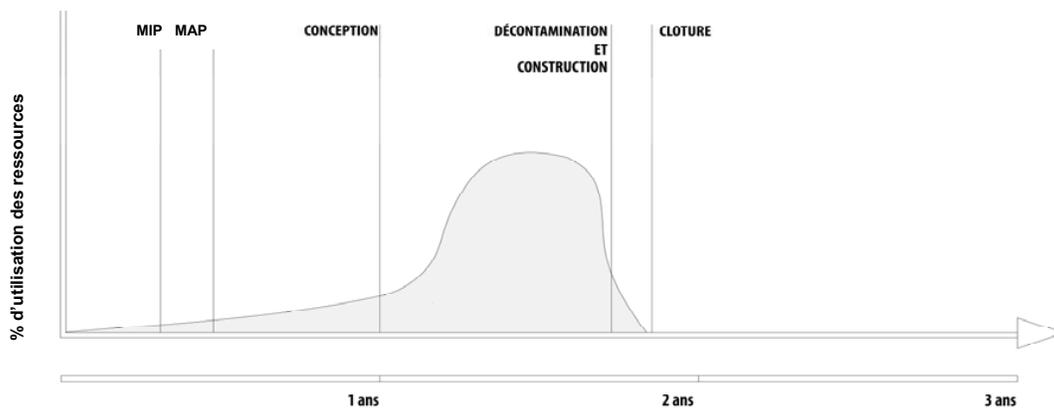


Fig. 4. Cycle de vie d'un projet type mené par un promoteur

3.1. Le projet « *le Mile-End* »

Avant de débiter cette analyse, il est important de préciser que le groupe responsable du projet a évolué tout au long du projet. Ainsi, comme nous le verrons par la suite, le cœur de l'organisation s'est modifié, délaissant le GRT et le groupe communautaire au profit de l'Office Municipal Habitation de Montréal (OMHM). Cette transformation ayant eu lieu à la fin de l'étape de montage du projet, nous avons choisi d'approfondir l'analyse essentiellement à travers deux acteurs clés de l'étude, soit le promoteur, et le GRT. Néanmoins, dans un souci de clarté, nous analyserons, à différents moments de l'étude, certains aspects liés aux engagements de l'OMHM.

Description du projet

Localisation physique et contextuelle

Le projet « *La résidence le Mile-End* », s'implante au cœur du quartier Mile-end, dans l'arrondissement du Plateau Mont-royal de la ville de Montréal. Plus exactement, le projet est délimité au Sud par l'avenue Casgrain, à l'Est par la rue Maguire et au Nord par l'avenue de Gaspé. Situé sur un ancien stationnement, le bâtiment de neuf étages s'insère au cœur d'un secteur industriel.

Le projet s'implante dans un quartier qui a subi de profonds changements depuis les dix dernières années. Ancien quartier industriel orienté vers le textile, ce secteur se transforme petit à petit en un quartier résidentiel, sous la pression des promoteurs et des groupes sociaux, ces derniers étant des acteurs particulièrement influents au cœur de l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal.



Fig. 5. Plan de localisation

Le projet

Le projet « *La résidence le Mile-End* » est un projet immobilier qui a pour principal objectif de répondre à une demande de logements locatifs, destinés aux aînés possédant des revenus faibles ou modestes.

Le projet se compose d'un bâtiment de neuf étages, s'implantant sur une tête d'îlot et propose 181 logements abordables, dont 23 studios, 153 logements 3 ½, et 5 logements 4 ½.

Les loyers varient de 825 \$ à 1175 \$ par mois, en fonction de la dimension du logement. Plusieurs services sont compris dans le loyer : électricité, eau chaude, chauffage, câble, téléphone, cinq repas par semaine, surveillance jour et nuit. Les locataires, répondant aux critères du programme allocation logement et crédit d'impôt, auront la possibilité de diminuer leur loyer d'une somme pouvant aller jusqu'à 170 \$.

Présentation du cadre organisationnel

Comme nous pouvons le voir à travers les diagrammes organisationnels, le partenariat se constituait, pour les étapes d'identification et de montage de projet, de quatre grands acteurs soit : le promoteur Merlin Immobilier, le GRT Atelier Habitation Montréal, un groupe communautaire et l'architecte RF (voir Fig.6). Cependant, la structure organisationnelle s'est modifiée au cours du projet pour créer un nouveau groupe de partenaires comprenant : le promoteur Merlin, l'OMHM et l'architecte RF. Ainsi, le nouveau groupe de partenaires conserve les mêmes acteurs, hormis le GRT et le groupe communautaire qui se sont vus remplacés par l'OMHM. Cette transformation naît du fait que le groupe communautaire, qui devait assumer la gestion de l'OSBL responsable de la gestion post-clôture du projet, s'est désisté. Le promoteur et le GRT ont donc trouvé comme alternative la substitution du groupe communautaire et du GRT par l'OMHM, permettant ainsi au promoteur de poursuivre le projet et au GRT de recevoir la rémunération suite à ses investissements humains.

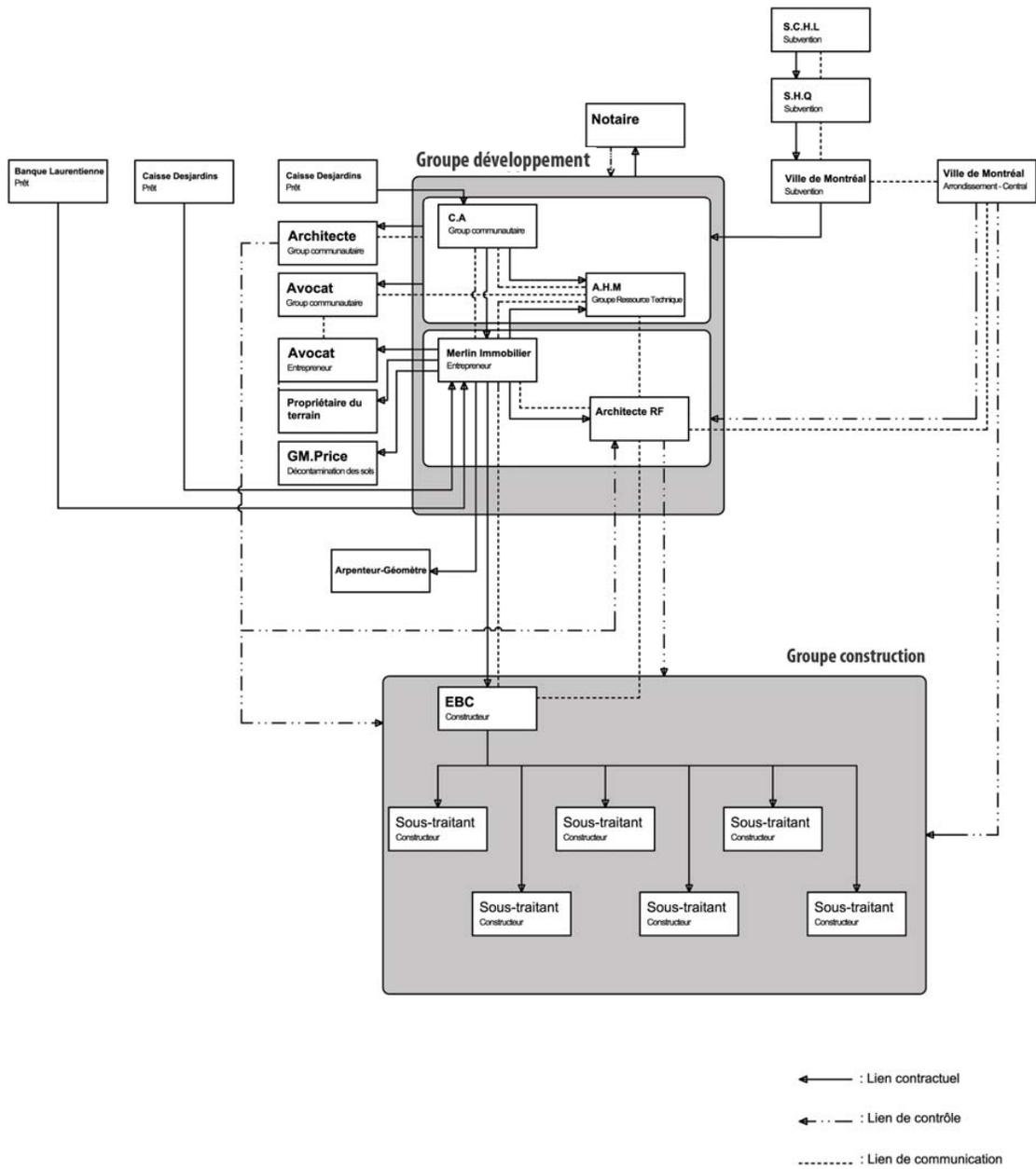


Fig. 6. Cadre organisationnel avec le GRT et le groupe communautaire

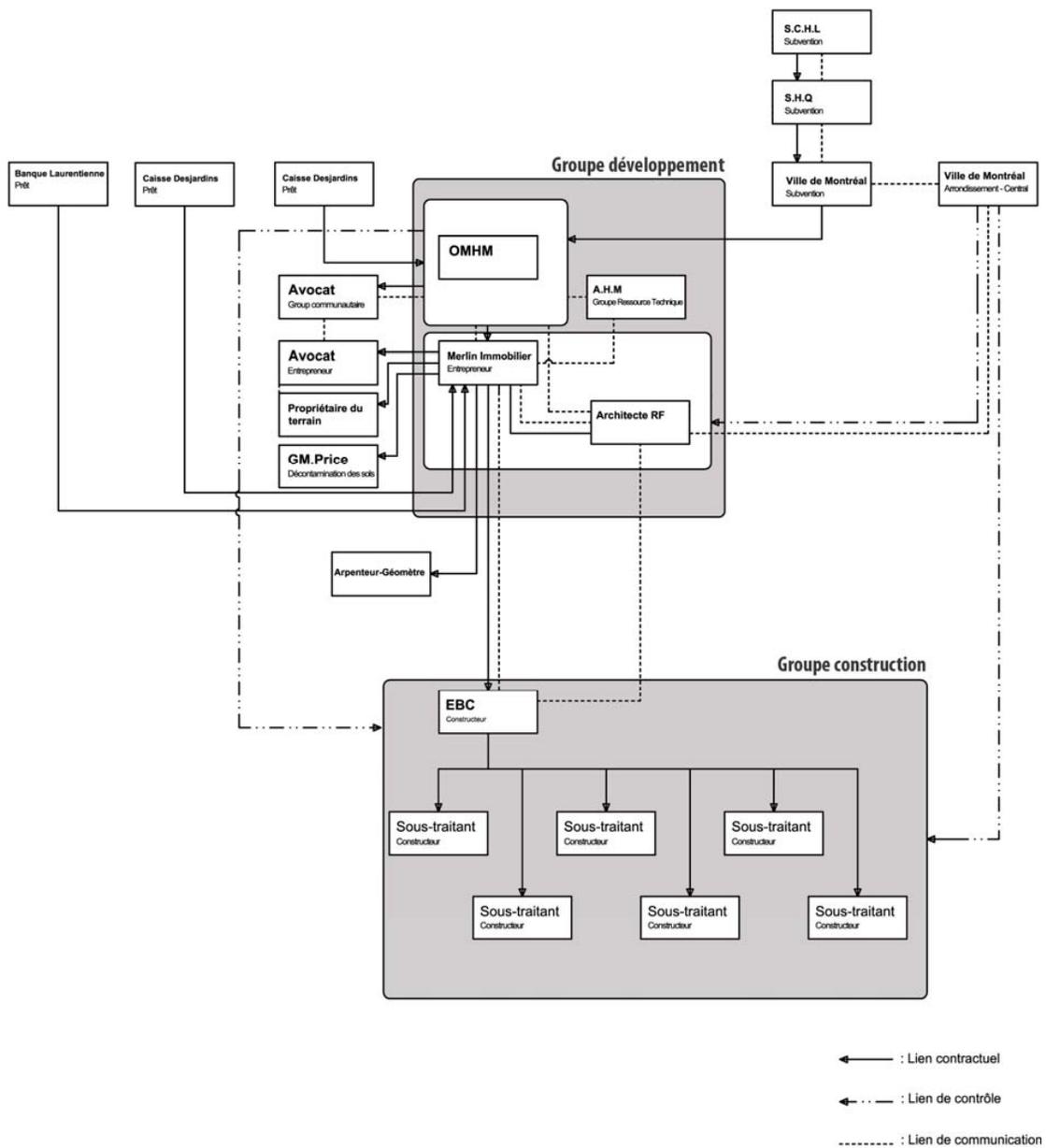


Fig. 7. Cadre organisationnel avec l'OMHM

Présentation du gérant et des principaux intervenants

Atelier habitation Montréal (AHM)

AHM est un GRT qui intervient à toutes les phases de développement et de réalisation tout en privilégiant une approche d'accompagnement. Cette méthode se caractérise par une étroite collaboration entre les divers intervenants et les membres du groupe client, favorisant ainsi la réalisation de projets en lien direct avec les besoins des futurs résidents, tout en respectant les normes des différents programmes gouvernementaux (AHM, 2008).

