

LE QUARTIER DES SPECTACLES – SECTEUR PLACE DES ARTS

Thomas Gerardin
Sébastien P. Lafontaine
Laurent Viel

Le projet vise le réaménagement des espaces publics du secteur Place-des-Arts et s'inscrit dans le programme global du Quartier des Spectacles identifié par la Ville de Montréal comme stratégique pour le développement de la ville. D'un budget de 147 M\$ (dont 120 M\$ admissible au programme Chantier Canada), ce projet de design urbain a pour objectif principal la réaffirmation de l'identité culturelle revendiquée par la métropole, au travers d'aménagements qui assureront le maintien et la croissance des activités artistiques et festivières au centre-ville. La revitalisation du secteur et la mise en place de conditions favorisant l'arrivée de projets immobiliers de prestige constituent en outre un objectif secondaire notoire.

L'ensemble du projet est subdivisé en quatre grandes phases dont une partie importante de la première, la place des Festivals, a été livrée au début de l'été 2009. La clôture du projet est prévue pour 2012, avec des retombées globales estimées à 900 M\$. Ce projet d'envergure est en outre caractérisé par un grand nombre d'acteurs et d'intervenants, notamment en provenance du milieu culturel.

Deux enjeux de gestion ont été identifiés comme cruciaux: le déroulement du projet en régime accéléré dans le contexte d'une multiorganisation temporaire complexe et la nécessité d'obtenir des livrables de très haute qualité. Ces deux enjeux, qui découlent des objectifs du projet, constituent la ligne directrice de ce travail d'analyse du processus de gestion.

article E1001

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

Publié en 2010 par le Groupe de recherche IF - grif © Université de Montréal, Montréal, Canada
www.grif.umontreal.ca

Publié sur : <http://www.grif.umontreal.ca/revueIF.htm>

DESCRIPTION DU PROJET ET DE SON CADRE ORGANISATIONNEL

Présentation générale du projet et de ses principales caractéristiques

Le projet se situe dans le secteur de la Place des Arts au cœur du Quartier des Spectacles, le seul secteur du quartier ayant fait l'objet d'un programme particulier d'urbanisme (PPU) (voir Fig. 1). Les grands objectifs sont d'en faire « un quartier urbain convivial, équilibré et attrayant, un ancrage urbain permanent pour la culture, une destination culturelle de classe internationale » (Ville de Montréal, 2007, p.12).



Fig. 1. Plan de localisation du secteur Place des Arts du Quartier des spectacles
(source fond de carte : Ville de Montréal, 2010)

Outre les orientations du PPU en termes de développements immobilier, économique, culturel et durable, le projet d'aménagement vise à faire du quartier une destination bien ancrée au centre-ville. Il devra favoriser l'équilibre entre les différentes fonctions urbaines et valoriser la vocation culturelle du quartier sous la marque d'une grande qualité urbaine et architecturale, à travers l'aménagement de quatre places publiques et le réaménagement de plusieurs rues.

Le Quartier des spectacles constitue déjà le lieu d'accueil d'une multitude de festivals. Or, il est fondamental pour la ville de maintenir et conforter ces activités afin de préserver et renforcer l'image et le dynamisme culturel de Montréal, menacé notamment par la concurrence de Toronto comme l'ont souligné certains des gestionnaires du projet. Cet enjeu stratégique se traduit par deux enjeux de gestion déterminants du projet: le temps et la qualité.

D'abord, les travaux devront être réalisés dans un délai très court (quatre ans) et sans contrarier les activités des festivals, ce qui implique de procéder en régime accéléré et requiert une communication efficace entre les partenaires. Afin d'y parvenir, la gestion du projet est partagée entre le Bureau de gestion des grands projets de la Ville et la société Quartier International de Montréal (QIM), un organisme externe.

Ensuite, le projet devra renforcer l'image de ville culturelle à laquelle s'est associée Montréal et présenter suffisamment d'attraits pour lui permettre de concurrencer à ce titre d'autres métropoles. La qualité du rendu final est donc essentielle, un enjeu adressé par plusieurs outils qui seront examinés plus loin.

Afin de ne pas confondre les phases du projet avec les phases du format traditionnel de gestion de projet (conception, réalisation, etc.), nous allons présenter les phases du projet comme des sous-projets.

La place des Festivals (phase 1A) constitue le sous-projet le plus important et le plus coûteux et a pour objectif d'accueillir les plus grands concerts extérieurs. Le réaménagement de la rue Jeanne-Mance (phases 1B et 1C) vise à diminuer sa largeur de cinq à trois voies, la portion sud (phase 1C) ayant été reportée à plus tard. De manière à contrer la présence du mur aveugle du Musée d'art contemporain, des « vitrines habitées » (pavillons à usage commercial) ont été implantées. Le Parterre (phase 2A) créera un espace en face de la nouvelle salle de l'Orchestre symphonique de Montréal en replaçant le boulevard Maisonneuve dans la trame orthogonale, tandis que la promenade des Artistes (phase 2B) augmentera l'espace disponible pour les piétons. L'intervention sur la rue Sainte-Catherine (phase 3) permettra de la transformer en un véritable espace partagé laissant plus de place aux piétons. L'esplanade Clark (phase 4), finalement, fournira un espace public supplémentaire et participera à la revitalisation de la rue Clark.

