

## REVITALISATION DE L'HÔTEL ESTÉREL DANS LES LAURENTIDES

Marie-Eve Dostie  
Joëlle Marquis-D.  
Catherine Nepveu  
Charles-Olivier Parent

**L'hôtel Estérel, l'un des complexes hôteliers les plus populaires de la région des Laurentides dans les années 1970, est en cours de transformation en condos-hôtels. En effet, la famille propriétaire de l'ensemble a décidé de contrer le déclin et la désuétude de l'établissement au début des années 2000. En s'associant avec des promoteurs spécialisés dans la revitalisation de complexes hôteliers, les propriétaires visent à donner un second souffle à ce centre de villégiature.**

**La première phase du projet a été terminée en novembre 2010. Quant à la seconde phase, la réalisation devrait débuter au printemps 2011, sans compromettre l'opération de l'hôtel. Les parties prenantes ont dû composer avec deux principaux enjeux causant diverses tensions budgétaires et d'échéances. Le premier était l'échelle du projet : il est peu commun de voir un projet de grande envergure prendre place dans une petite ville. En effet, il y a eu de nombreuses craintes qui ont été exprimé par les citoyens et la ville d'Estérel avait peu d'expertise dans ce type de projet.**

**Le second enjeu concerne le cadre financier et le mode de financement utilisé. En effet, les propriétaires ont eu à prendre des décisions de gestion qui allaient être vitales à la réussite ou l'avancement du projet. Les propriétaires se sont associés à la compagnie Revpar et ils ont choisis de prendre la formule de financement de condos-hôtels afin de permettre la réalisation du projet. Ces rénovations pourront accroître la visibilité de l'Estérel à l'échelle des sites de villégiature des Laurentides.**

---

article H1102

Important :

Cette étude de cas ne cherche pas à évaluer la performance du projet ni celle des participants au projet. Les informations à la base des résultats présentés proviennent notamment d'entrevues semi-dirigées réalisées avec des acteurs clé des projets (de 2 à 4 entrevues). Par respect de l'anonymat, le texte ne fait pas référence aux personnes rencontrées. 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 2011 par le Groupe de recherche IF - grif © Université de Montréal, Montréal, Canada  
[www.grif.umontreal.ca](http://www.grif.umontreal.ca)

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

## DESCRIPTION DU PROJET ET DE SON CADRE ORGANISATIONNEL

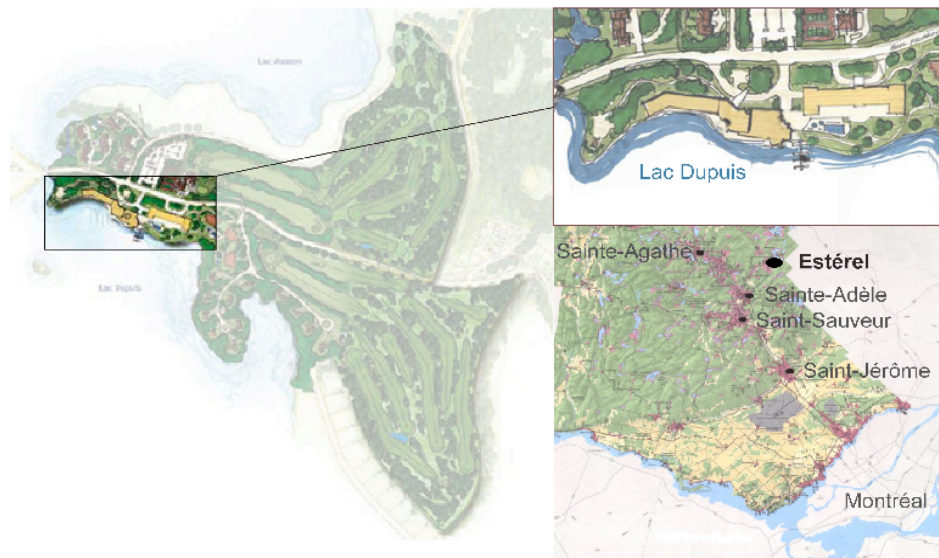
### Présentation générale du projet et de ses principales caractéristiques

Dans les années 1930, le baron belge Louis Empain est tombé sous le charme du secteur et a fait construire le Domaine de l'Estérel, un ensemble architectural moderne incluant : l'hôtel de la Pointe-Bleue, un centre communautaire, un centre sportif, une auberge, des écuries et plusieurs villas (SHSME, 2005). Par la suite, Fridolin Simard, fonde la ville d'Estérel dont il devient le premier Maire en 1959, puis il construit l'hôtel Estérel, annexé au centre sportif, qui deviendra un centre de villégiature emblématique de la région des Laurentides au Québec. L'actuel propriétaire a par la suite acheté la moitié du projet en 1968 et la seconde en 1985.