Le responsable du projet

Directeur général d'AHM depuis plus de dix ans, Marc Brady détient une connaissance approfondie des caractéristiques, tendances et problématiques du marché immobilier. Il s'est créé également, au fil des ans, un réseau de partenaires solide touchant tant le secteur public que privé. Sous sa gouverne, AHM a notamment mené à terme plus de soixante-cinq projets d'habitation pour un total de plus de 1 890 unités d'habitations communautaires. Il a développé une expertise en matière de développement des quartiers centraux et particulièrement au niveau des dynamiques et de l'infrastructure communautaire des quartiers Centre-Sud et Plateau Mont-Royal (AHM, 2008).

Rôle et responsabilité

AHM a joué un rôle de médiateur (négociateur), de coordinateur et de support technique tout au long des premières phases du projet, où le GRT avait la responsabilité d'identifier un besoin, et d'entamer les démarches nécessaires à l'obtention de subvention. Ainsi AHM était également responsable de négocier, auprès des groupes communautaires locaux et des instances publiques, l'acceptabilité du projet.

Promoteur Merlin Immobilier

Merlin immobilier est une entreprise immobilière orientée vers les projets de construction-location résidentiels et commerciaux, réalisés en « *clés en main* » ou sur plans et devis. Merlin immobilier a réalisé depuis sa création (1999), plus de 500,000 mètres carrés (équivalent à plus de 150 M\$) en projets immobiliers de toutes sortes, lui permettant d'afficher une expérience impotente et un crédibilité, tant auprès des instances financières qu'auprès des institutions (Merlin Immobilier, 2008).

Le responsable du projet

Fondateur et directeur général de Merlin immobilier, Ron Gill, ca, cma, mba, a œuvré vingt et un ans dans l'une des plus importantes entreprises de construction au Canada, dont les huit dernières à titre de vice-président exécutif. Sa formation comptable, financière et son expérience de la construction, se sont révélées à plusieurs reprises de précieux atouts pour l'entreprise Merlin Immobilier et tout particulièrement pour les étapes d'avant-projet (Merlin Immobilier, 2008).

Rôle et responsabilité

Le groupe Merlin Immobilier a joué le rôle du développeur responsable de vendre, à l'OMHM, un bâtiment répondant aux exigences (prix, qualité, délais, etc.) préalablement stipulées dans l'offre d'achat d'immeuble avec constructions (clés en main).

Office municipal d'habitation de Montréal

L'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM) est une organisation sans but lucratif, née en 2002. Le mandat de l'OMHM consiste à gérer, et à administrer des programmes d'habitation sur l'île de Montréal et de mettre en œuvre des activités à caractère social et communautaire favorisant le mieux-être de ses locataires. Ces programmes sont destinés à des personnes ou des familles à faibles revenus ou à revenus modérés de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Pour réaliser son mandat, l'OMHM gère un parc de logements à loyers modiques de même qu'un parc de logements abordables.

Rôle et responsabilité

L'OMHM a agi dans le projet comme client/acheteur. De ce fait, c'est l'OMHM qui a approuvé les plans et devis du projet avant le début des travaux et assuré un suivi tout au long de la construction. De plus, l'OMHM assurera également la gestion du bâtiment après la clôture du projet. Ainsi l'OMHM est donc responsable de la location des appartements, du recrutement du personnel et de la gestion de l'immeuble.

Processus utilisé pour réaliser le projet le Mile-End

Définition du partenariat

Le GRT AHM et le promoteur Merlin immobilier se sont rencontrés pour la première fois, en 2002 en rapport avec la construction du projet « Brise Lachine ». Ce projet immobilier était réalisé en partenariat avec les GRT ROMEL, AHM et le promoteur Merlin Immobilier. À cette époque, le groupe ROMEL était le GRT officiel du projet, et AHM n'était qu'un acteur de soutien au processus. Cependant, à la fin du projet le

GRT, AHM et le promoteur Merlin avaient développé une relation de confiance qu'ils souhaitaient tous les deux exploiter.

Un an plus tard, M.Brady lui offrit la possibilité à R.Gill de développer un terrain dans le secteur de l'arrondissement Plateau-Mont-Royal. Ravi de l'expérience passée, R.Gill accepta la proposition.

Ainsi, dès le début du projet, le GRT et le promoteur adoptèrent une approche collaborative. Se connaissant et ayant choisi de travailler ensemble, ces deux acteurs identifièrent et montèrent le projet le « Mile-end ».

Source de revenus

Les sources de revenus pour le GRT AHM, dans le cadre du partenariat, ont subi peu de modifications par rapport à un projet réalisé de façon plus traditionnelle. Ainsi, pour le projet le « Mile-end », le GRT AHM percevait une rémunération en fonction du nombre d'heures investies sur le projet et imputée aux subventions.

Le promoteur Merlin Immobilier, dans le cadre du partenariat, a pu réaliser des profits à partir de deux principales sources. La première est le rapport qualité-prix. Ici, le promoteur a exploité les zones floues laissées par la réglementation de la SHQ, de la SCHL, et de l'OMHM (Ex : Épaisseur de plancher non définie dans le programme de construction). À partir de ces inconnues, le promoteur a pu tirer un très léger profit. La deuxième source est le pouvoir de négociation que le promoteur a exploité auprès d'instances financières. Ayant obtenu la garantie de l'OMHM qu'il allait se porter acquéreur de toutes les unités construites par le biais d'une lettre d'intention d'achat, le promoteur Merlin Immobilier a limité ses investissements initiaux, mais également obtenu des taux d'intérêt très avantageux.

Méthode d'identification du projet

L'étape de l'identification du projet a, dès le début, pris une approche collaborative. Connaissant les intérêts du promoteur, le GRT AHM, qui avait ciblé au cœur de son territoire d'intervention un terrain permettant la construction d'une tour d'habitations, communiqua avec le promoteur Merlin Immobilier afin d'établir différents scénarios envisageables.

Après, un calcul rapide réalisé à partir de ratios et une analyse sommaire de l'environnement, le promoteur et le GRT conclurent que le projet pouvait afficher plus de 180 unités. Dérogeant au règlement de zonage en place, mais restant en accord avec le plan d'urbanisme, le projet présentait à l'étape d'identification, de grandes chances de réussite.

Méthode montage de projet

À l'étape du montage du projet le GRT AHM et le promoteur Merlin Immobilier se sont réparti les tâches en fonction des capacités propres à chacun. À cette étape, le promoteur Merlin fit une option d'achat sur le terrain, et entama les premières démarches du montage financier et juridique du projet. Le GRT AHM, quant à lui, approcha différents acteurs concernés du milieu, et entreprit les premières étapes nécessaires à l'obtention de subventions. Grâce à ses fonds personnels, le promoteur a permis au GRT d'avoir accès à un terrain au cœur d'un secteur recherché. Et le GRT a permis au promoteur d'acquérir rapidement une excellente connaissance du milieu, et d'avoir un accès privilégié à un réseau relativement fermé.

Financement du projet

Ce projet, qui est évalué à plus de 24M \$, a pu être réalisé grâce à un partenariat regroupant l'OMHM, le secteur privé et le milieu communautaire. Plus de 15 millions de dollars ont été accordés en vertu du programme Logement abordable Québec, dont quelques 12 M\$ par la Société d'habitation du Québec (SHQ) et 3 M\$ par la Ville de Montréal. Cette dernière somme est remboursée par la Communauté métropolitaine de Montréal à même le fond du logement social auquel contribuent les 82 municipalités de son territoire, dont la Ville de Montréal qui en finance près de la moitié. Le solde des investissements est assumé par l'OMHM au moyen d'un prêt hypothécaire, garanti par la SHQ.

Le financement du projet a été une étape importante, impliquant chaque acteur du partenariat. Ainsi, comme évoqué précédemment, l'OMHM était chargé d'obtenir les subventions et donc de garantir au promoteur l'achat des unités construites par le biais d'une lettre d'intention d'achat. Ainsi, grâce à cette lettre et à son réseau de contacts au cœur de nombreuses institutions financières, le promoteur négocia, sans aucun dépôt, un prêt d'une valeur de 24M \$, réparti à parts égales entre les deux instances financières que sont la Banque Laurentienne et la Caisse Desjardins.

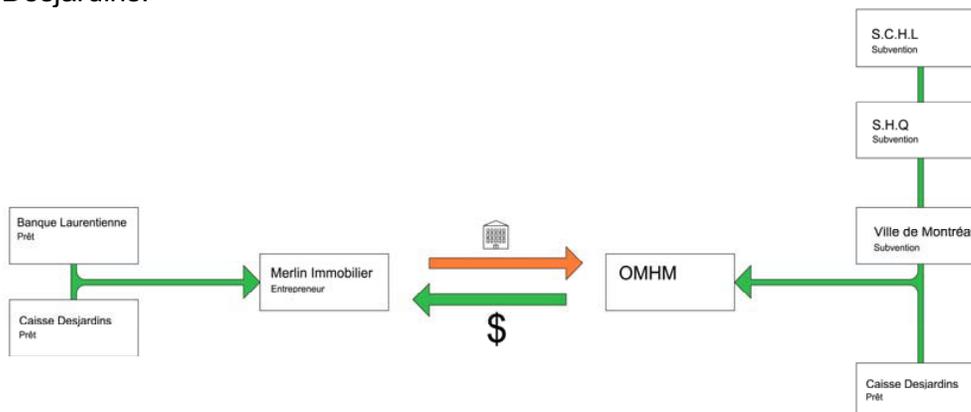


Fig.8. Flux des ressources monétaires

Il est à noter que, malgré cette entente, le promoteur dut mobiliser durant les phases préliminaires du projet plus de 750 000 \$, provenant de fonds privés, les banques ne pouvant fournir les 24M\$ sans avoir la garantie que le projet allait être subventionné.

(Le promoteur a fait appel à deux instances financières, non pas par dépôt, mais par choix, la Banque Laurentienne étant un partenaire de longue date et la Caisse Desjardins un nouveau partenaire très intéressé par les travaux du groupe Merlin Immobilier).

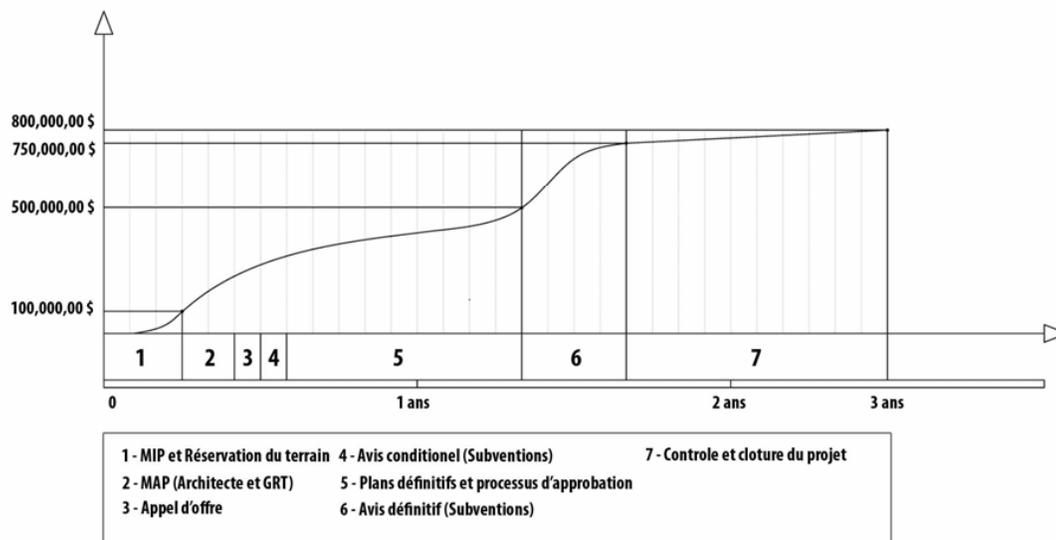


Fig. 9. Courbe d'investissement du promoteur

Temps

Comme nous avons pu le voir précédemment, le promoteur a, dès le début de l'étape du montage du projet, réalisé une offre d'achat sur le terrain identifié. Cet investissement initial fait partie d'un ensemble de coûts qui, en cas d'échec du projet, se transforme en perte. De ce fait, il est non seulement important pour le promoteur que le projet se finalise, mais également qu'il se finalise dans les délais souhaités, permettant alors au promoteur d'obtenir un retour sur l'investissement.

Ainsi, dès le début du projet, le promoteur a exercé une pression sur le GRT afin qu'il puisse fournir rapidement les subventions requises aux différentes étapes du projet. À titre d'exemple, le promoteur téléphonait fréquemment au GRT en début du projet, pour que ce dernier s'entende rapidement avec l'architecte assigné au projet sur des plans concepts. Cette entente donnait la possibilité d'accéder au premier volet des subventions : celui de l'achat du terrain.

Qualité

La qualité a été l'un des points clés du projet. Après que chaque acteur du partenariat ait bien compris les intérêts de chacun, il y eut une répartition des tâches en fonction des capacités de chacun. Ainsi, le GRT était responsable des subventions mais aussi de l'approbation du projet. Avec cette méthode, l'architecte devait répondre aux normes et aux exigences du GRT même s'il avait un contrat avec le promoteur.