La Fig. 2 présente la nature et la localisation des grandes phases du projet.

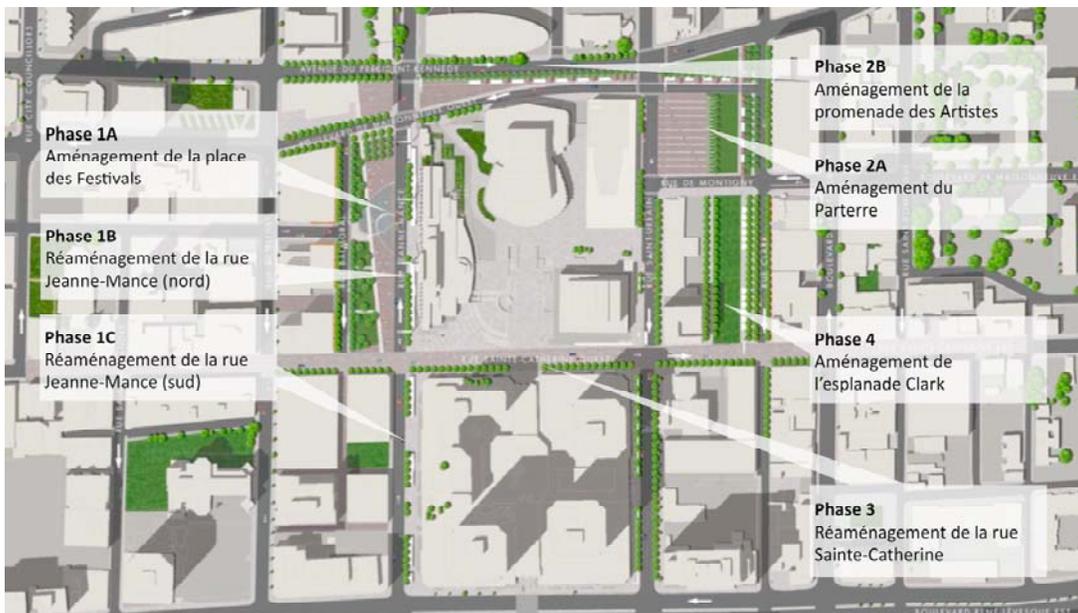


Fig. 2. Plan du secteur Place des Arts du Quartier des spectacles
(source fond de plan : Ville de Montréal, 2007)

Présentation du gérant du projet et des principaux intervenants

La Ville de Montréal est le donneur d'ouvrage du projet. Elle est représentée par son Bureau de gestion des grands projets (BGGP), au sein duquel un chef de projet assure la coordination entre les différents partenaires depuis 2007. Tel qu'indiqué lors des entretiens réalisés pour cette étude de cas, le projet est qualifié de prioritaire par la Ville, ce qui permet à l'équipe de gestion de projet de bénéficier par le fait même d'un appui politique fort, en conformité avec le plan stratégique de la Ville de se positionner comme « métropole culturelle » (Ville de Montréal, 2007).

Les gouvernements fédéral et provincial soutiennent financièrement le projet à la hauteur de 40 M\$ chacun, dans la mesure où il « contribuera au développement économique et culturel de la ville et de la province » (Gouvernement du Canada, 2009) et il « améliorera l'environnement urbain du quartier [...] et la qualité de vie de sa population » (Gouvernement du Québec, 2010). Leur rôle est avant tout financier.

Le Quartier International de Montréal (QIM) est un organisme sans but lucratif, sans capitaux propre : la société fonctionne avec des honoraires de gestion de projets qui constituent ses seuls revenus. Sa mission consiste à développer des projets d'aménagement urbain pour des clients publics, parapublics ou privés sans but lucratif et « contribuer concrètement à l'amélioration durable de son domaine public » (QIM, 2010). Mandaté par la Ville en 2007 pour réaliser le PPU puis pour assurer différentes missions de gestion de projet, il gère notamment le budget et les appels d'offres dont il assure la production et diffusion des documents, de même que l'analyse et la transmission des réponses à la Ville. Avec SM-Génivar, le QIM est également en charge de la supervision du chantier lors des phases de réalisation des différents sous-projets. Ensemble, le QIM et le BGGP à titre de représentant du donneur d'ouvrage constituent les deux piliers dans la gestion du projet.

La Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM) est impliquée en tant que propriétaire foncier d'une partie des terrains visés par les aménagements et donneur d'ouvrage délégué de la phase 1A. Grâce à son processus d'appel d'offres et d'octroi de contrat, plus flexible que celui de la Ville la SHDM pouvait démarrer la phase 1A plus rapidement dans le cas d'un projet en régime accéléré ; la SHDM a donc reçu de la Ville un mandat de maître d'ouvrage délégué afin de lui livrer, clef en main, la phase 1A du projet. La SHDM a par ailleurs délégué les activités de gestion et de réalisation des travaux à la firme Dessau à titre de gérant de construction. La participation de la SHDM lui permet de rencontrer les objectifs de revitalisation des quartiers et de levier de développement de sa planification stratégique.