Tous ces bâtiments ont été reconnus tant par Docomomo Québec (DOcumentation et COnservation du MOuvement MOderne) que par le Conseil des monuments et sites du Québec comme ayant une valeur architecturale moderne à préserver. Toutefois, « la direction régionale Laval-Laurentides-Lanaudière du ministère [de la Culture, des Communications et de la Condition féminine] juge que la perte d'intégrité des bâtiments est déjà trop importante » (Grenier, 2011) pour les protéger. Ainsi, peu de contraintes restreignent les propriétaires dans la planification des travaux qu'ils veulent entreprendre.

Au début des années 2000, les propriétaires ont constaté une baisse d'achalandage à l'hôtel et aux terrains de golf. Une mise à jour des installations et un agrandissement sont alors devenus inévitables pour la viabilité du complexe.

Le projet de redéveloppement de l'hôtel Estérel (Fig. 1 et 2) vise à faire face à la concurrence des nouveaux complexes hôteliers, plus modernes et attrayants, qui répondent plus adéquatement aux besoins et attentes des visiteurs et villégiateurs. Ce projet a fait l'objet d'un programme particulier d'urbanisme de la part de la municipalité de l'Estérel (Ville d'Estérel, 2009).



**Fig. 1. Plans d'implantation près du Lac Dupuis, ville de l'Estérel** (Sources : Ville d'Estérel, 2011 (gauche) et Association touristique des Laurentides, 1982 (droite), modifiées par Joëlle Marquis).

La phase 1 (Fig. 2) vise à faire la rénovation et l'agrandissement du complexe existant par l'ajout d'un 5<sup>e</sup> étage. La phase 2 sera la construction d'un nouveau bâtiment essentiellement composé de condos-hôtels.



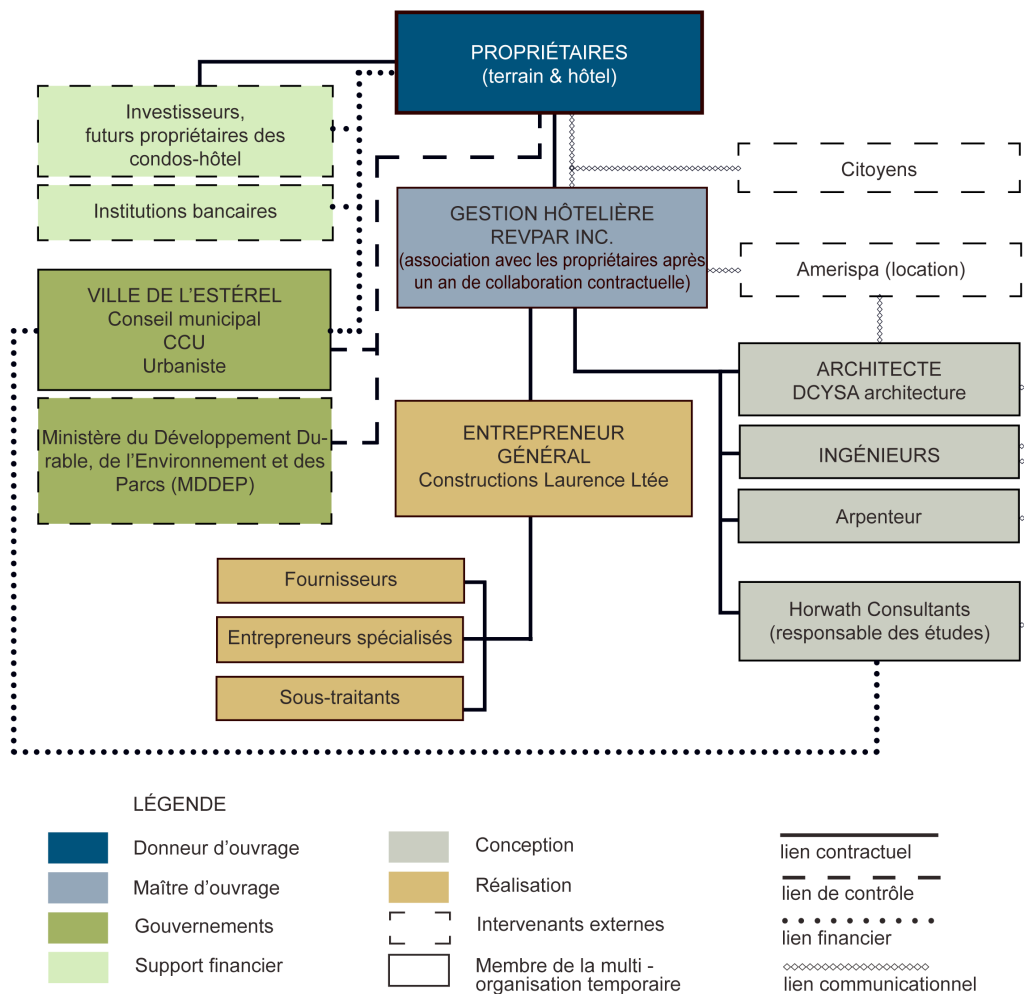
**Fig. 2. Modélisation de la phase 1** (Sources : Amerispa, 2011)