Tab. 5. Instances d'approbations accompagnées d'une évaluation qualitative, représentant le degré de difficulté rencontré par les gestionnaires du projet « Le Mile-End » pour l'atteinte d'une entente sur la qualité.

<i>SCHL - SHQ</i>	25%
<i>OMHM</i>	25%
<i>ARR Plateau Mont Royal</i>	
Services de l'aménagement	10%
Comité consultatif d'urbanisme	30%
Conseil d'arrondissement	1%
<i>Ville de Montréal</i>	
Conseil du patrimoine de Montréal	4%
Comité d'architecture et d'urbanisme	4%
Comité exécutif	1%

Comme on peut le voir sur le tableau numéro 5, les principales instances d'approbation qui ont représenté de réelles difficultés pour le GRT sont :

- La SCHL, la SHQ et l'OMHM qui exercent un contrôle sur la qualité pour l'obtention des subventions. (Le contrôle porte essentiellement sur des éléments de la construction, comme le type de chauffage, le type de ventilation, etc.)
- Le service de l'aménagement et le comité consultatif d'urbanisme qui exercent un contrôle sur la qualité pour l'obtention du permis de construction. (Le contrôle porte essentiellement sur l'insertion du bâtiment, dans son environnement, comme la couleur de la brique, les marges de reculs, etc.)

Pour le premier point, l'une des principales difficultés fut de faire corrélés les exigences de qualité (exemple : niveau de débit du système de ventilation) demandées par la SCHL, la SHQ et l'OMHM. Le GRT, responsable de l'obtention des subventions, a alors mis en relation les trois principaux responsables et leur a demandé de définir une zone d'entente. Cette technique a été efficace puisque que le projet présentait un appui réel de chaque instance.

Pour le deuxième point, l'une des principales difficultés fut de faire réduire les ardeurs du CCU, qui, toujours selon le GRT, exprime des souhaits peu ou pas réalistes. L'une des techniques utilisées par le GRT a été de réaliser des avis préliminaires « faussés ». Cette technique consiste à fournir au CCU des plans présentant des éléments volontairement absents, afin de donner l'impression au CCU que le promoteur a grandement amélioré son projet grâce à leurs recommandations, et qu'il serait déraisonnable d'en exiger plus.

Identification des enjeux de gestion

Identification des enjeux de gestion

GRT-HCM

Défis de gestion

Opportunités de gestion

Conséquence sur le processus

Nouveau outils

Identification

Évaluation

Identification

Évaluation

Humain

Maintenir un niveau élevé d'acceptabilité auprès des acteurs concernés, pour un projet d'une grande envergure.
Veiller à la bonne circulation de l'information malgré le grand nombre d'acteurs.

Le projet présentait un risque moyen selon M.Brady, du fait que le projet répondait à une demande concrète du milieu. De plus, le projet faisait partie d'un projet plus large de requalification urbaine. C'est deux facteurs ont permis au GRT de relever ces défis humains.

Permet d'entretenir et de consolider son réseau, à travers un projet de grande envergure.
Offre la possibilité au GRT d'accroître son expérience, et de la faire reconnaître par un plus grand nombre.

Le projet le mille-end se présentait selon M.Brady, comme un projet offrant au GRT l'opportunité de réaliser un projet d'envergure, avec un promoteur et dans un environnement qu'il connaissait.

M.Brady a pris pour objectif de ne jamais considérer un acteur convié comme étant un fait permanent. Ainsi, après avoir vendu le projet et donc convaincu les acteurs locaux, les plus réticents, M.Brady a mentionné que tout au long du processus, il se faisait un devoir d'avertir les acteurs concernés sur différentes modifications.

Table de concertation
Réunions rapides.
Réunion fréquentes, lorsque cela est requis.

Financier

S'assurer que les subventions ciblées soient obtenues, en dépit des imprévus et de la volonté de réduire les coûts.

Toujours selon M.Brady le projet présentait un risque financier élevé. Néanmoins, le facteur qui influait sur l'importance du risque était bien, identifié, ainsi que les mesures de contingence qui en découlaient.

Permet à travers un partenariat avec un promoteur privé, de faire supporter les coûts initiaux du projet.

Le projet ne se présentait, au niveau financier, que peut intéressant par rapport à un projet de plus petite taille. Néanmoins, l'entente avec le promoteur privé à permis de ne pas déboursier des fonds initiaux nécessaires au démarrage du projet.

Pour ce projet à un niveau financier, les responsables du GRT ont créé un partenariat englobant des acteurs privés et publics, tout en prévoyant des mesures de contingences dans le cas du déstabillement d'un acteur.

Contrat clés en main.
Partenariat prénotant la collaboration.

Temps

Minimiser son temps de réaction, malgré une complexité accrue du projet.
Fixer rapidement des entendants, avec les différents paliers gouvernementaux, malgré un lieu d'insertion grandement contrôlé.

Le défis de réaliser un projet, dans le secteur tel que le plateau mont-Royal naît du fait que les projets sont soumis à de nombreuses instances : CAU, CCU, CA, CPM, ... L'ensemble de ces instances sont de multiples sources d'incertitudes ou d'inconnues.

Permet au GRT de réaliser un projet de grande envergure et rapidement.

Le projet se présentait au niveau du temps comme une opportunité réellement intéressante pour le GRT. Cette évaluation repose en grand partie sur le fait que chaque acteur du partenariat avait des forces et des faiblesses sur les quelles, le partenariat c'est basé, pour établir les rôles et les responsabilités du projet.

Pour ce projet, le promoteur et le GRT ce sont réparties les tâches, en fonctions de leurs capacités, à travers une approche collaborative, malgré la rédaction, dès le début du projet d'un contrat de type "clé en main".

Réunions rapides.
Réunions fréquentes lorsque cela est requis.
Utiliser la technique des avis préliminaires faussés.

Qualité

Développer un projet, respectant les intérêts de chacun malgré un grand nombre d'acteurs.

Réalisé en partenariat, en partie grâce à des subventions publiques et s'implémentant au cœur d'un secteur très réglementé, le GRT devait orienter un grand nombre d'acteurs vers un un niveau de qualité commun.

Permet au GRT de fixer dès le début du projet, avec le promoteur et l'architecte un niveau de qualité respectant les intérêts de chacun.

Grâce à un partenariat encourageant une démarche collaborative dès le début du projet, le GRT a pu profiter d'une réelle opportunité lui permettant d'apporter, une plus valeur au projet.

Tout au long du processus de conception, l'architecte était en lien avec le GRT, qui fixait dès l'étape de conception, des exigences de qualité demandées par les instances fournisseurs les subventions et les acteurs locaux concernés.

Contrat de type "Clé en Main"
Approche collaborative dès le début de la conception.

	Defis de gestion	Opportunités de gestion	Conséquences sur le processus	Nouveaux outils	
	Identification	Évaluation	Identification	Évaluation	
Humain	<p>Établir et maintenir un niveau élevé d'acceptabilité auprès des acteurs concernés pour un projet de grande envergure.</p> <p>Définir un projet en collaboration avec un GRT qui connaissait les intérêts du milieu.</p>	<p>Le projet présenté un risque moyen selon R.Gill, du fait que le GRT choisi par le promoteur était un GRT avec qui il avait déjà travaillé. Mais également du fait que, ce GRT avait une bonne réputation auprès d'organismes communautaires locaux, ainsi qu'auprès de différentes instances publiques.</p>	<p>Permet de développer et de consolider son réseau, à travers un projet de grande envergure.</p> <p>Offre la possibilité au promoteur d'accroître son expérience, et de la faire reconnaître par un plus grand nombre.</p>	<p>Le projet le mille-end se présentait selon R.Gill comme un projet offrant au promoteur l'opportunité de réaliser un projet d'envergure, au cœur de la ville de Montréal, tout en minimisant les risques de refus, tant au niveau de la communauté locale, qu'au niveau des instances publiques.</p>	<p>Établir une approche collaborative avec un GRT.</p> <p>Réunions avec peu de monde.</p> <p>Réunions rapides.</p> <p>Réunions fréquentes lorsque c'est requis.</p> <p>Réunion avec des supports visuels.</p>
Financier	<p>Réaliser un montage financier limitant au maximum les investissements du promoteur.</p>	<p>Le défis financiers ne présentait que très peu de risque. Les logements ayant déjà trouvé preneurs par le biais OMHM. Cependant la difficulté pour le promoteur résidait dans le montage financier, qui pouvait lui permettre de limiter ses coûts.</p>	<p>Permet dès le début du projet de limiter les risques de non vente. Permet, dès le début du projet d'obtenir des prêts affichant un taux avantageux (OMHM ayant une côte de AA)</p>	<p>A un niveau financier, le promoteur à dès le début du processus a tenté de limiter au maximum le nombre d'incertitude. Ainsi, dès le début du processus le promoteur a sélectionné les partenaires du projet, en fonction de leur capacité à limiter les risques, induit par un projet de ce type.</p>	<p>Contrat clés en main avec OMHM.</p> <p>Partenariat promnant la collaboration.</p> <p>Contrat "Clé en main" avec le constructeur.</p>
Temps	<p>Identifier rapidement les intérêts des acteurs concernés.</p> <p>Fixer rapidement des ententes, avec les différents paliers gouvernementaux, malgré un lieu d'insertion grandement contrôlé.</p>	<p>Le projet réalisé présentait un défi évalué par le promoteur comme "élevé". Cette évaluation s'appuyait sur le fait que le secteur est hautement contrôlé, tant par les instances publiques, que par les groupes communautaires. Ainsi, chacun d'eux représentait une source élevée d'incertitudes, pouvant faire retarder le projet.</p>	<p>Permet au promoteur d'accélérer le processus d'approbation.</p>	<p>Pour ce projet, le promoteur et le GRT ce sont répartis les tâches, en fonctions de leurs capacités, à travers une approche collaborative, malgré la rédaction dès le début du projet d'un contrat de type "clé en main". Néanmoins, le promoteur mit une emphase sur le contrôle cotidien des tâches effectuées par le GRT.</p>	<p>Réunions rapides.</p> <p>Réunions fréquentes lorsque c'est requis.</p> <p>Utiliser la technique des avis préliminaires fusillés.</p> <p>Contrôle journalier (Contrôle téléphonique)</p>
Qualité	<p>Développer un projet, respectant les intérêts de chacun, malgré le grand nombre d'acteurs, tout en respectant ses propres intérêts.</p>	<p>Pour le promoteur le défi de la qualité était un défi élevé du fait que le promoteur devait faire comprendre à un grand nombre d'acteurs ses intérêts, qui était essentiellement de nature économique.</p>	<p>Permet au promoteur de fixer, dès le début du projet avec le GRT et l'architecte un niveau de qualité respectant les intérêts de chacun.</p>	<p>Grâce à une sélection de partenaires comprenant très bien les intérêts du promoteur, dès le début du processus, le promoteur a pu à travers une approche collaborative fixer un niveau de qualité limite.</p>	<p>Sélection de l'équipe travaillant en collaboration.</p> <p>Contrat de type: "Clé en Main"</p> <p>Approche collaborative dès le début de la conception.</p>

De manière à limiter les risques liés aux inconnues, le promoteur adopta une stratégie qui consistait, pour le côté technique, à reprendre l'architecte ayant construit un projet relativement similaire, soit les « Les brises de la Chine » et, sur le plan économique, à cibler ainsi qu'à influencer, avec l'aide du GRT, les instances décisionnelles « clés ».

Tab. 6. Analyse de coûts et bénéfices

	Coûts	Bénéfices
Monnayables	Coûts directs (Décontamination et Construction)	Bénéfice monétaire (Différence entre le prix de construction et le prix de vente (Promoteur))
	Coûts indirects (Frais professionnels et Administratifs)	Bénéfice monétaire (Taux horaire (GRT))
Non-Monnayables	Opportunités délaissées	Expérience valorisante
	Stress liés à la délégation	Satisfaction social et personnel
		Amélioration de l'image corporatif

Planification stratégique des intervenants

Dans le cadre de cette étude, le promoteur et le GRT présentent tous deux des stratégies pouvant se traduire par des intérêts connus par chacun d'eux :

Stratégie et intérêts du promoteur Merlin Immobilier :

1 - Développer une expertise et une crédibilité auprès d'instances financières et de donneurs d'ouvrage.

- Augmenter le nombre de pied carré construit
- Développer des projets présentant de faibles risques
- Développer une expertise dans le domaine spécifique du Logement social.

2 - Développer un réseau montréalais au niveau des instances municipales, para-gouvernemental et gouvernemental

- Développer des projets d'envergure au cœur de la ville de Montréal
- Varier les partenaires, afin d'avoir accès à un large réseau

Le groupe Merlin Immobilier établit ses actions en fonction de deux grandes stratégies. La première stratégie exprime la volonté de construire une expertise solide et reconnue dans le domaine des logements destinés à des personnes âgées possédant de faibles revenus. Ainsi, l'entreprise se positionne sur un marché

présentant une faible concurrence, mais aussi des perspectives très intéressantes dans le cadre économique actuel. La deuxième stratégie consiste à développer un réseau montréalais tant public que privé, permettant à l'entreprise de mieux « connaître » son environnement, en vue d'être capable d'identifier plus efficacement les opportunités qui s'offrent à eux.