Daoust-Lestage est une firme d'architecture et de design urbain, sous contrat avec le QIM pour la conception du projet. Elle fut aussi engagée par la SHDM pendant la phase 1A du projet. Le QDS correspond aux visées de la firme de s'investir dans des projets intégrés qui incluent toutes les facettes et les échelles de l'aménagement (Daoust-Lestage, 2010).

SM-Génivar est la principale équipe d'ingénierie du projet, sous contrat avec la Ville: le QDS correspond bien à l'orientation stratégique de ces firmes qui visent des projets nécessitant un mode accéléré et un maintien de la fonctionnalité des lieux (Génivar, 2004). L'équipe travaille en étroite collaboration avec Daoust-Lestage et avec le QIM et, dans une moindre mesure, le BGGP. Ensemble, ces quatre intervenants constituent le cœur de la multi-organisation temporaire en charge de la gestion du projet.

Le Partenariat du Quartier des spectacles (PQDS) est un organisme à but non lucratif (OBNL) créé en 2003, dont l'objectif est de promouvoir des projets visant à renforcer l'identité culturelle du quartier (Partenariat du Quartier des spectacles, 2010). À terme le PQDS sera l'organisme en charge du fonctionnement, de l'animation et de la promotion du QDS. En tant que représentant d'un grand nombre d'acteurs de la société civile, il a été impliqué par consultation dans l'élaboration du PPU, est à l'origine du Plan Lumière du Quartier et agira comme consultant dans la mise en place de sa stratégie de signalétique.

La plupart des sociétés de consultants ainsi que les entreprises générales de construction se trouvent en lien contractuel direct avec la Ville. Trois exceptions de taille valent la peine d'être mentionnées: celle de Dessau, en contrat avec la SHDM, celles de Daoust Lestage et de Tecsuit, firme d'ingénierie responsable de la gestion de la circulation sur le chantier, en contrat direct avec le QIM. Les entreprises générales font par ailleurs appel à des sous-traitants.

Les propriétaires riverains du projet sont consultés au fur et à mesure de son déroulement, notamment par l'entremise de séances de partnering. Leur implication est impérative pour un déroulement harmonieux des différentes phases.

Les distributeurs et services publics, tels qu'Hydro-Québec, Gaz Métro, Bell, Vidéotron et la Société de transport de Montréal (STM) ont été amenés à évaluer leurs besoins localement sur un horizon de cinquante ans afin de permettre l'intégration d'éventuels travaux d'entretien et de remplacement à l'intérieur du déroulement du projet.

Présentation du cadre organisationnel

En raison de la grande quantité d'acteurs impliqués et des caractéristiques particulières du sous-projet 1A, deux diagrammes organisationnels sont nécessaires afin de représenter adéquatement l'ensemble du projet. Le premier montre l'organisation de l'ensemble des sous-projets à l'exception de celle du 1A, qui est schématisée par le second diagramme.

Dans le premier cas (figure 3), le cœur de la multiorganisation temporaire est constitué de quatre éléments: le BGGP de la Ville, le QIM, Daoust-Lestage et SM-Génivar. Les entreprises et les sous-traitants ont été volontairement représentés de manière schématique afin d'alléger le diagramme. Pour chaque sous-projet, un entrepreneur général est choisi, qui lui-même contracte avec un ensemble de sous-traitants.

Dans le second cas (figure 4), la maîtrise d'ouvrage fut déléguée à la SHDM, qui confia la gestion du projet et la réalisation des travaux au groupe DESSAU, agissant comme gestionnaire de projet et entrepreneur général.