Ce projet de rénovation est parmi les premiers à offrir le mode de propriété sous forme de condo-hôtels au Québec. En effet, afin de financer le projet, toutes les chambres de l'hôtel ont été vendues à des investisseurs (futurs propriétaires des condos-hôtels). Les chambres sont louées à des villégiateurs pour les périodes durant lesquelles les propriétaires de condos-hôtels ne sont pas présents. Ainsi, les investisseurs bénéficient des revenus de la location de leur chambre par un contrat signé avec la famille propriétaire et l'opérateur (Gestion Revpar, 2009). Ce mode de tenure peut se traduire, en termes juridiques, par une copropriété divisée (Votre notaire, 2010).

L'Estérel est une ville de 12 km<sup>2</sup> comptant un peu plus de 150 résidents permanents. Par conséquent, le projet hôtelier de l'Estérel est un projet de grande échelle pour une ville de cette taille, ce qui constitue un enjeu important pour le projet. En effet, il s'agit d'un projet de près de 175 unités pour les deux premières phases. Le second enjeu concerne le financement du projet. Ne possédant pas les ressources financières nécessaires à la réalisation de l'hôtel, les promoteurs ont eu recours au mode de financement appelé «*Bridge Financing*».

### **Présentation du cadre organisationnel**

Entre le début et la fin du projet, les relations entre le développeur de gestion hôtelière Revpar et les propriétaires ont changé. En effet, ces deux groupes se sont associés après un an de travail sur le projet. Revpar est issu d'un groupe d'anciens employés de Groupe IntraWest, qui a effectué une grande partie du développement hôtelier de Mont-Tremblant. De plus, Revpar a acquis de l'expérience par la réalisation des projets de revitalisation d'Estrimont Suites et Spa à Orford et du Boisé du Ruisseau Clair à Mont-Tremblant. Selon les propriétaires, les expériences antérieures des développeurs ainsi que la méthode de financement proposée visant à maintenir une liquidité par la vente d'unités en amont, justifiaient leur collaboration.



**Fig. 3. Diagramme organisationnel du projet.**

### Présentation du gérant du projet et des principaux intervenants

Les propriétaires et Revpar sont les principaux acteurs du projet, autrement dit le noyau décideur. Revpar ne dispose que de peu d'employés. Les autres acteurs sont essentiellement des sous-contractants. Pour leur part, les acteurs municipaux exercent un rôle de supervision et de contrôle réglementaire sur le projet. Les autres acteurs internes à la multi-organisation temporaire sont l'équipe de conception et l'équipe de construction. Finalement, d'autres acteurs externes soient les investisseurs, les institutions bancaires et le Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), permettent la réalisation du projet (Fig. 3).

#### *Donneur d'ouvrage : Les propriétaires*

Une famille est propriétaire du terrain et de l'hôtel depuis 1968. Puisque leur complexe hôtelier était désuet, les membres de cette famille voulaient réaliser un projet afin de le relancer. À leur avis, cette décision de rénovation leur permettrait de devenir ou redevenir la référence en villégiature au Québec. Dans le cadre de l'opération, les propriétaires conservent la propriété des aires communes, comprenant les restaurants,

les salles de conférences, les salles de réceptions et tous autres espaces n'étant pas des condos-hôtels.

*Maître d'ouvrage : Revpar*

La compagnie REVPAR s'est bâtie une bonne réputation au sein du marché hôtelier, en revitalisant différents sites de villégiature (Revpar, 2010). La firme est aussi parmi les premières à recourir à la formule de condos-hôtels. La réussite de ce projet lui permettrait de garder et de bonifier cette réputation. Au sein de l'entreprise, un ingénieur supervise l'ensemble des sous-traitants, dont les architectes et les ingénieurs.

Après un an de collaboration, Revpar s'est associé aux propriétaires pour l'exploitation du complexe.

*Municipalité de l'Estérel*

D'après les représentants de la ville rencontrés, L'Estérel est une municipalité « se démarquant par ses résidences de grandes recherches architecturales. Par ce projet, la ville souhaite redevenir une destination de villégiature convoitée. Le complexe hôtelier permettra aussi d'augmenter ses revenus de taxes foncières, mais aussi d'augmenter l'offre de services de loisirs à ses habitants par la présence d'un restaurant et d'un spa. La municipalité a élaboré un programme particulier d'urbanisme (PPU) pour adapter la réglementation et exercer un contrôle sur le développement et la construction de ce projet. Elle a aussi participé au financement des études de faisabilité économique. (Ville d'Estérel, 2009)