Stratégie et intérêts du GRT A.H.M :

1 - Développer une expertise et une crédibilité auprès d'instances publiques (S.H.Q)

- Augmenter le nombre de pied carré construit
- Développer des projets de grande envergure
- Obtenir les accréditations pour des projets de grande envergure

2 - Développer des relations solides avec des promoteurs d'expérience

- Développer des projets en partenariat
- Entretenir des relations basées sur le long terme

Le GRT établit ses actions en fonction de deux grandes stratégies. La première stratégie exprime la volonté du GRT d'affirmer sa position au sein de la région montréalaise. Cette vision se traduit par sa volonté de développer des projets d'envergure sur l'île de Montréal, lui permettant d'acquérir une expertise reconnue par les instances publiques. La deuxième consiste à développer un réseau solide avec des promoteurs privés d'expérience, afin d'en tirer un avantage concurrentiel par l'intermédiaire de partenariats.

Description des phases et des méthodes de gestion du projet, post-montage

Transition

L'étape de transition est l'étape à laquelle le GRT a cédé sa place de partenaire à l'OMHM suite au désistement du groupe communautaire. Cette étape fut également, selon le promoteur et le responsable du GRT, un moment important du projet. Ayant investi du temps et de l'argent, le promoteur et le GRT se devaient de poursuivre jusqu'au bout ce projet d'envergure. Ainsi, après un très court moment de réflexion, le responsable du GRT proposa de se servir de ses nombreux contacts pour obtenir un rendez-vous avec les responsables de l'OMHM et de tenter de leur vendre le projet. Le projet fut accepté par l'OMHM, deux semaines seulement après le désistement du groupe communautaire.

Décontamination

L'étape de la décontamination était une phase importante du projet car elle pouvait avoir un impact direct sur la viabilité du projet. De ce fait, il était important, à cette

étape, d'obtenir d'une entreprise un prix fixe pour la décontamination du site malgré que la nature du sol possédait de nombreuses inconnues.

Construction

L'étape de la construction a été une étape peu préoccupante pour le promoteur. Cela s'explique par le fait que le promoteur avait planifié une grille de critères divisés en deux grandes catégories permettant de sélectionner l'entreprise de construction. Ces deux catégories étaient le prix et la réputation de l'entreprise. Selon le promoteur, il était important de donner le contrat à une entreprise d'expérience du fait que l'un des principaux risques du projet soit lié à des erreurs de construction.

Livraison

L'étape de la livraison du bâtiment se finalise par un contrôle de la conformité du projet. Cette tâche est réalisée en partenariat avec le promoteur et un responsable de l'OMHM. À ce moment précis, les deux partenaires contrôlaient le travail du constructeur, par l'intermédiaire de tests (ventilation, système d'urgence). Une fois le projet contrôlé, l'OMHM paie au promoteur la somme prévue par le contrat.

Description des outils de gestion

Journal de bord

Le journal de bord a été un outil très utile selon le promoteur, et tout particulièrement celui du projet « Brise de la chine », qui, rappelons-le, était le projet précédant celui du « Mile end ». Le journal de bord traduit en post mortem du projet passé, a permis de réduire les incertitudes et les erreurs du projet le « Mile end ». Il est à noter que la grande similarité des deux projets a rendu cet exercice efficace.

Grille des rôles et responsabilités

La grille des rôles et responsabilités fut un outil d'une grande aide tant pour le GRT que pour le promoteur car, selon le promoteur, elle permet à tout moment de vérifier « Qui fait quoi ». Cependant, le promoteur précisa que cet outil n'est pas un outil de répression, mais plutôt un aide-mémoire clair, précis et facile d'utilisation.

3.2. Conclusion et commentaires de l'étude de cas

L'une des principales forces de ce partenariat est sans nul doute la transparence et la complémentarité des acteurs, lors d'une période critique de la vie du projet. Ainsi, on dénote que le promoteur et le GRT ont su, dès le début du projet, établir une approche collaborative prenant en considération les intérêts et les capacités de chacun. Concrètement, cette transparence et cette complémentarité permirent au promoteur d'adopter des stratégies lui permettant de limiter ses coûts, et permirent au GRT d'obtenir la qualité qu'il souhaitée.

De plus, le projet le « Mile end » propose plus de 180 unités, ce qui a permis au promoteur de réaliser des économies d'échelle, mais aussi d'exploiter une expertise développée à travers divers projets très semblables. Néanmoins, comme nous pouvons le voir sur la Figure.12, notamment avec la courbe modélisant le rapport qualité prix, le promoteur a développé à travers de nombreux projets, une expertise grandissante dans le domaine des logements pour personnes âgées à faibles revenus. Cette expertise lui a donc permis d'obtenir un rapport qualité-prix très avantageux pour un certain niveau de qualité.

L'une des principales faiblesses de ce partenariat est la subordination de la qualité architecturale aux intérêts économiques. Il est quand même important de préciser que le projet respecte l'ensemble des normes de construction qu'on lui a imposé. Néanmoins, nous pouvons nous demander si la qualité du projet n'a pas été fortement dépendante de la densité et de son imbrication au sein du portfolio du promoteur. Ainsi, le promoteur et le GRT, à travers une approche collaborative, induisant un niveau d'échange d'informations élevé, et un rapport qualité-prix intéressant, ont réussi à fixer rapidement une entente, prenant en considération au mieux les intérêts de chaque acteur.

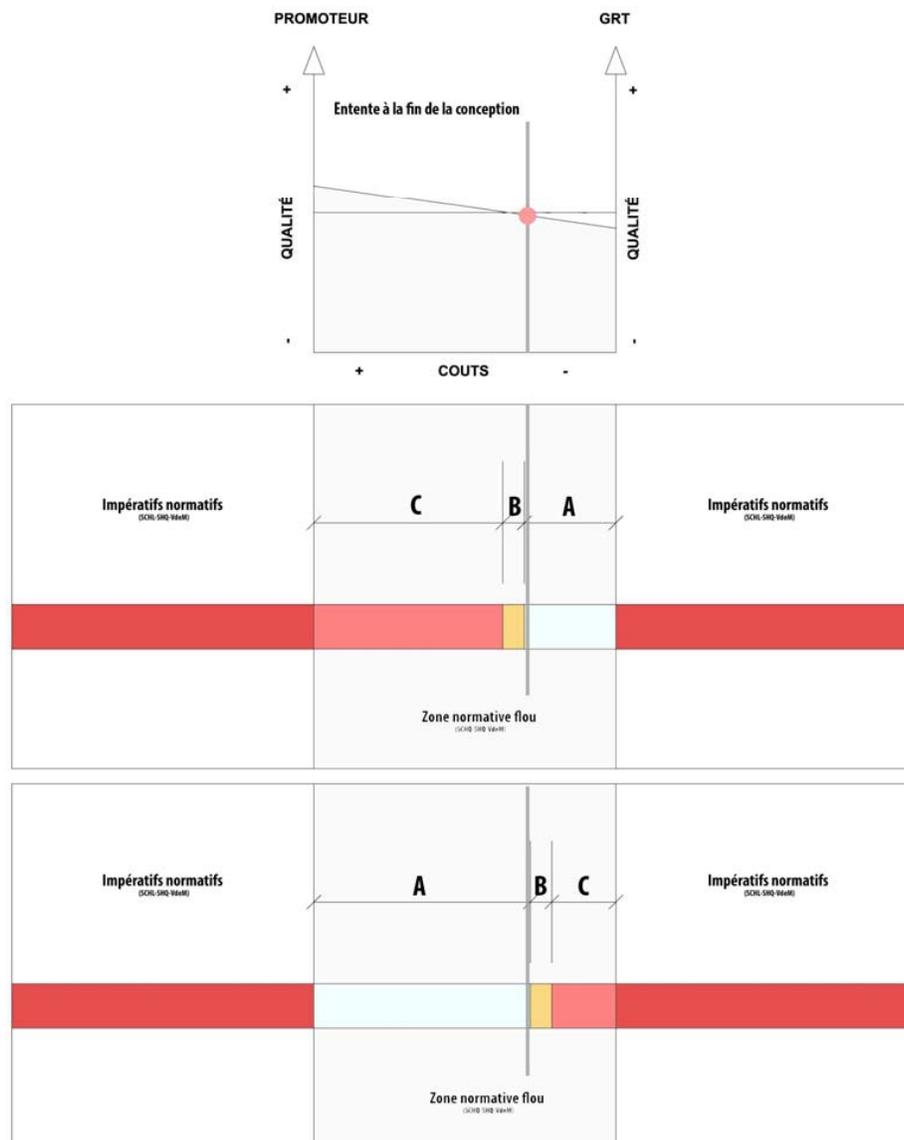


Fig.11. État de la négociation de la zone normative floue après construction

La zone bleue (A) indique le terrain d'entente possible, la zone orange (B) correspond au seuil de tolérance, et puis la zone rouge (C) dans « zone normative floue », indique l'aire des intérêts, que le promoteur ou le GRT estiment primordiaux pour la viabilité du projet. En règle générale, le promoteur et le GRT fixent leurs trois aires de négociation en fonction de l'approche partenariale utilisée. Si l'approche est collaborative, les zones rouge et orange (B) diminueront aux profits de la zone bleue (A). À l'inverse, si l'approche est plus compétitive, les zones rouge et orange (B) augmenteront au désavantage de la zone bleue (A).

3.3. Le projet « Vachon »

Description du projet

Localisation physique et contextuelle

Le projet Vachon s'implante physiquement au cœur d'un ancien quartier industriel et possédant une typo-morphologie industrielle datant du début du 20^{ième} siècle. Ce projet s'insère contextuellement au sein d'un quartier que de nombreux promoteurs considèrent comme « marqué ». Dû à la présence de poches de pauvreté, de groupes communautaires très bien organisés, et de résidents influents peu ouverts à la création de nouveaux projets, ce secteur a été, durant de longues années, délaissé par les investisseurs privés.

Le projet

Le projet se compose de huit bâtiments de cinq étages, s'implantant sur trois îlots. Deux d'entre eux auront une vocation non résidentielle et accueilleront des bureaux et un centre sportif. Affichant un total de 481 unités d'habitations, le projet propose plus de 160 logements abordables répartis dans l'ensemble du projet et plus de 60 logements sociaux regroupés au sein d'un même bâtiment : soit l'équivalent de 15% du projet. À travers notre étude, nous nous pencherons plus particulièrement sur ce dernier bâtiment que l'on nommera « M » à des fins d'études.

Présentation du cadre organisationnel

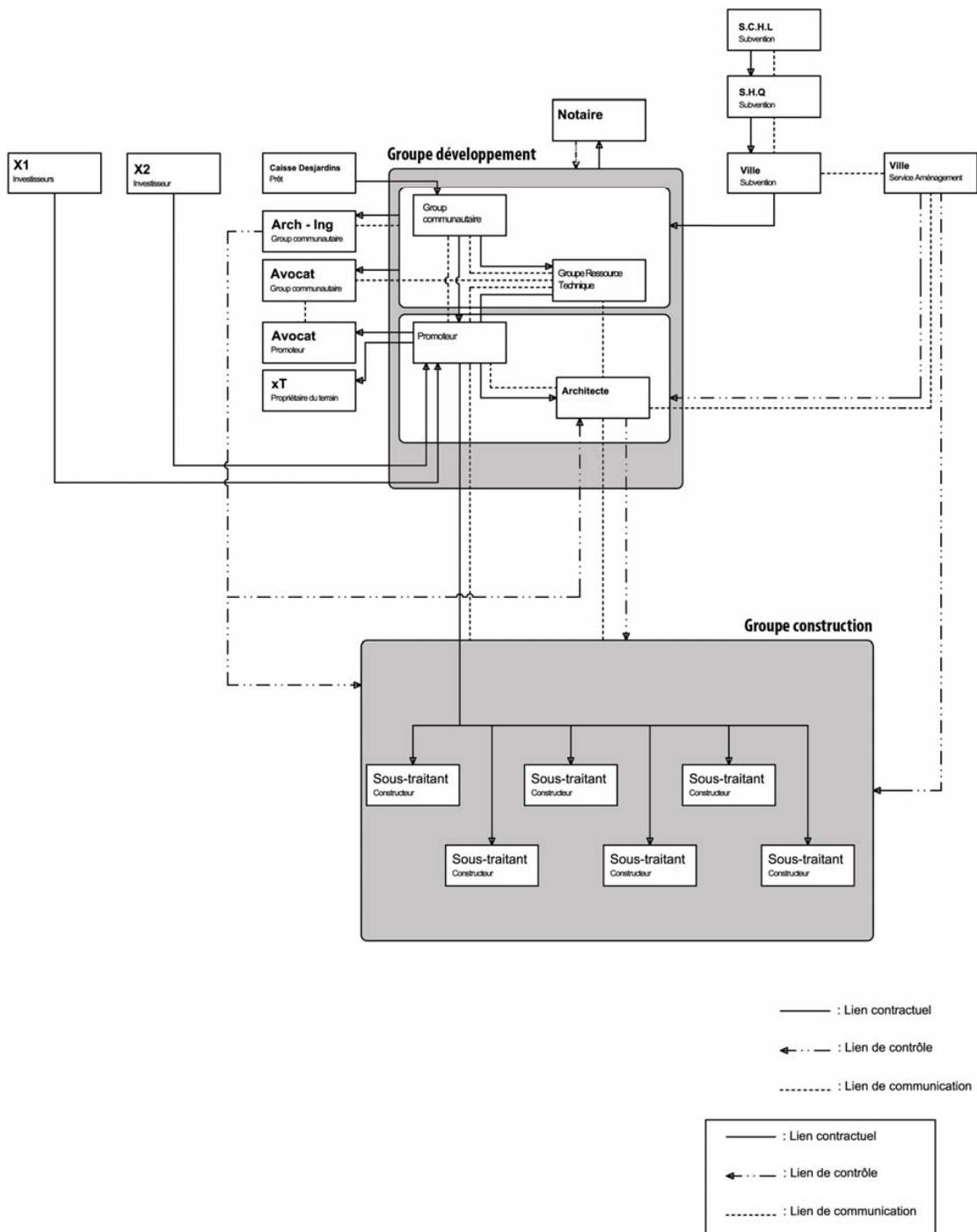


Fig. 12. Cadre organisationnel avec le GRT et le groupe communautaire

Présentation du gérant et des principaux intervenants

Habitation Communautaire Montréal (HCM)