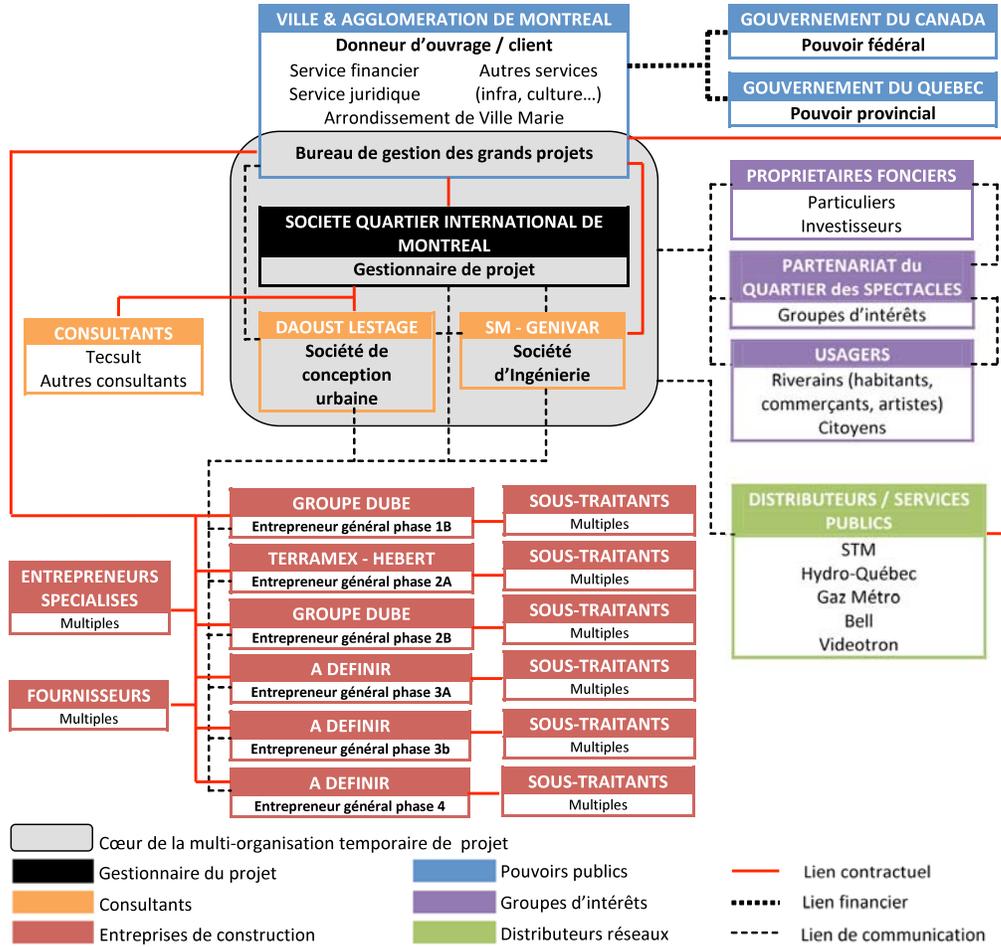


Fig. 3. Diagramme organisationnel du projet (excluant la phase 1A)

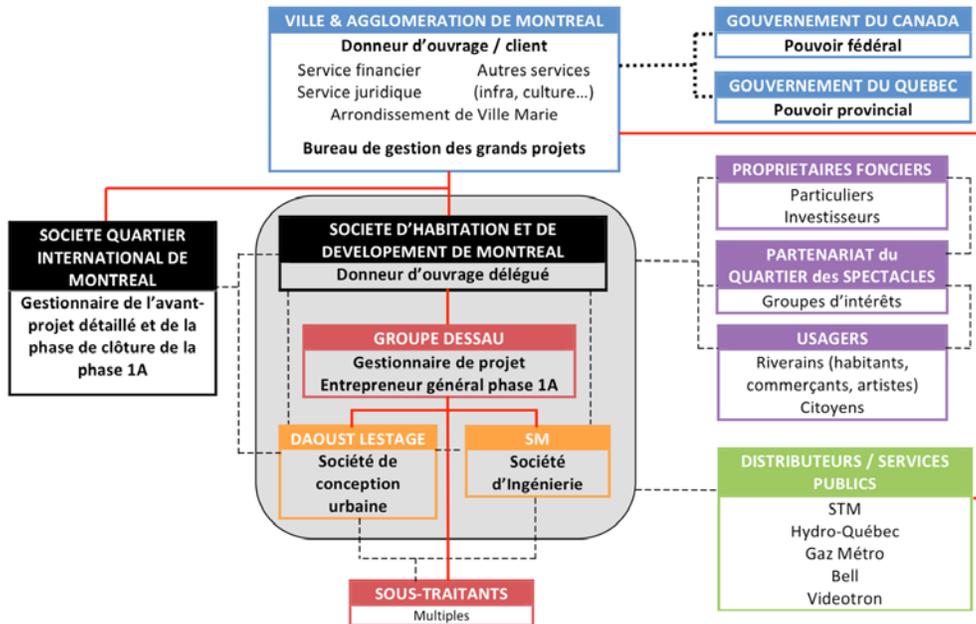


Fig. 4. Diagramme organisationnel de la phase 1A

PLANIFICATION DU PROJET

Cycle de vie du projet

Le cycle de vie du projet (figure 5) est complexifié par la réalisation de quatre sous-projets d'aménagement (nommés « phases ») : la place des Festivals (phases 1A et 1B), la promenade des Artistes et le Parterre (phases 2A et 2B), la rue Sainte-Catherine (phase 3) et l'esplanade Clark (phase 4) (QIM, 2009). Ces sous-projets présentent chacun une phase de conception, de planification, de réalisation et de clôture partielle.

Le cycle de vie proposé présente l'utilisation des ressources globales (en dollars) selon l'échéancier du projet. On y distingue une baisse significative dans l'utilisation et l'accumulation des ressources en période de festivals et durant l'hiver.

La(les) phase(s) de conception

La phase de conception du projet d'aménagement du Quartier des spectacles s'est vue précédée d'une période d'incubation de quelques années. Alors que l'idée d'un tel projet avait déjà été avancée, l'Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ) est appelée à en formuler les grands principes en vue du Sommet de Montréal de 2002. À ce moment, une volonté s'exprimait quant à l'idée de « mettre en valeur l'extraordinaire concentration de salles de spectacle et de festivals » (Primeau, 2007). Après l'incubation, la phase de conception du projet débute en avril 2007 quand QIM est mandaté par l'Arrondissement de Ville-Marie de la Ville de Montréal pour la production du PPU. Celui-ci est complété dès novembre 2007.