*Ministère du développement durable, de l'environnement et des parcs (MDDEP)*

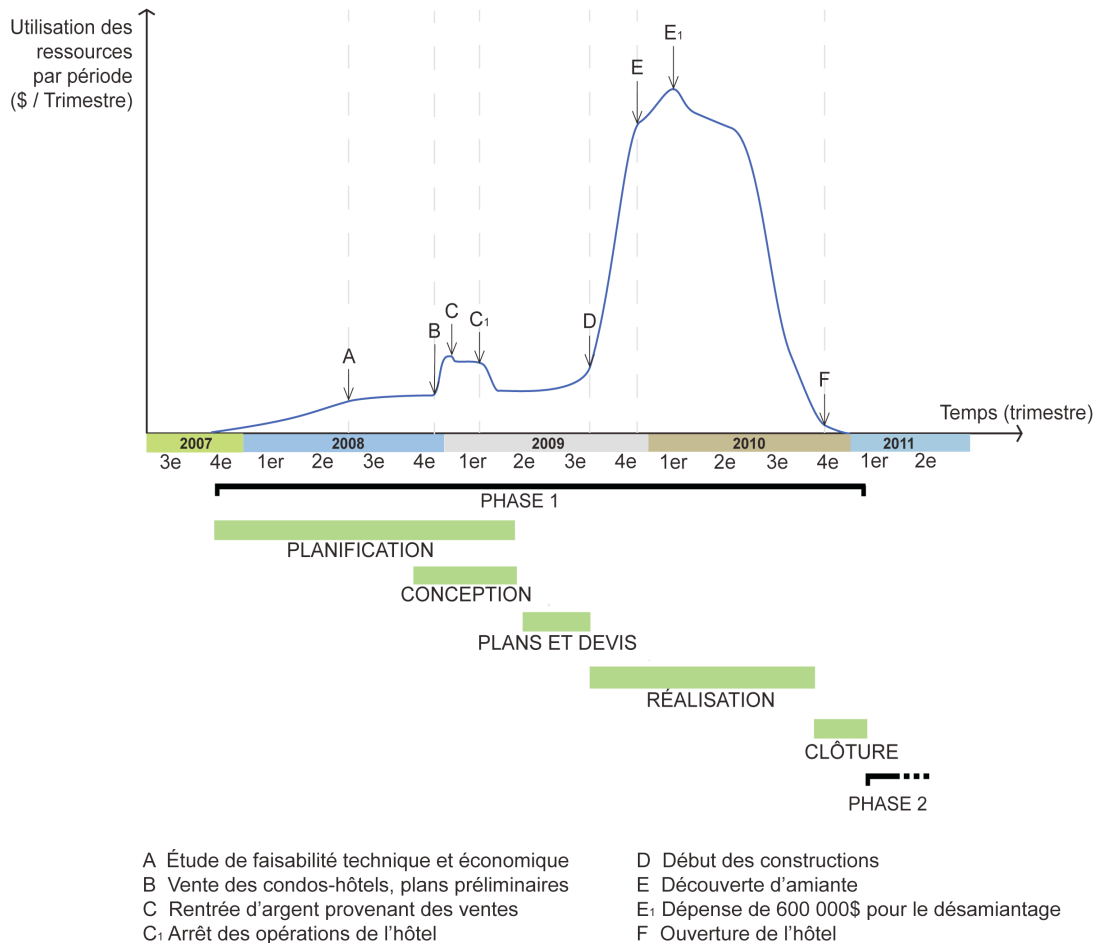
Le MDDEP intervient surtout lorsqu'un bâtiment n'a pas de droit acquis, mais puisque ce n'était pas le cas de l'hôtel Estérel son influence fut restreinte. L'hôtel Estérel a conservé son droit acquis face à la bande riveraine puisque moins de 50% de la structure a été touchée par la rénovation. Le Ministère s'est assuré que les rénovations se fassent de façon à ne pas endommager la faune et la flore. Le Ministère a accordé les permis aux propriétaires de l'hôtel puisqu'ils se conformaient aux règles en vigueur.

## **PLANIFICATION DU PROJET**

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

Initialement, le développement de l'hôtel Estérel devait se faire en cinq phases échelonnées sur cinq ans. Les deux premières phases sont reliées directement à la rénovation du bâtiment du complexe hôtelier. Au moment de rédiger cette étude de cas (décembre 2010), la première phase touche à sa fin et la deuxième est entamée. Toutefois, les trois autres phases, visant la construction de nouveaux bâtiments résidentiels ou commerciaux, sont encore incertaines.

Le cycle de vie présenté est établi selon les cinq étapes de la première phase du projet : la planification, la conception, les plans et devis, la construction et la clôture (Fig. 4).



**Fig. 4. Cycle de vie et évolution des coûts dans le temps.**

La méthode de financement qui a été choisie par les associés est appelée « *bridge financing* ». Cette méthode consiste à effectuer la vente des chambres de l'hôtel de façon unitaire, et ce, au début du processus de conception. Ainsi, les promoteurs bénéficient d'une liquidité pour la réalisation des plans et devis et pour la réalisation de travaux. Ceci a pour but de faciliter l'obtention de prêts auprès des institutions financières. Pour ce faire, le maître d'ouvrage a développé un minimum de documentation sur le projet afin de vendre les chambres avant de commencer la réalisation des plans et devis définitifs.