L'entreprise

L'organisme HCM est un OSBL influent à Montréal. Offrant un support et une expertise aux groupes qui veulent mettre sur pied des projets immobiliers communautaires, HCM a su, en 30 ans, développer une expertise lui permettant de mener à terme des projets d'envergure et d'afficher un chiffre d'affaires de plus d'un million de dollars (dont 92% proviennent d'honoraires). (Robi.D, 2008)

Au cours de ces projets, HCM intervient à toutes les phases de développement et de réalisation, tout en privilégiant une approche d'accompagnement. Cette méthode se caractérise par un étroit contrôle de divers intervenants, favorisant ainsi la réalisation de projets répondant aux besoins des futurs résidents. (Robi.D, 2008)

Le responsable du projet

Directeur adjoint de HCM depuis plusieurs années, D. Robi détient une connaissance approfondie des caractéristiques, tendances et problématiques urbaines. D. Robi a mené à terme de nombreux projets d'habitations, touchant autant la construction de logements neufs que la restauration de bâtiments vétustes. Ainsi, il a su développer une expertise en matière de développement des quartiers centraux et particulièrement au niveau des dynamiques communautaires des quartiers du sud-ouest de l'île de Montréal.

Rôle et responsabilité

HCM devait jouer un rôle de médiateur, de coordinateur et de support technique tout au long des premières phases du projet. De plus, le GRT avait la responsabilité à travers ces dernières étapes d'identifier des besoins réalistes avec les groupes communautaires, et d'entamer les démarches nécessaires à l'obtention de subventions.

Le groupe promoteur

L'entreprise

Le groupe promoteur est une entreprise de promotion immobilière impliquée dans le développement résidentiel depuis plus de 30 ans à Montréal. Devenu l'un des leaders de la promotion résidentielle Montréalaise, le promoteur, récipiendaire de plusieurs prix d'excellence, a développé une expertise reconnue au cours des dernières années. Ainsi, le groupe promoteur peut faire valoir aujourd'hui un portfolio impressionnant, affichant des projets ayant contribué à la revitalisation de

quartiers « historiques » montréalais, tels que le quartier Griffin town, la Cité du multimédia, le quartier du Vieux Montréal, etc.

Le responsable du projet

A. Tremblay et N. Valer sont les deux gestionnaires fondateurs du groupe promoteur et, également par l'intermédiaire de cette dernière, les maîtres d'ouvrages du projet Vachon. A. Tremblay est le membre du groupe responsable du développement et de la mise en marché du projet. Quant à N. Valer, habile en administration, et fort d'un diplôme en ingénierie de la construction, est responsable de l'étape de la construction et des tâches administratives.

Rôle et responsabilité

Le groupe promoteur a joué le rôle d'un développeur responsable de vendre, au GRT HCM, un bâtiment répondant aux exigences (Prix, Qualité, Délais,...) préalablement stipulées dans l'offre d'achat d'immeuble avec construction (clés en main).

Processus utilisé pour réaliser le projet le Mile-End

Définition du partenariat

C'est en 2006 que le groupe promoteur dévoila son intention de racheter et de reconverter l'usine Vachon. Cependant, dérogeant au règlement de zonage et devant répondre aux exigences d'inclusion de la ville de Montréal, le groupe promoteur s'est vu obligé, par l'arrondissement du Sud-Ouest, de construire 15 % de logements sociaux au cœur du projet Vachon, en partenariat avec le GRT HCM, sous la forme d'un contrat de type clés en main.

(Il est à noter que le dézonage permettant la réalisation du projet était conditionné par ces 15% d'inclusion.)

Sources de revenus

Les sources de revenus pour le GRT HCM, dans le cadre du partenariat, ont subi peu de modifications par rapport à un projet réalisé de façon plus traditionnelle. Ainsi, pour le projet « M », le GRT HCM percevait une rémunération en fonction du nombre d'heures investies sur le projet.

En ce qui a trait au groupe promoteur, il en est tout autrement. Le promoteur n'a pu réaliser aucun profit dans le cadre du partenariat. De plus, selon les responsables du projet, le groupe promoteur a dû faire supporter une partie des pertes liées à la construction des logements sociaux au reste du projet. Le groupe promoteur impute ces dépenses aux coûts de construction directs et indirects. Ainsi, ces derniers expliquent que le groupe promoteur a, avec le temps, développé une expertise dans

un domaine de la construction qui lui permet aujourd'hui de négocier un rapport qualité-prix très avantageux, mais uniquement dans une gamme précise du marché. De ce fait, le groupe promoteur n'a pu obtenir un rapport qualité-prix suffisant lui permettant de construire le projet à un coût nul.

Identification de projet

Au cours des premières phases du projet, le groupe promoteur, soucieux de faire accepter le projet par la population locale, mit en place une table de concertation. Cette table de concertation permettait au promoteur de négocier avec une seule entité, soit ici D. Robi, du GRT HCM, qui avait été désigné par les groupes communautaires comme leur représentant. Cependant, après quelques rencontres, le groupe promoteur se rendit compte que « le GRT HCM faisait face à une crise interne », puisqu'il n'arrivait pas à établir de consensus sur des exigences réalistes.

Percevant un risque de référendum pouvant mener le projet à l'échec, le groupe promoteur se servit alors d'un article dans la loi des élections et des référendums dans les municipalités pour annuler le risque que représentait un référendum.

(Cette loi stipule que si 50% + 1 des personnes habiles à voter dans le secteur contigu au projet signent un refus de référendum, alors le projet est automatiquement accepté.)

Une fois le risque d'échec écarté, le GRT, les groupes communautaires et le groupe promoteur, s'alignèrent sur les exigences de l'arrondissement, soit un projet représentant 15 % du projet, soit 60 logements sociaux en béton, conçus par la firme d'architectes AMA, et construits par le groupe promoteur.

Montage de projet

À l'étape du montage du projet, le groupe promoteur répartit les tâches en fonction des capacités propres à chaque partenaire. Ainsi, le groupe promoteur était responsable de développer un bâtiment répondant aux exigences normatives de la SHQ et de la SCHL, mais aussi à celles nécessaires à l'obtention du permis. Quant aux GRT, il devait s'organiser afin d'obtenir, en temps voulu, les subventions nécessaires à l'achat du bâtiment.

À partir de cette étape, le groupe promoteur entama le processus d'approbation à partir de plan « concept ». Conséquemment, ils tentèrent d'accélérer le processus d'approbation, leur permettant par la même occasion d'accélérer le processus d'approbation pour l'ensemble du projet Vachon.

Financement des projets

Sommairement, le projet « M » a été réalisé grâce à diverses sources de subventions, provenant, entre autres, de la SCHL, la SHQ, etc. Ces fonds ont

permis au GRT HCM de se porter acquéreur du bâtiment « M » à travers un contrat de type « clés en main ».

Le prix du bâtiment avait été alors établi par le groupe promoteur et la firme d'architecture AMA en fonction de plans « concepts détaillés », se basant sur différentes exigences identifiées lors du montage du projet et à travers les documents réglementaires de la SCHL et de la SHQ. Il est à noter que, à cette étape, le prix de vente fixé par le promoteur était le maximum pouvant être exigé selon le responsable du GRT.

Le financement du projet a été, selon les responsables du groupe promoteur, une étape peu importante du projet. Ayant des investisseurs solides voulant voir le projet Vachon se réaliser, le groupe promoteur avait la capacité de financer, par l'intermédiaire du projet Vachon, la construction du bâtiment « M ». Cependant, il était important que le GRT HCM garantisse l'achat des unités construites, par le biais d'une lettre d'intention d'achat, et qu'il obtienne les subventions en temps voulu.

Temps

Dès le début du projet « M », le temps était un facteur névralgique pour la réussite du projet Vachon. Ainsi, il était important pour le groupe promoteur d'obtenir au plus vite un accord avec le GRT, et de signer une lettre d'entente stipulant l'offre d'achat du projet par le GRT. Car, comme il l'a déjà été mentionné, le changement de zonage, permettant à l'ensemble du projet Imperial de voir le jour, était conditionnel à l'engagement du groupe promoteur à réaliser 60 logements sociaux.

Le groupe promoteur avait également conclu un accord avec le propriétaire de l'usine Vachon, lui permettant d'être l'acheteur prioritaire, durant un temps limité et pour une offre d'achat déterminée.

Qualité

La qualité a aussi été l'un des éléments clés du projet. Comme on a pu le voir à travers les paragraphes précédents, les exigences de qualité pouvaient avoir un impact direct sur les coûts et sur les échéanciers du projet « M », mais également sur ceux du projet Imperial.

Ainsi, selon les responsables du groupe promoteur, il était important de trouver rapidement un accord avec le GRT pour le projet « M », afin d'entamer l'achat de l'usine Vachon. Cependant, malgré ce constat, le promoteur du projet « M » fit face à plusieurs contraintes.

Tab.7 : Instances d’approbations accompagnées d’une évaluation qualitative, représentant le degré de difficulté, rencontré par le groupe promoteur du projet « M » pour l’atteinte d’une entente sur la qualité

<i>SCHL - SHQ</i>	5%
<i>GRT (BSQ) - COOP d’habitation</i>	45%
<i>ARR Plateau Mont Royal</i>	
Services de l’aménagement	14%
Comité consultatif d’urbanisme	35%
Conseil d’arrondissement	1%

Comme on peut le voir sur le tableau 7, les principaux acteurs qui ont représenté de réelles difficultés pour le groupe promoteur sont :

- La Coop d’habitation, qui représente les utilisateurs finaux du projet et qui exerce un contrôle sur la qualité à travers la formulation d’exigences. Le contrôle porte essentiellement sur des éléments pouvant améliorer concrètement la qualité de vie des futurs résidents, comme la dimension des ouvertures, la dimension des logements, les systèmes de sécurité mis en place, etc.
- Le service de l’aménagement et le comité consultatif d’urbanisme qui exercent un contrôle sur la qualité pour l’obtention du permis de construction. Le contrôle porte essentiellement sur l’insertion du bâtiment dans son environnement, comme la couleur de la brique, les marges de recul, etc.

Pour le premier point, l’une des principales difficultés fut de restreindre les exigences des représentants de la COOP d’habitation et du GRT ainsi que les ardeurs du CCU. À ces fins, le groupe promoteur développa une technique qui consistait à émettre, pour chaque exigence de la COOP d’habitation, du GRT et du CCU, une protestation signalant l’effort constant réalisé par le groupe promoteur et à grossir l’impact économique qu’auront ces exigences sur le projet Vachon.