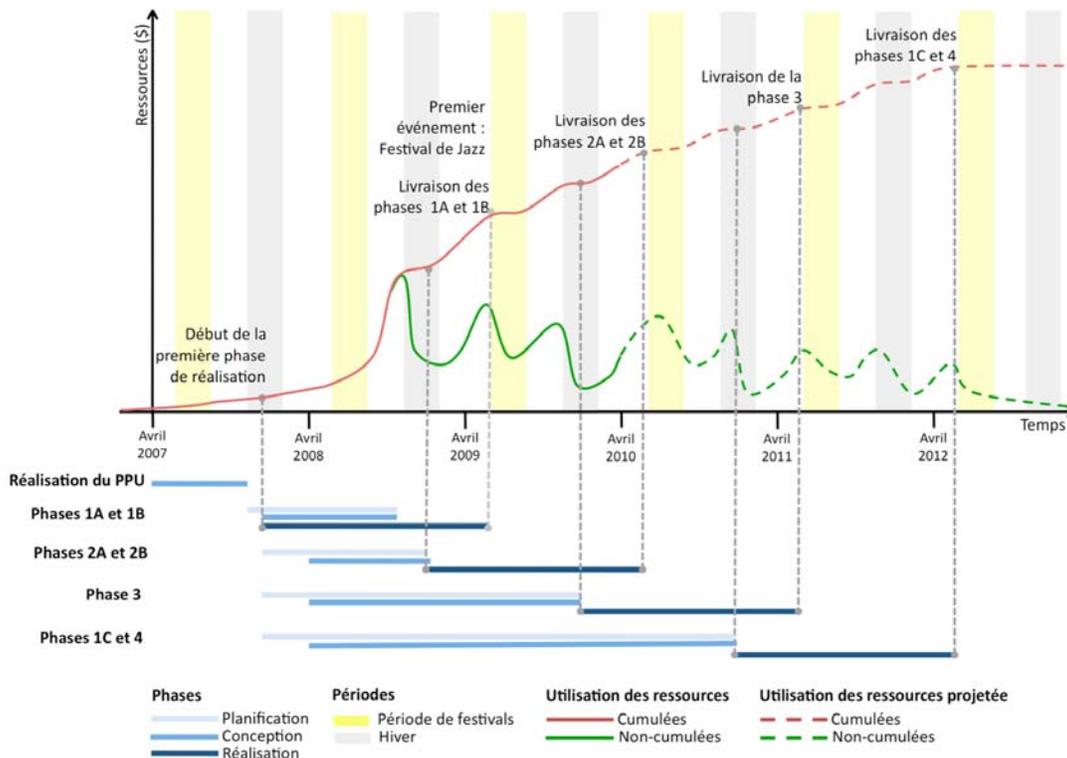


Fig. 5. Cycle de vie du projet

Cette phase de conception est un prélude au projet global dans lequel chaque sous-projet nécessite d'abord une phase de planification propre puis une phase de conception propre. Notons qu'il y a parfois juxtaposition de ces phases de conception qui, de plus, peuvent se dérouler simultanément aux phases de planification et réalisation d'un même sous-projet.

La phase de planification

La planification, assurée par le BGGP et le QIM, chevauche les phases de conception et de réalisation. Sous l'impulsion du chef de projet de la Ville de Montréal, quatre comités réguliers s'activent : pilotage, direction, gestion et coordination. Ces comités impliquent notamment la participation des différentes directions de la Ville. Par ailleurs, le comité de coordination s'appuie sur des sous-comités hebdomadaires propres au chantier, aux utilités publiques et aux entraves mis en place de manière formelle. Conséquemment, les intervenants techniques comme Hydro-Québec, Bell et Gaz Métro sont aussi interpellés. Chacun de ces comités reste actif lors de la phase de réalisation.

La planification de chacun des sous-projets inclut notamment la détermination des besoins, des budgets, des contraintes, des modalités de suivi et du calendrier.

La phase de réalisation

Globalement, s'il n'y a pas de changement de portée au projet, la phase de réalisation s'étend de janvier 2008 à mai 2012, mais il est en fait divisé en quatre temps. De façon générale, la réalisation de chacun des sous-projets débute en mars (seule la phase 1A a débuté en janvier) et se termine en mai ou au cours de l'été de l'année suivante. En ce sens, la fin de la phase de réalisation d'un sous-projet chevauche le début de la phase de réalisation du suivant. À titre d'exemple, la réalisation des phases 1A (place des Festivals) a débuté en janvier 2008 et était « complétée à 99% » en juillet 2009 alors que la réalisation des phases 2A et 2B (promenade des Artistes et le Parterre) a débuté en mars 2009. Également, la réalisation de la phase 3 débute en mars 2010 et celle des phases 1C et 4 est prévue pour février 2011.

La phase de réalisation se fait sous la gestion du BGGP et de QIM. Seule la réalisation de la phase 1A fut gérée par un autre intervenant, la SHDM. Les entreprises de construction sont généralement sous contrat avec la Ville (sauf pendant la phase 1A). Les comités formés à la phase de planification restent présents et actifs.