Les principaux acheteurs proviennent des différentes connaissances de Revpar et d'autres investisseurs identifiés à l'aide des campagnes de marketing dont une au salon de l'habitation de Montréal en 2008. Selon Revpar, la crise économique favorise les ventes dans ce type de projets puisque les investissements immobiliers sont considérés comme étant plus stables et moins risqués que les investissements boursiers.

## **Les phases du projet**

Avant même le début de la collaboration entre Revpar et les propriétaires, ces derniers ont réfléchi durant plusieurs années quant à l'avenir de leur complexe hôtelier. Par ailleurs, la municipalité de l'Estérel a contribué financièrement à la réalisation des études de faisabilité économique et technique. Ces dernières ont été menées par Horwath Consultants, une firme spécialisée en études de marché hôtelier. Elles ont permis d'établir le nombre de chambres minimales requises pour que le projet de l'hôtel Estérel soit rentable financièrement.

### ***La planification***

Revpar est entré en jeu au début de cette étape. L'étape de la planification du projet a duré un an et demi. Suite au montage financier du projet, la formule de condos-hôtels a été retenue. La vente des unités a été effectuée seulement vers la fin de cette phase. La méthode de vente préconisée est celle de l'organisation d'un événement de vente où sont conviés de potentiels acheteurs; les promoteurs veulent ainsi générer un engouement pour le projet.

### ***La conception***

La deuxième étape, soit la conception, s'est déroulée durant un peu plus de six mois. Imbriquée à l'étape de planification, elle a été initiée afin de présenter un premier projet à la Ville, pour être ensuite complétée suite à la vente des condos-hôtels aux futurs clients. La phase de conception repose majoritairement sur le travail de la firme d'architecture DCYSA en collaboration avec l'ingénieur de la compagnie Revpar.

En mars 2009, le projet a été présenté officiellement à la Ville de l'Estérel et des démarches ont été entreprises par les deux parties pour mener le projet à terme. Le plan de rénovation de l'hôtel Estérel a été exposé à la communauté lors d'une audience publique pour informer les citoyens sur l'avenir du complexe hôtelier, mais surtout pour obtenir l'appui des concitoyens. Par la suite, un PPU a été adopté par la municipalité. Parallèlement, des démarches ont été menées auprès du Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs, dans un souci de conformité avec la réglementation en cours. En effet, le projet s'intègre dans un milieu hydrographique et riverain très sensible sur le plan environnemental.

### ***Plans et devis***

L'étape des plans et devis est cruciale, car elle met en forme de façon précise et détaillée les décisions qui ont été prises lors de la phase précédente. Elle est prise en charge par Revpar qui négocie les contrats et engage l'entrepreneur général, l'architecte, les ingénieurs et l'arpenteur.

### ***La réalisation***

Dans son ensemble, la première phase du projet s'est réalisée sans problèmes majeurs. Il y a eu malgré tout certains imprévus comme la découverte de moisissures dans les murs de béton et des coûts de 600 000\$ afin d'enlever toute l'amiante à l'intérieur des murs et plafonds. La durée de la réalisation de la phase 1 aura été échelonnée sur neuf mois, soit de mars 2010 à novembre 2010.

L'étape de la réalisation a surtout été exécutée sous la supervision de Revpar. La surintendante (architecte) et le gérant de projet (ingénieur) ont assuré une supervision constante afin de garantir le bon déroulement du chantier.

### **La clôture**

Cette étape vise la fermeture légale des comptes, des contrats et des engagements. Revpar effectuera la clôture comptable et s'assurera d'avoir toutes les quittances des entrepreneurs. À la fin des travaux de réalisation de la première phase, une liste de déficiences a été complétée par le gestionnaire de projet, l'architecte et Revpar. Ces déficiences seront à corriger par les acteurs concernés. Les équipes de travail ont été démobilisées graduellement jusqu'à la fin complète des travaux. Les équipes d'entretien de l'hôtel ont également été formées quant à l'utilisation des nouveaux équipements.

La deuxième phase du projet est déjà entamée et sera moins longue que la première. Ceci est expliqué par le fait que le bâtiment sera constitué presque uniquement de condos-hôtels. Il n'y aura pas d'équipements complexes de type cuisine ou salle de réception semblable à la première phase. De plus, il s'agit d'une construction neuve. Finalement, les expériences techniques et professionnelles acquises lors de la première phase peuvent aider à la réalisation de la deuxième phase. L'événement de vente de la deuxième phase se déroulera à la fin de 2010 et le début de la réalisation est prévu pour mars 2011.

Chaque jalon entre les cinq phases du projet a nécessité une approbation de la part des propriétaires. Ces moments clés ont été inclus dans l'échéancier complet de la phase 1.

### **Faisabilité économique du projet**

La municipalité de l'Estérel et le donneur d'ouvrage ont payé conjointement une étude de faisabilité économique. La Ville a participé au financement de ces études, car l'hôtel Estérel est un complexe commercial important sur son territoire. La Ville voyait dans ce projet une opportunité de relancer le dynamisme de la municipalité.