Identification des enjeux de gestion

Défis de gestion		Opportunités de gestion		Conséquences sur le processus		Nouveaux outils	
Identification		Identification		Evaluation		Evaluation	
Humain	<p>Etablir et maintenir un niveau élevé d'acceptabilité auprès des acteurs concernés pour un projet de logements sociaux faisant partie d'un projet résidentiel de grande envergure.</p> <p>Veiller à la bonne circulation de l'information, malgré le grand nombre d'acteurs.</p>	<p>Le projet présentait un défi élevé selon Robi.D. du fait que le projet faisait partie d'un vaste projet résidentiel visant la création d'appartements haut de gamme. Ainsi, le projet s'implantait au cœur d'un territoire, où les groupes communautaires sont organisés et puissants, le projet avait de fortes chances d'être "bloqué".</p>	<p>Offre la possibilité au GRT d'accroître son expérience.</p>	<p>Le projet se présentait selon Robi.D. comme peu intéressant du fait que le projet clés en main mobilisait autant de personnes qu'un projet de type traditionnel. Néanmoins, la réalisation d'un projet en partenariat avec un "grand" promoteur pouvait se révéler comme une expérience enrichissante.</p>	<p>Le promoteur et le GRT montèrent une table de concertation réunissant divers acteurs communautaires, à travers laquelle le GRT devait jouer le rôle de médiateur, négociateur... (Exprimant les propositions du promoteur aux groupes communautaires, le GRT jouait également le rôle de représentant des groupes communautaires lors de rencontre avec le promoteur.)</p>	<p>Table de concertation Table de négociation</p>	
Financier	<p>Transférer au promoteur les efforts financiers liés aux exigences du GRT et des représentants de la COOP.</p>	<p>Toujours selon D.Robi, le projet présentait un défi financier faible pour le GRT du fait que le projet était une exigence de la ville de Montréal. Ainsi, le seul défi réel que représentait le projet était la négociation avec le promoteur du meilleur rapport qualité prix.</p>	<p>Permet, à travers un partenariat avec un promoteur privé d'expérience, la réalisation d'un projet de grande qualité tout en minimisant les risques liés à des coûts additionnels.</p>	<p>Le projet se présentait au niveau financier intéressant pour le GRT, car le promoteur était dans l'obligation de construire 15 % de logements sociaux. De ce fait, le GRT a pu fixer ses exigences face à un promoteur aux "reins solides".</p>	<p>Le GRT, à travers un contrat de type clés en main, opta pour une négociation basée sur des positions évolutives, tout au long du projet.</p>	<p>Contrat clés en main. Partenariat.</p>	
Temps	<p>S'assurer que les subventions soient livrées selon les ententes préalablement établies.</p>	<p>Le défi était réellement faible du fait que le projet d'insertion était une exigence de la ville de Montréal, ce qui pouvait faire accélérer le processus d'approbation de ces subventions.</p>	<p>Permet au GRT de réaliser un projet rapidement.</p>	<p>Le projet se présentait selon D.Robi au niveau du temps comme une opportunité peu intéressante pour le GRT, du fait qu'un partenariat entre un GRT, et un promoteur amène une part d'inconnu et de conflit, pouvant retarder l'évolution du projet.</p>	<p>Afin de minimiser le temps de négociation, en le promoteur et le GRT, fixèrent, au début du projet, des ententes sur des points clés comme les critères imposés par la SCHL, SHQ... permettant l'obtention rapide des subventions.</p>	<p>Réunions rapides. Réunions fréquentes lorsque requis. Ententes préliminaires</p>	
Qualité	<p>Développer un projet, respectant les intérêts des groupes communautaires et du GRT.</p> <p>Développer un système de contrôle de la qualité, efficace.</p>	<p>Le défi était réellement élevé selon D.Robi. Du fait, que le projet était imposé au promoteur, et que l'entente signée entre le promoteur et le GRT (clés en main), possédait des zones "floues", il était important de contrôler, les plans. Afin notamment de garder un certain contrôle sur la qualité.</p>	<p>Permet au GRT d'obtenir un rapport qualité/prix exceptionnelle.</p>	<p>Le projet selon D.Robi se présentait de façon avantageuse, tant pour le GRT, que pour les groupes communautaires, du fait que le promoteur possédait une solide expérience de la construction. Mais aussi, du fait que le GRT avait mandaté des architectes et des ingénieurs indépendants pour contrôler les plans du promoteur.</p>	<p>Tout au long du processus de conception, le GRT a contrôlé le promoteur, afin de tirer avantage des flous laissés par les réglementations des diverses subventions, guidant le contrat clés en main.</p>	<p>Contrat de type: "Clés en Main" Outils de contrôle Evaluation indépendante</p>	

Identification

Evaluation

Identification

Evaluation

Humain

Etablir et maintenir un niveau élevé d'acceptabilité auprès des acteurs concernés pour un projet de grande envergure.

Le projet présentait un risque très élevé selon Valer.N, du fait que l'aménagement était de nombreux groupes communautaires organisés. De plus, le milieu de ce secteur s'était déjà opposé à des projets relativement similaires. Et enfin, le promoteur n'avait jamais réalisé de projet en partenariat avec un GRT.

Offre la possibilité au promoteur d'accroître son expérience, sur un territoire présentant un fort potentiel. Offre la possibilité au promoteur de bâtir une image respectée par les acteurs du milieu.

Le projet Vachon se présentait comme un projet offrant au promoteur l'opportunité de réaliser un projet d'envergure au cœur d'un secteur affichant un fort potentiel présent et futur. Proche du centre, et offrant des bâtiments aux typologies très intéressantes, le quartier Saint-Henri est appelé à se transformer, selon Valer.N.

Table de concertation. Table de négociation.

Le promoteur et le GRT ont monté une table de concertation, réunissant divers acteurs communautaires, à travers laquelle le GRT devait jouer le rôle de médiateur. L'objectif de cette méthode consistait à limiter le nombre d'acteurs avec lesquels le promoteur allait négocier.

Financier

Limiter au maximum les pertes liées à la construction de logements sociaux.

Le défi financier était présent du fait que la ville imposait l'intégration de logements sociaux au projet. De ce fait, le promoteur était contraint d'accepter différentes exigences soumises par le GRT et par les groupes communautaires.

Permet au promoteur de construire des logements dans un secteur à fort potentiel.

La construction de logements sociaux n'était pas directement intéressante pour le promoteur. Néanmoins, indirectement, la construction de logements sociaux lui permettait de construire dans un secteur de grande valeur, et encore non exploité.

Contrat de type: "Clés en Main".

À un niveau financier, le promoteur a, dès le début du processus, tenté de limiter les risques à travers un contrat de type clés en main.

Temps

Identifier rapidement les intérêts des acteurs concernés. Fixer rapidement des ententes avec les différents paliers gouvernementaux, malgré un lieu d'insertion grandement contrôlé.

Le projet réalisé présentait un défi évalué par le promoteur comme élevé. Cette évaluation s'appuyait sur le fait que les groupes communautaires étaient selon Valer.N peu fiables. Réclamant plus de 25% de logement sociaux, les groupes communautaires pouvaient empêcher le changement de zonage, nécessaire à l'avancement du projet.

Offre la possibilité de développer des logements sociaux, avec une architecture s'intégrant au reste du projet.

Le projet se présentait comme une opportunité pour le promoteur, du fait que l'obligation de construire des logements sociaux lui permettait d'assurer une bonne interrelation architecturale des bâtiments au cœur d'un même projet.

Table de concertation. Recherche de solutions alternatives.

Afin de diminuer la dépendance du promoteur envers les groupes sociaux, le promoteur a développé des actions menées en parallèle des négociations de la table de concertation. Cette action lui permettait de contrer les imprévus.

Qualité

Développer un projet, respectant les intérêts de chacun, malgré un grand nombre d'acteur, tout en limitant les coûts.

Pour le promoteur, le défi de la qualité était un défi élevé du fait que le promoteur devait faire comprendre à un grand nombre d'acteurs ses intérêts, qui étaient essentiellement de nature économique.

Offre la possibilité de développer des logements sociaux, avec une architecture s'intégrant au reste du projet.

Le projet se présentait comme une opportunité pour le promoteur, du fait que l'obligation de construire des logements sociaux lui permettait d'assurer une bonne interrelation architecturale des bâtiments au cœur d'un même projet.

Contrat de type: "Clés en Main".

Au niveau de la qualité, le promoteur a utilisé les mêmes architectes que pour l'ensemble du projet, permettant une certaine harmonie au niveau de l'ensemble architectural qui compose le projet. De plus, le promoteur savait que l'architecte comprenait ses intérêts.

Cycle de vie du projet

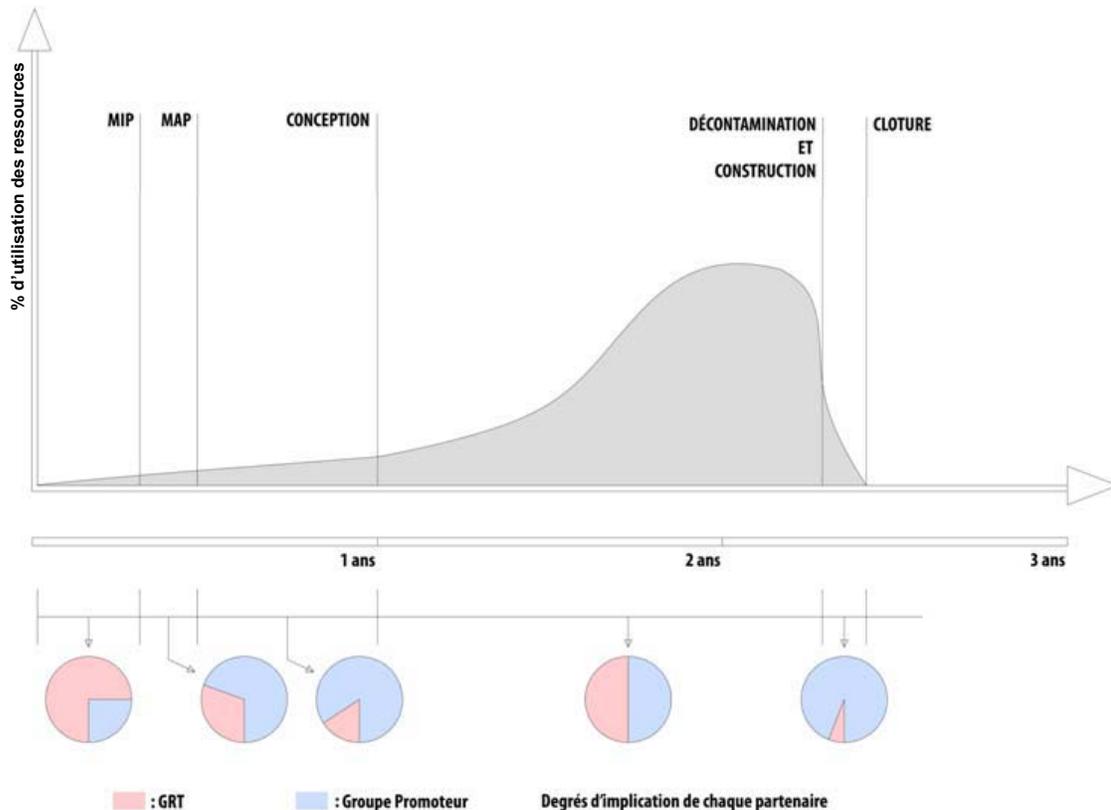


Fig. 13. Cycle de vie d'un projet mené en partenariat, accompagné de diagramme indiquant le degré d'implication des deux principaux partenaires.

Établissement de la faisabilité économique et technique

L'établissement de la faisabilité technique et économique a de nouveau été un élément important. Cependant, selon les responsables du groupe promoteur, ce projet présentait des difficultés particulièrement élevées en ce qui concerne le volet économique du projet.

Techniquement le projet ne présentait que peu de difficultés selon les responsables du groupe promoteur. En contrepartie, le volet économique du projet présentait de nombreuses difficultés. Ces difficultés venaient essentiellement du fait que le projet Vachon et le projet « M » étaient fortement interdépendants. À titre d'exemple, plus le projet « M » prenait de temps à se finaliser, plus le projet Vachon prenait de temps à se concrétiser, et plus le projet « M » avait un rapport qualité-prix-élevé, plus le rapport qualité-prix et « Vachon » s'amoindrissaient.

Tab. 8. Analyse de coûts et bénéfices

	Coûts	Bénéfices
Monnayables	Coûts directs (Décontamination et Construction) Coûts indirectes (Frais professionnels et Administratifs) Retards liés au projet Pertes issues de la vente	Valorisation de l'usine Impérial, suite au changement de zonage
Non-Monnayables	Opportunités déléçés Stress	Expérience valorisante Satisfaction social Amélioration de l'image corporatif

Planification stratégique des intervenants

À travers de multiples recherches et entrevues, nous avons pu identifier différentes stratégies adoptées par le promoteur et le GRT du projet « M ».

Stratégies et intérêts du groupe promoteur

1 - Demeurer l'un des principaux groupes de promotion immobilière à Montréal

- Développer des projets à haute valeur ajoutée
- Développer des projets de qualité et en concordance avec la « tendance »
- Développer des projets dans des secteurs présentant un potentiel élevé

2 - Entretenir une image corporative valorisante

- Obtenir l'appui d'instances publiques, à travers la réalisation de projets structurants
- Exploiter le génie de lieu, afin d'apporter une plus-value au milieu, transférable au projet

Le groupe promoteur a établi ces actions en fonction de deux grandes stratégies. La première stratégie exprime la volonté de demeurer l'un des principaux chefs de file

de la promotion immobilière de Montréal. De ce fait, le groupe promoteur doit identifier et exploiter des opportunités pouvant comporter certains risques. Néanmoins, toujours selon ses responsables, le groupe promoteur a développé une expertise sur une section précise du marché, leur permettant de limiter le nombre d'inconnues résultant d'un projet. La deuxième stratégie consiste à promouvoir les bénéfices urbains des projets réalisés par le groupe promoteur, facilitant ainsi l'acceptabilité des projets.