La phase de clôture

Alors que le projet compte quatre sous-projets, réalisés en quatre phases, il y a plusieurs phases de clôture pour les fins contractuelles (début des périodes de garanties, paiement des retenues etc.) même si les phases ne sont pas entièrement complétées. Bien que le BGGP y participe, ces phases de clôture sont sous la responsabilité de QIM. Il faut toutefois savoir que, comme elle a été gérée par la SHDM, la phase 1A a connu une phase de clôture distincte des autres sous-projets du Quartier des spectacles. La livraison d'un sous-projet est planifiée pour se faire pratiquement simultanément à la phase de réalisation du sous-projet suivant. À ce jour, seules les phases 1A et 1B ont été livrées en totalité. Les phases 2A et 2B seront livrées dans les prochains mois et les phases 3, 1C et 4 le seront d'ici 2012.

Faisabilité technique du projet

L'enjeu technique principal est probablement l'arrimage du calendrier des phases avec la tenue des événements durant les festivals: il a été maîtrisé grâce au découpage en sous-projets et à la gestion en régime accéléré permettant le démarrage et la réalisation des phases entre les périodes d'activités festivières. Par exemple, la phase de réalisation du sous-projet 3 (le réaménagement d'une portion de la rue Sainte-Catherine située entre la rue de Bleury et la rue Saint-Dominique) s'effectuera des extrémités vers le centre, de manière à cesser temporairement le travail et laisser la place centrale disponible durant les festivals. Notons que l'approche régime accéléré peut en elle-même occasionner des défis techniques.

D'autres défis techniques majeurs méritent d'être mentionnés. Les besoins spéciaux des organisateurs de festivals en constituent probablement le principal. Le caractère novateur du système électronique de contrôle de l'ensemble des installations électriques (éclairage, fontaines, etc.) qui sera pris en charge depuis une régie qui sera située au sixième étage de la Maison du Festival Rio Tinto Alcan en est un. La nécessité d'installer un grand nombre de points de distribution d'électricité avec notamment deux puits souterrains de 600 V sous la place des Festivals et de les rendre accessibles aux techniciens tout en assurant la sécurité du public en est un autre.

Le troisième grand défi technique mentionné lors des entretiens avec les gestionnaires de projet porte sur le sous-sol et la gestion des réseaux de distribution souterrains en particulier. Ne disposant pas de plans récents de l'ensemble des réseaux, QIM a dû s'assurer de la collaboration des grands distributeurs afin de procéder à un triple sondage du sol (utilités publiques, archéologie et contamination des sols) permettant de cartographier l'ensemble du sous-sol du projet de manière très précise avant le début des travaux. Cette méthode a permis de réduire les risques liés à une mauvaise connaissance des réseaux d'une part, et de gagner du temps pour la suite du projet d'autre part, répondant ainsi à l'objectif de réaliser le projet en régime accéléré.

Faisabilité économique du projet

Tableau 1. Analyse de coûts et bénéfices

Bénéfices monnayables	Coûts monnayables
<ul style="list-style-type: none"> - Potentiel de développement immobilier. - Augmentation des recettes liées aux impôts fonciers. - Retombées commerciales pour le site. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts directs : frais d'aménagement de 147 M\$ partagés entre la Ville de Montréal et les gouvernements fédéral et provincial (40 et 40 M\$). - Coûts indirects (honoraires, permis...).
Bénéfices non-monnayables	Coûts non-monnayables
<ul style="list-style-type: none"> - Rayonnement de la Ville à l'échelle nationale et internationale. - Augmentation de l'attrait touristique. - Consolidation de l'identité du Quartier. - Renforcement des activités culturelles. - Animation commerciale « inédite ». - Revitalisation du secteur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte d'espaces constructibles par l'aménagement des espaces publics. - Perte de jouissance des lieux en période de construction. - Risque de gentrification du centre-ville, inhérent à l'augmentation des valeurs immobilières dans le quartier générée par le projet.

Comme il s'agit d'un projet public d'urbanisme, une importance particulière doit être accordée aux bénéfices et aux coûts non-monnayables. Le tableau 1 présente les principaux éléments intégrés dans l'étude de faisabilité économique. L'analyse correspond aux bénéfices et coûts pour la Ville, entendue non seulement l'institution, mais aussi l'ensemble des citoyens qu'elle représente.

ANALYSE DES OUTILS DE GESTION

La gestion du temps

En ce qui a trait à la Ville, si plusieurs outils traditionnels sont ou ont été employés pour la gestion du temps (dont un diagramme de GANTT global qui n'a pas été maintenu à jour en raison de la trop grande complexité du projet), l'outil le plus puissant reste informel et découle d'une forte volonté politique. Étant considéré comme projet prioritaire, le projet d'aménagement du secteur de la Place des Arts bénéficie, dans une certaine mesure, de procédures accélérées à l'intérieur du complexe système de gestion de la Ville, notamment concernant les demandes d'approbation de contrats.

Afin d'assurer une gestion du temps optimale, la gestion des contrats s'effectue selon un calendrier inversé: les dates critiques sont identifiées en amont (dates de livrables en fonction des événements, dates de réunion des conseils – arrondissement, métropole) afin de dresser à rebours le calendrier de la publication d'appels d'offres.