En effet, l'aspect économique du projet est central; c'est l'un des deux principaux enjeux du projet. Le nombre d'unités qui sera construit, se base directement sur cette étude de faisabilité. En effet, il a été convenu par la municipalité de construire 175 unités afin de répondre aux craintes des citoyens. Celles-ci portaient principalement d'une part sur une augmentation rapide de la population en droit de voter aux élections municipales, c'est-à-dire la perte du poids démocratique des résidents permanents vis-à-vis des résidents occasionnels; et d'autre part sur une plus forte présence de bateaux sur le lac.

De plus, les propriétaires des condos-hôtels ayant investi dans le projet de rénovation ont signé un contrat détaillant le pourcentage des revenus qu'ils recevront mensuellement. Ces bénéfices provenant de l'opération des unités de l'hôtel sont en effet partagés contractuellement entre la famille propriétaire de l'ensemble, l'opérateur Revpar et les propriétaires de condos-hôtels. Le tableau 1 montre que ce projet de



revitalisation de l'ensemble immobilier qui compose l'hôtel Estérel a eu des impacts économiques pour le donneur d'ouvrage, mais aussi pour la municipalité d'Estérel.

**Tableau 1. Analyse des coûts et bénéfices pour le donneur d'ouvrage et l'Estérel.**

Bénéfices monnayables	Coûts monnayables
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revenus découlant de la vente des propriétés,</li> <li>- Revenus provenant de l'opération hôtelière. Une partie est distribuée aux propriétaires des unités selon le contrat.</li> </ul> <p><i>- Revenus de taxes reliés à l'augmentation de la valeur foncière du projet.</i></p>	<p><b>Coûts directs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction du 5<sup>e</sup> étage et rénovation intérieure.</li> </ul> <p><b>Coûts indirects :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Honoraires, permis, promotion, administration du projet, imprévus et coûts reliés à la conservation de la structure du bâtiment existant,</li> <li>- Paiement de 50% des coûts reliés à l'étude de faisabilité économique,</li> <li>- Précautions à prendre pour respecter la réglementation relative au lac,</li> <li>- Diminution du nombre d'unités pour respecter les demandes de la municipalité.</li> </ul> <p><i>- Paiement de 50% des coûts reliés à l'étude de faisabilité économique.</i></p>
Bénéfices non-monnayables	Coûts non-monnayables
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la crédibilité des promoteurs.</li> </ul> <p><i>- Nouveaux services aux citoyens.</i>  <i>- Augmentation du dynamisme touristique à l'Estérel,</i>  <i>- Conservation d'un bâtiment identitaire pour la ville.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délais importants avant l'obtention des permis de construction.</li> </ul> <p><i>- Mobilisation de ressources internes (urbaniste et Conseil Municipal).</i></p>
<b>Légende :</b>	
Au niveau du donneur d'ouvrage	<i>Au niveau de la ville de l'Estérel</i>

### Faisabilité technique du projet

Le principal enjeu technique du projet est relié aux contraintes environnementales. D'abord, le client veut conserver la structure du bâtiment existant. Revpar mentionne que la structure du bâtiment est gardée afin de préserver les droits acquis en ce qui concerne l'implantation du bâtiment. En effet, l'emplacement actuel du bâtiment, ceinturé par le chemin Chertsey et le lac Dupuis, ne respecte pas la réglementation en vigueur en 2010. De plus, comme la phase 1 est une rénovation, aucune étude n'a été demandée par le Ministère du Développement Durable et des Parcs.

Le choix de maintenir la structure architecturale du bâtiment actuel a finalement fait place à quelques imprévus. Par exemple, à l'intérieur de certains murs, il y avait présence d'amiante et de moisissures. Cela a eu des conséquences sur le budget et l'échéancier du projet. De plus, certaines mesures ont été prises afin qu'il n'y ait pas de résidus de déchets qui tombent dans le lac.

## **ANALYSE DES OUTILS DE GESTION**

### **Gestion du temps**

Au début de la planification du projet, les élus et fonctionnaires de la Ville de l'Estérel avaient très peu d'expérience dans la gestion de projets non résidentiels. Le maître d'ouvrage était conscient de cette situation dès le démarrage du projet, mais ne semblait pas avoir envisagé les conséquences de ce manque d'expérience. Revpar et les fonctionnaires ont alors tenté de trouver une façon de travailler, afin d'être en mesure de bien gérer les délais reliés à l'émission des permis. Ainsi, l'urbaniste de la Ville a élaboré un échéancier avec les dates butoirs, afin d'éviter les délais supplémentaires. Il a identifié les dates des conseils municipaux et les dates des conseils consultatifs d'urbanisme. Toutefois, ces dates n'ont pas été respectées ni par la ville, ni par Revpar. Ainsi, les permis ont été émis avec des délais plus longs et toutes les parties prenantes ont dû faire des efforts de rattrapage afin de ne pas retarder la date de livraison des unités.