Stratégies et intérêts du GRT HCM

1 - Demeurer l'un des principaux GRT à Montréal

- Développer des sources de financement privé additionnelles
- Devenir moins dépendant des instances publiques et des promoteurs privés
- Développer une expertise touchant des projets de grande envergure

2 - Fournir à la communauté des logements avec un niveau de qualité croissant

- Exploiter l'expertise développée afin d'offrir un rapport qualité-prix, élevé
- Développer des projets respectant l'architecture locale

Le GRT établit ces actions en fonction également de deux grandes stratégies. La première stratégie exprime la volonté du GRT d'affirmer sa position de GRT au sein de la région montréalaise. Cette vision se traduit par la volonté du GRT d'avoir accès à des sources de financement privé, et d'afficher une plus grande pro-activité, notamment lorsque le GRT identifie un terrain affichant un fort potentiel. La deuxième consiste à élargir son expertise, afin de tirer des promoteurs ou des contracteurs, pour un rapport qualité-prix très avantageux pour les futurs résidents.

Description des phases et des méthodes de gestion du projet, post-montage

L'achat du terrain

Comme cela a déjà été dit, l'achat de l'usine Vachon était conditionnel à l'obtention d'un changement de zonage. Et le changement de zonage était lui-même soumis à des conditions comme la réalisation et l'intégration de 60 logements sociaux au projet. De la sorte, le groupe promoteur, qui a conclu un accord avec le propriétaire de l'usine Vachon lui permettant d'être l'acheteur prioritaire durant un temps limité et pour une offre d'achat définie, se devait de répondre aux exigences des différentes instances au plus vite. Cependant, comme nous avons pu le voir lors du montage du projet, encore une fois le CCU, les représentants de la COOP d'habitation, le GRT et le groupe promoteur tardèrent à trouver une zone d'entente. Ainsi, l'ensemble de ces retards a contraint le groupe promoteur à renégocier avec le propriétaire de l'usine, puisque l'option d'achat préalablement négociée était arrivée à échéance. Malheureusement pour le groupe promoteur, la négociation d'une nouvelle option sur l'usine Vachon fut plus difficile que prévue. Cette difficulté imprévue provenait du

fait que les propriétaires de l'usine stipulèrent qu'il y avait un nouvel acheteur qui, en concordance avec le zonage actuel, souhaitait utiliser l'usine à des fins industrielles. Ainsi, le groupe promoteur, souhaitant ne pas perdre ses investissements initiaux, est allé de l'avant avec le projet, et a surenchéri pour obtenir une nouvelle option.

Construction

À l'étape de la construction, l'un des points clés fut le rôle du GRT et des représentants de la COOP. Ainsi, comme nous l'avons dit précédemment, le groupe promoteur et l'architecte avaient établi, pour la partie du montage du projet, des plans concepts répondant aux exigences de la SCHL, de la SHQ et des divers intervenants publics et privés. Cependant, le responsable du GRT HCM, la SCHL et la SHQ ont laissé des zones floues. De ce fait il est important d'imposer un contrôle élevé lors de la construction, car ce n'est qu'à travers des plans détaillés que l'on peut concrètement évaluer la qualité du projet. Ainsi, le GRT et les représentants de la COOP d'habitation, aidés d'ingénieurs et d'architectes indépendants, ont contrôlé et exigé différentes actions comme la modification du système de ventilation, ou le respect des normes éco-énergétiques (comme l'épaisseur des planchers). De la sorte, le groupe promoteur fit une nouvelle fois face à de nombreux imprévus qui ont eu un impact sur les ressources allouées au projet « M », mais également à l'ensemble du projet.

Il est à noter que, dès le début de la construction, suite à de multiples modifications exigées par le GRT et les représentants de la COOP d'habitation, les architectes du groupe AMA se retirèrent du projet « M ». Le projet fut alors repris par les architectes JCS.

Description des outils de gestion

La table de concertation

La table de concertation aurait pu être un très bon outil selon le groupe promoteur. En règle générale, cet outil permet de faciliter les négociations, notamment en limitant le nombre d'intervenants, en ciblant clairement les exigences et, surtout, en apportant un ordre de priorité à ces dernières. Cependant, il est impératif que la ou les personnes qui représentent les groupes communautaires aient les pleins pouvoirs, ce qui ne fut pas le cas lors du projet « M ».

3.4. Conclusion de l'étude de cas

À l'issue de la première phase du projet Vachon, le groupe promoteur et le GRT HCM, se disent satisfaits du résultat. Le groupe promoteur a limité les pertes, issues du projet « M », et constate que la phase une du projet Vachon répond à la demande de sa clientèle. Le GRT HCM, quant à lui, se dit satisfait du résultat, d'autant plus que, suite à ce projet, HCM a réussi, par l'intermédiaire des responsables du groupe promoteur, réussi à négocier la création du fond d'acquisition avec un fond d'investissement. Ce fond d'acquisition sera géré par le GRT HCM, et permettra aux GRT de réserver et d'acquérir des terrains qu'ils jugeront intéressants.

Comme nous avons pu le voir, les principes d'un partenariat basé sur la collaboration, ont été négligés. À travers cette étude, nous avons pu constater que, dès le début du projet, la ville de Montréal a imposé au promoteur de réaliser des logements sociaux, en partenariat avec un groupe de ressources techniques précis. Ainsi, à travers ce « mariage » forcé, le promoteur et le GRT ont immédiatement composé des ententes au cœur d'un environnement artificiel.

Le groupe promoteur et le GRT avaient donc, dès le début du projet, établi des positions, issues de réflexions internes. Se privant ainsi d'échanges informationnels, le promoteur comme le GRT ont établi des plans servant au mieux leurs propres intérêts. Ainsi, comme on peut le voir sur la figure.16, le promoteur et le GRT ont fixé une entente amoindrissant les intérêts du groupe promoteur. Cela a été rendu possible en partie grâce à un contrôle permanent de la qualité pendant la phase de construction. À travers cette approche agressive, le GRT et la COOP ont réussi à faire basculer la négociation à leur avantage.

Suite à ces faits, nous remettons en question de plusieurs façons les gains engrangés par le GRT à l'issue de ce partenariat. Parmi ceux-là, nous vous en exposons deux. Le premier vient du fait que le groupe promoteur et le GRT, ont adopté des stratégies impliquant une vision à court terme. Sachant que le groupe promoteur et le GRT sont des acteurs majeurs du développement montréalais, il nous semble qu'une vision à long terme, permettant d'établir un milieu de confiance, aurait été plus prudente, et probablement plus intéressante. Le deuxième met en relief le fait que les coûts induits, par l'ensemble des tactiques de négociation utilisées par les acteurs, n'ont que peu contribué à la performance du rapport qualité-prix du projet. Cela s'explique par le coût élevé lié au contrôle et aux modifications, sachant que ces dernières sont directement liées au degré d'avancement du projet.

Ainsi, malgré un résultat décrit comme satisfaisant par chaque acteur, nous nous posons de nombreuses questions sur la performance générale du projet. Obligés par la ville de composer ensemble, le GRT et le Promoteur ont délaissé l'approche collaborative basée sur le long terme, au profit d'une approche plus compétitive

basée sur une vision à court terme, induisant de la sorte un processus agressif, stressant, et peu ouvert à la création de valeur.

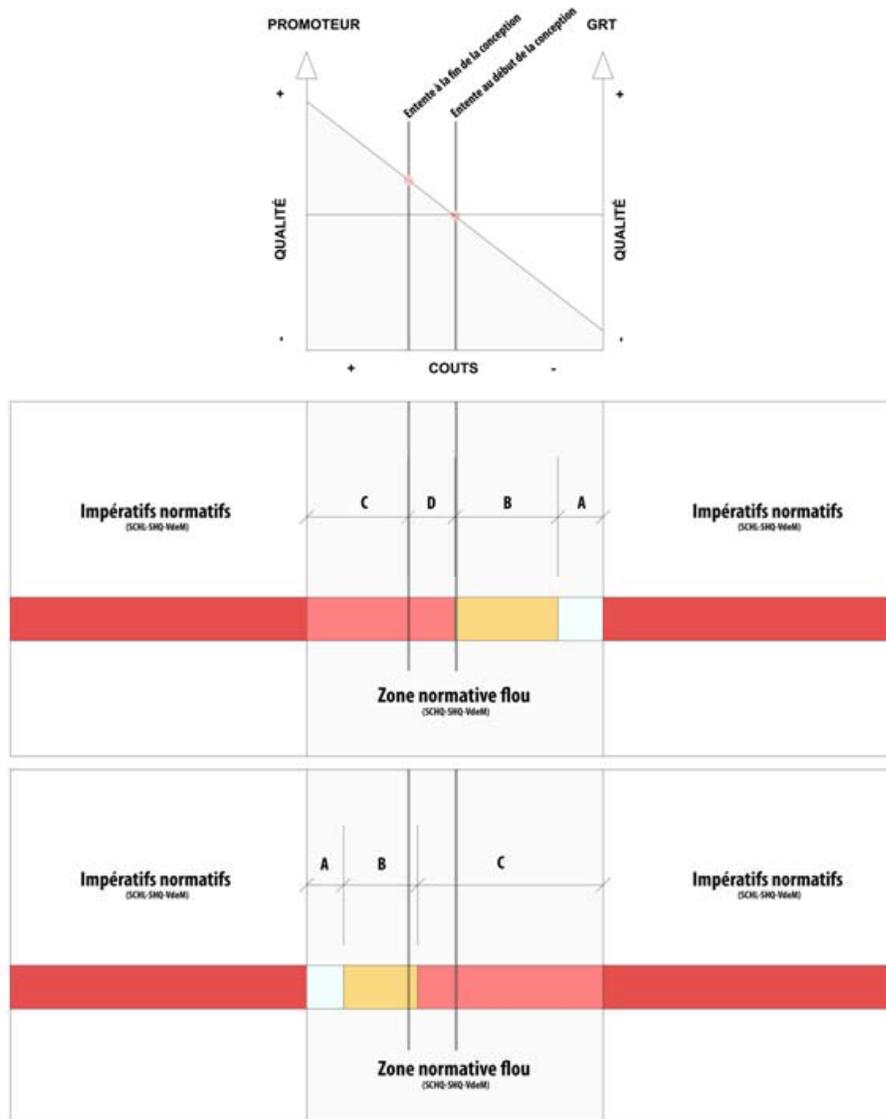


Fig. 14. État de la négociation de la zone normative floue après construction

La zone bleue (A) indique le terrain d'entente possible, la zone orange (B) correspond au seuil de tolérance, et la zone rouge (C) au cœur de la colonne « zone normative floue », indique l'aire des intérêts, que le promoteur ou le GRT estiment primordiaux pour la viabilité du projet. En règle générale, le promoteur et le GRT fixent leurs trois aires de négociation en fonction de l'approche partenariale utilisée. Si l'approche est collaborative, les zones rouge et orange (B) diminueront au profit de la zone bleue (A). À l'inverse, si l'approche est plus compétitive, les zones rouge et orange (B) augmenteront au désavantage de la zone bleue (A).

4. CONCLUSION

Identification des défis et des opportunités de gestion

L'évaluation des défis et des opportunités est issue d'un processus qualitatif et quantitatif que chaque gestionnaire évalue, afin que ses projets puissent mieux s'adapter à ses intérêts présents et futurs.

Dans le cadre du projet « Mile-end », le promoteur et le GRT AHM partageaient des intérêts communs ; le projet « Mile-end » était perçu par les deux partenaires comme un moyen de satisfaire leurs intérêts.

Possédant une structure de béton et plus de 180 logements, ce projet d'envergure se présentait comme un projet offrant au GRT AHM l'opportunité de développer une expertise reconnue. Cependant, le projet « Mile-end » était un défi de taille, tant au niveau économique, que technique. Le promoteur, fort d'une expérience reconnue dans ce type de construction, possédait toutefois une faible connaissance du milieu municipal montréalais. Ainsi privé de contacts, le promoteur seul ne pouvait répondre aux défis rattachés à un projet de cette envergure au cœur d'un milieu qui lui était inconnu. Le projet « Mile-end » se présentait néanmoins pour ce dernier comme une opportunité de démontrer rapidement son expérience et de se construire un réseau de contacts au sein de la ville de Montréal.

Ainsi, c'est la complémentarité des intérêts stratégiques du promoteur et du GRT AHM qui aura poussé ces deux acteurs à saisir l'opportunité de développer un projet en adoptant un partenariat collaboratif. Ayant développé et entretenu un capital social depuis le projet « Brise Lachine », le défi présentait un risque très acceptable pour les deux partenaires.

Dans le cadre du projet « M », le groupe promoteur et le GRT BCM ne partageaient que peu d'intérêt, et le projet « M » était perçu par le promoteur comme une obligation de la ville, permettant de transformer une usine en un projet résidentiel.

Affichant une architecture de type industriel, la transformation de l'usine Vachon se présentait comme un projet donnant au promoteur l'opportunité d'offrir à sa clientèle des appartements de type « loft » à moindres coûts. Le défi était néanmoins évalué par le promoteur comme important, du fait que l'obligation de construire le projet « M », présentait des risques qui pouvaient se répercuter sur l'ensemble du projet. Le GRT BCM percevait le projet « M », comme une opportunité d'obtenir à moindres coûts des logements de très bonne qualité. Le défi était alors de faire supporter les coûts additionnels du projet « M », au projet Vachon, jusqu'à un seuil accepté par le promoteur.