Le QIM participe également indirectement à la gestion du temps par la sévérité des exigences et des pénalités liées aux retards dans la rédaction des appels d'offres et des contrats effectués au nom de la Ville. De plus, le QIM reçoit, évalue et approuve les calendriers d'activités des entrepreneurs retenus.

La gestion des coûts

Afin de permettre une gestion des coûts plus serrée, la Ville a choisi d'éliminer les intermédiaires et d'acheter certaines ressources matérielles directement des fournisseurs. La décision d'éliminer ou non les intermédiaires relève de plusieurs facteurs: soit les ressources matérielles ne font pas partie de celles couramment employées par l'entrepreneur qui doit en faire usage, soit leur coût (pour des raisons de qualité ou quantité) est élevé, soit elles ont été spécialement conçues pour le projet.

Avant d'attribuer les contrats aux entrepreneurs, QIM compare les devis des candidats à sa propre estimation des coûts et à celle réalisée par un estimateur indépendant missionné lors des marchés importants. Grâce à ces estimations multiples la Ville et le QIM sont en mesure de juger la cohérence des propositions en ce qui a trait aux coûts.

La gestion de la qualité

En tant qu'enjeu prioritaire du projet, la gestion de la qualité est assurée par un ensemble d'outils. La sévérité des exigences des appels d'offres construits par le QIM en constitue le premier. Toute entreprise postulante est ainsi jugée sur la base de critères de performance regroupés dans des matrices multicritères: les équipes de design le sont sur des critères de compétences et de talent; les entrepreneurs sur leur expérience, la qualité de leur proposition et leur capacité à répondre aux exigences particulières de ce projet (capacité à intervenir en milieu urbain achalandé, par exemple, ou capacité à travailler en contexte de régime accéléré). Cette analyse

multicritères conduit par la suite à la notation des différentes offres, seules celles ayant obtenu un résultat de 70% ou plus étant retenues pour une évaluation ultérieure visant à obtenir l'offre représentant le meilleur rapport qualité/prix.

La surveillance en résidence est un autre outil important de gestion de la qualité. Il consiste en une présence continue sur le chantier d'un professionnel de l'équipe de design (architecte ou ingénieur) lors des phases de réalisation des sous-projets.

Finalement, des laboratoires indépendants sous contrat avec la ville via le QIM sont missionnés afin de vérifier la qualité de toute nouvelle installation au fur et à mesure de la progression du chantier. Les résultats de ces laboratoires sont enfin contre-vérifiés par le laboratoire de la Ville.

La gestion des ressources

En ce qui a trait aux ressources humaines, une gestion serrée du rôle de chaque acteur et intervenant est maintenue en tout temps, de manière à ne conserver que les partenaires actifs et limiter le dédoublement des rôles et responsabilités. De même, il ressort des entrevues réalisées que la séparation des différentes responsabilités de gestion de projet entre les quatre entités du noyau dur de l'organigramme, bien qu'exigeant une très bonne coordination, permet d'attribuer les ressources humaines selon leurs meilleures compétences et d'assurer à la fois le maintien du régime accéléré et une bonne gestion de la qualité des livrables.

Quant aux ressources matérielles la Ville s'assure que le projet ait recours à du mobilier de qualité en procédant directement à l'acquisition d'une partie de celui-ci, sans avoir recours à des intermédiaires.

La gestion des risques et des conflits

Deux grands risques peuvent être en particulier identifiés pour le projet. En citant l'un des principaux gestionnaires de projet rencontrés, le projet étant en milieu urbain, le premier grand risque est le sol, tant pour les « inconnus connus » (problème de localisation des réseaux, contamination, égouts et aqueducs endommagés, portance, etc.) que les « inconnus inconnus ». Afin de limiter ces risques, trois types de sondages du sol ont été effectués en amont du projet: un premier pour les utilités publiques, un second pour le potentiel archéologique et un troisième pour la contamination des sols.

Les conflits, second risque, sont liés à l'envergure du projet et au grand nombre d'acteurs. En dehors de nombreuses réunions de coordination sur divers sujets, le *partnering* a été employé abondamment comme outil de prévention – d'abord en amont du projet, mais également au fil de la réalisation des différentes phases (Ross, 2009; Ross, 2010).

Les interfaces de communication

Les entretiens confirment que la communication est un autre élément important de la gestion du projet, en raison de la complexité de la multi-organisation temporaire, combinée à l'envergure du projet et sa gestion en régime accéléré. Pourtant, en phase travaux le BGGP ne dispose pas d'un budget affecté à la communication externe. Seul QIM publie son Info-Chantier visant à informer la population de la progression des travaux et des contraintes qui y sont liées.

Néanmoins, le *partnering* a été employé abondamment dès le début de la phase de conception de manière à assurer la meilleure cohésion possible entre les acteurs aux besoins et visions souvent différentes ou contradictoires. Par ailleurs nous avons décrit dans le chapitre sur la planification du projet l'organisation formelle des multiples comités dédiés au projet, assurant les communications internes à celui-ci.