### **Gestion des coûts**

Un aspect particulier du projet de l'hôtel Estérel est que les chambres de l'hôtel ont été vendues sous forme de copropriétés divisées. Les propriétaires de ces unités peuvent, selon le contrat, y séjourner un certain nombre de nuitées par année. De plus, les bénéfices provenant de la location des unités sont redistribués aux copropriétaires.

Le mode de financement utilisé est le *Bridge Financing*. Celui-ci consiste à vendre les unités avant même la phase de conception des plans et devis. Cela permet au maître d'ouvrage de bénéficier d'une liquidité en amont du projet, démontrant ainsi sa crédibilité auprès des institutions financières et facilitant l'obtention de prêts.

### **Gestion de la qualité**

Les propriétaires ont choisi de travailler avec Revpar pour leur expérience dans des projets similaires. Pour eux, cela représentait un gage de réussite et de qualité. De son côté, Revpar a choisi de retravailler avec des entreprises (architectes, ingénieurs, arpenteur, entrepreneur général) avec lesquelles elle avait déjà fait affaire. Lorsque des économies étaient réalisées en cours de planification, de conception, de plans et devis ou de réalisation du projet, elles étaient immédiatement réinvesties dans la qualité des matériaux et des équipements à utiliser dans le chantier.

### **Gestion des ressources humaines**

Revpar assurait un contrôle constant des différents acteurs pendant la construction du projet. La surintendante planifiait des rencontres hebdomadaires avec les différents corps de métier pour attester du respect de l'échéancier. De plus, en remettant à tous les acteurs du chantier une feuille de tâches, la surintendante souhaitait ainsi qu'ils remplissent leurs objectifs hebdomadaires. Il est donc possible grâce à ce contrôle de prévoir certains retards techniques. En outre, Revpar a élaboré une grille des rôles et responsabilités de chaque acteur du projet visant à ne pas entremêler la répartition des tâches.

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

Pour le projet, le choix a été de conserver le bâtiment existant et de le rénover, et ce, même si cela coûte plus cher que de repartir à neuf. La décision dépendait aussi des droits acquis pour l'implantation du bâtiment près du lac Dupuis. Ce choix de rénovation a pour conséquence d'augmenter les risques d'imprévu; une réserve monétaire a été incluse dans le budget. En effet, le projet a rencontré deux problèmes majeurs : la présence d'amiante et des moisissures.

Afin de minimiser le risque d'opposition de la part des citoyens, le maître d'ouvrage a fait la présentation du projet à la population. Certains résidents étaient réticents au projet, toutefois aucune démarche légale n'a été entreprise par ces citoyens auprès de la municipalité.

De plus, le maître d'ouvrage avait de l'expérience dans ce type de projet, ainsi il connaissait les démarches légales à entreprendre (permis de construction, permis du MDDEP). Ce n'était pas le cas des propriétaires.

## **Les interfaces de communication**

Pendant la phase 1, les communications internes ont été autant formelles qu'informelles. Dès le début de la conception, un système d'intranet a été mis en place. Cependant, celui-ci a été peu utilisé par les divers corps de métier; il était plutôt employé comme un moyen d'archivage de toutes les communications, changements, ententes et plans. Toutefois, une pratique plus répandue à l'interne était l'envoi de courriels avec tous les membres de l'équipe de gestion en copie conforme. Cela permettait que tous aient connaissance de ce qui se passe au sein du projet.

De plus, la surintendante organisait hebdomadairement des rencontres de chantier avec une distribution de feuille de tâches aux divers corps de métiers. Ces feuilles assuraient un bon déroulement du projet entre tous les acteurs de la phase de réalisation. Elles permettaient d'énoncer clairement à chaque intervenant les attentes de qualité et d'échéancier lors de l'exécution. Ces feuilles de tâches permettaient finalement un contrôle proactif engendrant une diminution de sources de conflits ou de malentendus.

D'autres mesures ont été prises en ce qui a trait aux communications externes. Concernant la municipalité, un échéancier a été réalisé par l'urbaniste de la Ville afin de mieux comprendre les contraintes de temps lors des demandes de permis. Pour les citoyens, des séances d'informations ont été organisées lors d'audiences publiques à la mairie. Celles-ci visent à informer les résidents de la ville de l'Estérel, ainsi que de répondre à leurs interrogations et préoccupations par rapport au projet. En termes de marketing, des événements de ventes et une présence au Salon National de l'Habitation ont été prévus afin de promouvoir la vente des condos-hôtels. De nombreux articles et publicités dans les journaux ont été publiés tout au long du projet, non seulement pour informer le public, mais aussi pour susciter un engouement autour de la réouverture de l'hôtel Estérel.

Le tableau 2 synthétise les outils de gestion qui ont été utilisés dans la phase 1 du projet, ainsi que les décisions les plus importantes au niveau de l'envergure du projet et du financement.