Ainsi, les partenaires du projet « M », ont délaissé l'opportunité d'adopter une approche collaborative, au profit d'une approche plus « agressive », où le défi est de faire respecter, en premier lieu, ses propres intérêts.

Analyse des points communs

Le cas le « Mile-end » et le Projet « M », sont deux projets présentant de nombreuses similitudes à plusieurs égards. Ces similitudes, nous ont permis d'identifier des particularités qui ont contribué à exploiter différentes opportunités et à répondre à différents défis.

Ainsi, dans un premier temps, à travers un volet théorique, nous avons mis en relation l'approche des partenariats et les méthodes d'identification et d'exploitation d'opportunités. Cette première mise en relation était suivie par une deuxième qui consistait à établir un lien entre le rapport capital social, réseau, lors de la mise en place d'un partenariat de types collaboratifs.

De cette combinaison, il en était sorti qu'une approche partenariale de type « collaborative » pouvait grandement favoriser l'exploitation d'opportunités. Cependant, le choix de l'approche collaborative induit un processus relationnel impliquant une stratégie réseau, non réellement définie, oscillant entre la création d'un capital social permettant l'apparition d'un réseau et la création d'un réseau permettant l'épanouissement de son capital social.

L'étude empirique avait pour objectif de faire ressortir, pour chaque cas, les défis et les opportunités tant au niveau de leur montage, qu'au niveau de leur gestion. À cette étape, l'étude des deux cas nous a donc amenés à vérifier si l'approche partenariale constituait en soi un outil permettant d'exploiter au mieux les opportunités et les défis lors de la construction de logements destinés à des personnes âgées possédant de faibles revenus.

La conclusion de cette première analyse est que l'approche partenariale permettait de bonifier un projet réalisé de façon courante par un GRT, tant au niveau des coûts, qu'au niveau du temps. Comme nous pouvons le voir sur la figure 17, la superposition de cycles de vie de projets, réalisés en partenariat et sans partenariat, nous indique qu'un projet impliquant un promoteur et un GRT permettait de diminuer le temps d'un projet de six mois à un an. Ce gain de temps est en grande partie dû au partage adéquat des rôles et des responsabilités et permet de limiter concrètement les coûts liés à l'immobilisation d'un terrain.

Néanmoins, suite à l'étude des cas, nous avons pu constater, et ainsi vérifier, que les gains issus d'un partenariat sont intimement liés au degré de participation au processus de collaboration.

À titre d'exemple, le partage d'informations permettant une définition claire des intérêts de chaque acteur s'est révélé être un précieux atout pour le projet le « mile-end », qui a réussi à développer un projet résidentiel de 180 unités répondant aux intérêts de chacun à travers un processus collaboratif « agréable », comparativement au projet « M », qui a réussi à développer un projet résidentiel

d'envergure au cœur d'un quartier sensible, à travers un processus partenarial agressif et au détriment des intérêts de certains acteurs.

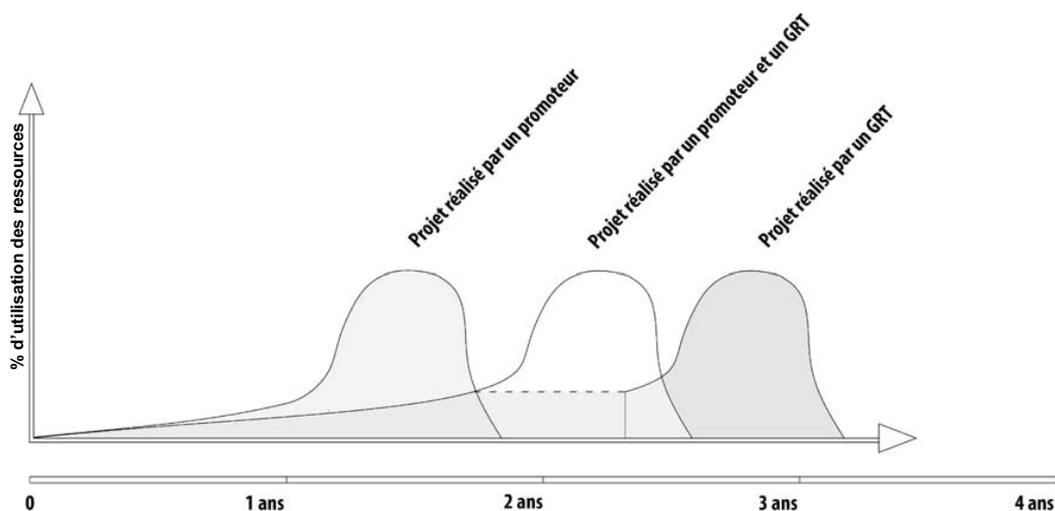


Fig. 15. Cycle de vie d'un super positionné

Suite à ce constat, nous nous sommes penchés sur les raisons qui ont induit les différents degrés de participation à l'approche collaborative entre les deux cas. Ainsi, en nous référant à l'étude empirique préalablement réalisée, nous avons pu constater que l'approche collaborative d'un partenariat, nécessite de chaque acteur une volonté de connaître son partenaire et de voir à travers ce dernier de possibles opportunités. De ces faits, nous avons pu cibler deux facteurs, qui ont, sans nul doute, joué un rôle majeur lors de la réalisation de ces deux projets.

Le premier facteur est la volonté commune du GRT AHM et du promoteur Merlin Immobilier à former un partenariat. De la sorte, ces deux acteurs ont décidé de s'unir pour le meilleur et pour le pire dans le cadre d'un projet qu'ils ont identifié ensemble. Comparativement, le partenariat du projet « M » est né de l'initiative de la ville. Ainsi, le GRT HCM et le groupe promoteur ont été unis de force pour réaliser un projet qu'ils n'avaient pas envie de réaliser ensemble.

Le deuxième facteur se veut l'expertise en construction de logements destinés à des personnes âgées possédant de faibles revenus développée par le promoteur du projet le « Mile-end ». Le promoteur a su apporter au projet son expérience pour négocier, avec les sous-traitants, les fournisseurs et les investisseurs, un rapport qualité-prix très avantageux. À l'opposé, le promoteur du projet « M », qui ne possédait alors qu'une expérience en construction de « haut de gamme », ne lui permettait pas d'obtenir des prix aussi avantageux. Ainsi, à travers cette analyse, nous pouvons mieux comprendre les défis et les opportunités, qu'ouvre et impose l'approche partenariale lors de la création de logements pour personnes âgées à faibles revenus.

Examen des différentes stratégies

En conclusion, nous soumettons, à travers les lignes qui suivent, deux pistes d'intervention pour la réalisation de logements destinés à des personnes possédant de faibles revenus :

La première piste d'intervention consiste à encourager fortement la naissance de partenariats issus d'un processus où chaque acteur a le pouvoir de choisir ses partenaires pour la construction de logements destinés à des personnes possédant de faibles revenus. Cette intervention permettrait de rationaliser le nombre de projets identifiés, et de transférer au promoteur une partie des rôles et des responsabilités accaparées généralement par le GRT. Cette dernière permettrait de limiter les pertes liées, à l'étape d'identification et de montage, de projets qui ne se finaliseront probablement jamais.

À titre d'exemple, le group HCM affichait des dépenses de plus de 1M \$ en 2007, dont près de 82% provenaient d'heures de travail fournies pour l'identification de 50 projets et la réalisation de 10 d'entre eux. Ainsi, sachant que seulement un projet sur cinq se réalise, il nous paraît particulièrement intéressant d'encourager les partenariats et le partage des risques.

Cependant, à partir de cette analyse, il nous est apparu que l'approche souhaitée (qui est de laisser naître par eux-mêmes les partenariats) est peu facilitée par l'environnement à haut risque qu'entoure ce type de projet. Comme il l'a été évoqué par le promoteur du projet « M », la construction de logements en partenariat avec des GRT nécessite de gros investissements initiaux, sans pour autant avoir la garantie que le projet se réalise.

La deuxième piste d'intervention consisterait à attirer plus de promoteurs vers ce type de projet en leur offrant des conditions plus attractives. Cette stratégie permettrait entre autre la création de partenariats naturels, et donc plus efficaces. Pour cela, il nous paraîtrait pertinent d'amoinrir la prise de risque des promoteurs souhaitant réaliser des projets en partenariat avec des GRT. Cela passerait par un changement de la répartition du fond d'investissement

RÉFÉRENCES

Livres, guides et articles :

Aktouf, O. (2006). *Le management entre tradition et renouvellement*. Gaetan Morin : Montréal.

Amboise, G. (1996). *Projet de recherche en administration, guide général à sa préparation*. Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval : Québec.

Black, C., Akintoye, A. et Fitzgerald, E. (1999). An analysis of success factors and benefits of partnering in construction, *International journal of project management* : Glasgow.

Buttrick, R. (2000). *Gestion de projet en action*, édition Village Mondial : Paris.

Chédotel, F. (2005). *L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet*. Revue française de gestion: Paris.

Colin, J.P. (1990). Regard sur l'institutionnalisme Américain, *Cahier sciences humaines*, 26 (3): 365-377 : Montréal.

Eisenhardt, K.M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, vol. 14 : Palo alto.

Frank.F et Smith.A (2000). *Guide du partenariat*. Développement des ressources humaines canada DRHC : Ottawa.

Gagnon, J.H. (2004). *Mieux négocier*. Yvon Blais : Montréal.

Jacobs, R. (2003). *L'importance des stratégies d'alliances / partenariats*. Conférence du 42^{ème} congrès de la FCSQ : Montréal.

Kerven, G.Y. (1993). *La culture réseau : Éthique et écologie de l'entreprise*, éditions ESKA : Paris.

Lin, N. (2001). *Social Capital*, Cambridge University Press : Cambridge.

Mesny, A. (2005). *La méthode des cas et l'enseignement du management*, Cahier de recherche HEC Montréal : Montréal.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les éditions d'organisation : Paris.

Montes, J.C et Pronovost.S. (2007). *La conversation sur les notions de capital social et de réseau : à la recherche d'une "canne blanche"*, Cahier de recherche HEC Montréal. (Centre d'études en transformation des organisations) : Montréal.

Naguib, R. (2004). *Interface organisation environnement*. Thèse présentée à la faculté des études supérieures de l'école des Hautes Études Commercial de Montréal : Montréal.

Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science : Tokyo.

Pinard, M. (2007). *Les entrepreneurs de portfolio immobilier dans la region du Grand Montréal: vers des modèles de réussite*, Mémoire présentée à la faculté des études supérieures de l'école des Hautes Études Commercial de Montréal : Montréal.

Pittaway, L. (2000). *The Use of Personality and the Five-Factor Model to Predict New Buisness Ventures*. International Small Buisness Journal : Montréal.

PMI, (2004). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, troisième édition PMI-Global-Standard.

Prax, J.Y. (2007). *Le manuel du knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. Polias: Paris.

Putnam, R. D. (1993). *The prosperous community: social capital and public life*. The American Prospect : Boston.

Turcotte, M.F.B et Salmon, A. (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Presses de l'Université du Québec : Montréal.

Ucbasaran, D., Westhead,P., et Wright,M. (2001). *The Focus of Entrepreneurial Research : Contextual and Process Issues*. Entrepreneurship :Theory and practice : Durham.

Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*, CA: Sage Publishing : Beverly Hills.

Entrevue :

Gill, R. (2008). *Entrevue*. Montréal, le 15 avril 2008.

Brady, M. (2008). *Entrevue*. Montréal, le 5 avril 2008.

Robi, D. (2008). *Entrevue*. Montréal, le 18 mai 2008.

Valer, N. (2008). *Entrevue*. Montréal, le 10 mai 2008.

Linteau, J. (2008). *Entrevue*. Montréal, le 26 avril 2008.

Cours :

Bédard, R. (2006). Le management : les milieux et la pratique, *Cours HEC 4-435-94 de l'école des Hautes Études Commercial de Montréal*.

Couvrette, R. (2007). Planification et contrôle des ressources, *Cours AME 6046 de l'Université de Montréal*.

Demers, C. (2007). Montage juridique et financier de projet, *Cours AME 6070 de l'Université de Montréal*.

Lizarralde, G. (2007). Planification et élaboration des projets, *Cours AME 6043 de l'Université de Montréal*.

Poitras, J. (2008). Méthodes et pratiques de la négociation, *Cours HEC 404395 de l'école des Hautes Études Commercial de Montréal*.

Internet :

Chaire de responsabilité sociale et développement durable :
URL : www.crsdd.uqam.ca, dernière consultation 2008.

Habiter Montréal :
URL : www.ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PES_PUBLICATIONS_FR/PUBLICATIONS/STRATEGIE_INCLUSION.PDF, dernière consultation 2008.

Atelier Habitation Montréal :
URL : www.atelierhabitationmontreal.org, dernière consultation 2008.

Merlin Immobilier :
URL : www.merlin-immobilier.qc.ca, dernière consultation 2008.

AGRTQ - Association de Groupes de Ressources Techniques du Québec :
URL : www.agrtq.qc.ca, dernière consultation 2008.