Afin de faire le lien entre ces outils et leurs apports aux principaux enjeux de gestion du projet – le régime accéléré et la qualité du projet – le choix a été fait de les reproduire de manière synthétique dans le tableau 2.

Tableau 2. Outils de gestion par enjeu

Outils \ Enjeux	Régime accéléré	Qualité du projet
Gestion du temps	- Décision de qualifier le projet de prioritaire.	- n/a
Gestion des coûts	- n/a	- Analyse comparative des coûts (triple regard).
Gestion de la qualité	- Exigence des critères de performance dans le cadre des appels d'offre.	- Exigence des critères de performance dans le cadre des appels d'offres. - Surveillance en résidence. - Contrôle de laboratoires.
Gestion des ressources	- Ressources humaines : équipe de projet à deux têtes (Ville donneur d'ouvrage et QIM gestionnaire de projet).	- Approvisionnement des ressources matérielles assuré directement par la Ville.
Gestion des risques et des conflits	- Identification des risques, de leur niveau de contingence. - <i>Partnering</i> .	- <i>Partnering</i> .
Interface de communication	- Structure formelle de comités (chantier, utilités publiques, gestion, pilotage).	- Structure formelle de comités (chantier, utilités publiques, gestion, pilotage).

CONCLUSION

Le projet du Quartier des Spectacles – Secteur Place des Arts de Montréal est placé sous le signe de l'expertise des professionnels de gestion et de design. Dans la poursuite du projet du Quartier International de Montréal, élu projet de l'année par le Project Management Institute en 2005, le projet met en œuvre les principes de la gestion de projet préconisés par le guide PMBOK (PMI Standards Committee, 2008). Ainsi, la gestion des risques et des conflits, des communications entre les principales parties prenantes du projet, la gestion des coûts, de la qualité et des ressources sont prises en compte et font appel à des dispositifs de mise en œuvre spécifiques.

Nous nous interrogeons toutefois sur un aspect peu présent dans le projet, susceptible d'influencer son résultat final. En dehors de la démarche de *partnering* associant un nombre limité de parties prenantes du projet (les principales) et de la démarche de consultation légale mise en place avant l'approbation du PPU, nous ne sommes pas parvenus à identifier d'autres processus de participation publique.

Ce constat nous renvoie à une question politique qui intéresse directement la gestion de projet même si elle ne relève pas des gestionnaires: celle des rôles respectifs des experts et des citoyens dans la production d'un projet d'urbanisme. Conduit en régime accéléré, le projet du Quartier des Spectacles mise sur l'expertise et la compétence des professionnels de design et de gestion. Quelle en sera à terme son appropriation par la population ?

RÉFÉRENCES

- Daoust-Lestage** (2010). *Associés*, disponible en ligne: <http://www.daoustlestage.com/site/fr/associes.html>. (consulté le 2 mars 2010)
- Génivar** (2004). *À propos de Génivar*, disponible en ligne: <http://www.genivar.com/fr/apropos/approche.asp>. (consulté le 2 mars 2010)
- Gouvernement du Canada** (2009). *Un partenariat Canada-Québec rapporte aux Montréalais*, disponible en ligne: <http://www.buildingcanada-chantierscanada.gc.ca/media/news-nouvelles/2009/20090416montreal-fra.html>. (consulté le 2 mars 2010)
- Gouvernement du Québec** (2010). *Quartier des spectacles de Montréal*, disponible en ligne: <http://www.infrastructures.gouv.qc.ca/grands-projets/projet.asp?id=36> (consulté le 2 mars 2010)
- Partenariat du Quartier des Spectacles** (2010). *À propos de nous*, disponible en ligne : <http://www.quartierdesspectacles.com/fr/partenariat/> (consulté le 2 mars 2010).
- PMI Standards Committee** (2008). *Guide du corpus des connaissances en management de projet: guide PMBOK*. Project Management Institute: Newtown Square, Pa.
- Primeau, J.** (2007, 12 novembre). Le Quartier des spectacles: crucial pour la culture et pour Montréal. *Le Devoir*, pp. A7.
- QIM - Quartier international de Montréal** (2009). *Projet de réaménagement du Quartier des spectacles. Premier rapport d'avant-projet*. Quartier international: Montréal.
- QIM - Quartier international de Montréal** (2010). *Qui sommes-nous ?* disponible en ligne: <http://www.qimtl.qc.ca/fr/societe-qim> (consulté le 2 mars 2010).
- Ross, D.** (2009). The use of partnering as a conflict prevention method in large-scale urban projects in Canada. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(3), 401-418.
- Ross, D.** (2010, 25 mars). *Partnering, Quartier des Spectacles*. Communication présentée dans le cadre du cours AME6043 de la Faculté de l'Aménagement de l'Université de Montréal, Montréal, Québec.
- Ville de Montréal** (2007). *Plan particulier d'urbanisme. Quartier des spectacles – Secteur Place-des-Arts*. Ville de Montréal, arrondissement Ville-Marie : Montréal.
- Ville de Montréal** (2010). *Quartier des spectacles*, disponible en ligne: http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5218,18833671&_dad=portal&_schema=PO RTAL (consulté le 2 mars 2010).