**Tableau 2. Outils de gestion par enjeu.**

Outils	Enjeux	
	Envergure du projet	Financement
<b>Gestion du temps</b>	Un échéancier est élaboré par la ville pour le dépôt des demandes d'obtention des permis.	Effort de rattrapage afin de ne pas retarder la date de livraison.
<b>Gestion des coûts</b>		Les condos-hôtels ont été vendus sous forme de copropriété divise avant même la phase de conception (Bridge Financing).
<b>Gestion de qualité</b>	Choix des entreprises selon l'expérience autant par le propriétaire que par Revpar.	Réinvestissement des économies réalisées directement dans la qualité des matériaux.
<b>Gestion des ressources humaines</b>		Rencontres hebdomadaires sur le chantier avec un système de feuilles de route  Grille des rôles et responsabilités.
<b>Gestion des risques et conflits</b>	Séance de présentation du projet aux citoyens.	Conservation du bâtiment existant implique l'inclusion d'une réserve monétaire dans le budget.
<b>Gestion des communications</b>	Séance de présentation du projet aux citoyens.	Organisation d'événements de ventes pour attirer les investisseurs potentiels.

## CONCLUSION

Plusieurs enjeux ont influencé le cours du projet de revitalisation de l'Hôtel Estérel. D'abord, les propriétaires se sont entourés d'un partenaire-clé pour la réalisation du projet : Revpar. Ce choix aura été stratégique pour le projet puisque la compagnie de gestion a déjà acquis de l'expérience en revitalisation hôtelière. Elle sait quelles sont les démarches légales et quels sont les risques que peut engendrer un tel projet. Le projet s'est cependant déroulé dans un environnement très particulier tant au niveau économique que politique. Les initiateurs du projet ont fait le pari audacieux de mettre en œuvre un projet en pleine récession. Beaucoup d'investisseurs qui avaient perdu sur les marchés boursiers y ont toutefois vu une opportunité d'investissement moins risquée.

L'échelle de ce projet, implanté dans une petite municipalité, a engendré diverses tensions entre les parties prenantes. Les citoyens, les employés de la Ville et les propriétaires devaient coopérer afin d'assurer un bon déroulement. Des divergences au

niveau des échéanciers, de l'obtention des permis ou de dérogations ont pris place entre les divers acteurs. La Ville s'efforce de travailler dans un climat de coopération avec les promoteurs, tout en conservant son rôle d'autorité face au respect des réglementations.

De plus, des problèmes de communication ont été source d'inquiétudes et de conflits entre les gestionnaires du projet et les citoyens. En effet, les deux parties voulaient savoir à quel projet s'attendre, et ne voulaient pas « d'un éléphant blanc placardé » sur la rive du lac. Finalement, le projet doit son bon déroulement à l'association des propriétaires et de Revpar. En effet, les échanges ont été facilités entre l'ensemble des parties prenantes du projet, car Revpar en particulier a développé une expertise dans des projets équivalents.

## RÉFÉRENCES

**Amerispa** (2011). *Amerispa*, disponible en ligne : [www.amerispa.com](http://www.amerispa.com) (consulté le 10 août 2011).

**Gestion Revpar** (2009). *Gestion Hôtelière Revpar inc.*, disponible en ligne : <http://www.gestionrevpar.com> (consulté le 29 octobre 2010).

**Grenier, Éric** (2011). *Domaine de L'Estérel : Patrimoine en péril. Esquisses*, disponible en ligne : [http://www.oaq.com/pratiquer\\_larchitecture/centre\\_de\\_documentation/esquisses/pri-ntemps\\_2011/sommaire/domaine\\_de\\_lesterel.html](http://www.oaq.com/pratiquer_larchitecture/centre_de_documentation/esquisses/pri-ntemps_2011/sommaire/domaine_de_lesterel.html) (consulté le 10 août 2011).

**SHSME** (2011). *La Société d'histoire de Sainte-Marguerite-du-lac-Masson / Estérel*, disponible en ligne : <http://www.shsme.org/> (consulté le 10 août 2011).

**Ville d'Estérel** (2009). *Règlement 2009-533 modifiant le règlement 2006-492 relatif au plan d'Urbanisme afin d'intégrer un programme particulier d'urbanisme (P.P.U.) pour le secteur de l'hôtel et du golf Estérel*, disponible en ligne (15 p.) : [http://villedesterel.com/database/Image\\_usager/2/pdf/2009-533.pdf](http://villedesterel.com/database/Image_usager/2/pdf/2009-533.pdf) (consulté le 15 octobre 2010).

**Ville d'Estérel** (2011). *Ville d'Estérel*, disponible en ligne : [www.villedesterel.com](http://www.villedesterel.com) (consulté le 10 août 2011).

**Votre notaire** (2010). *La copropriété divise*, disponible en ligne : <http://www.1800notaire.ca/immobilier/copropriete-immeuble.php> (consulté le 30 octobre 2010).