

Atelier B1 - MISES EN SCÈNE RÉUSSIES

# La gestion de projets urbains

## DES CONDITIONS DE SUCCÈS

Présentation dans le cadre du congrès INFRA 2012 du CERIU

**Clément Demers**, architecte, urbaniste, et gestionnaire de projets

19 novembre 2012

Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal  
Observatoire Ivanhoé Cambridge du développement urbain et immobilier  
Quartier international de Montréal

[www.grif.umontreal.ca](http://www.grif.umontreal.ca)  
[www.observatoire-sitq.umontreal.ca](http://www.observatoire-sitq.umontreal.ca)  
[www.qimtl.qc.ca](http://www.qimtl.qc.ca)

# Plan de la présentation

- Projet d'espace public = projet urbain
- Vitrine de notre culture, de nos valeurs et de nos savoir-faire
- L'effet structurant de l'investissement dans l'espace public
  1. Leadership et vision partagés
  2. L'adhésion des parties prenantes
  3. Les notions d'excellence et de qualité
  4. La nécessité de bâtir des équipes dédiées transdisciplinaires
- Conclusion

# Plan de la présentation

- Projet d'espace public = projet urbain
- Vitrine de notre culture, de nos valeurs et de nos savoir-faire
- L'effet structurant de l'investissement dans l'espace public
  1. Leadership et vision partagés
  2. L'adhésion des parties prenantes
  3. Les notions d'excellence et de qualité
  4. La nécessité de bâtir des équipes dédiées transdisciplinaires
- Conclusion

# Plan de la présentation

- **Projet d'espace public = projet urbain**
- Vitrine de notre culture, de nos valeurs et de nos savoir-faire
- L'effet structurant de l'investissement dans l'espace public
  1. Leadership et vision partagés
  2. L'adhésion des parties prenantes
  3. Les notions d'excellence et de qualité
  4. La nécessité de bâtir des équipes dédiées transdisciplinaires
- Conclusion



# Projet d'infrastructures ou projet urbain?







**RUE UNIVERSITY**



**SQUARE VICTORIA**



**PLACE JEAN-PAUL RIOPELLE**

Daoust Lestage architecture & design urbain  
en collaboration avec Provencher Roy arch.



**QUARTIER INTERNATIONAL DE MONTRÉAL**





1999

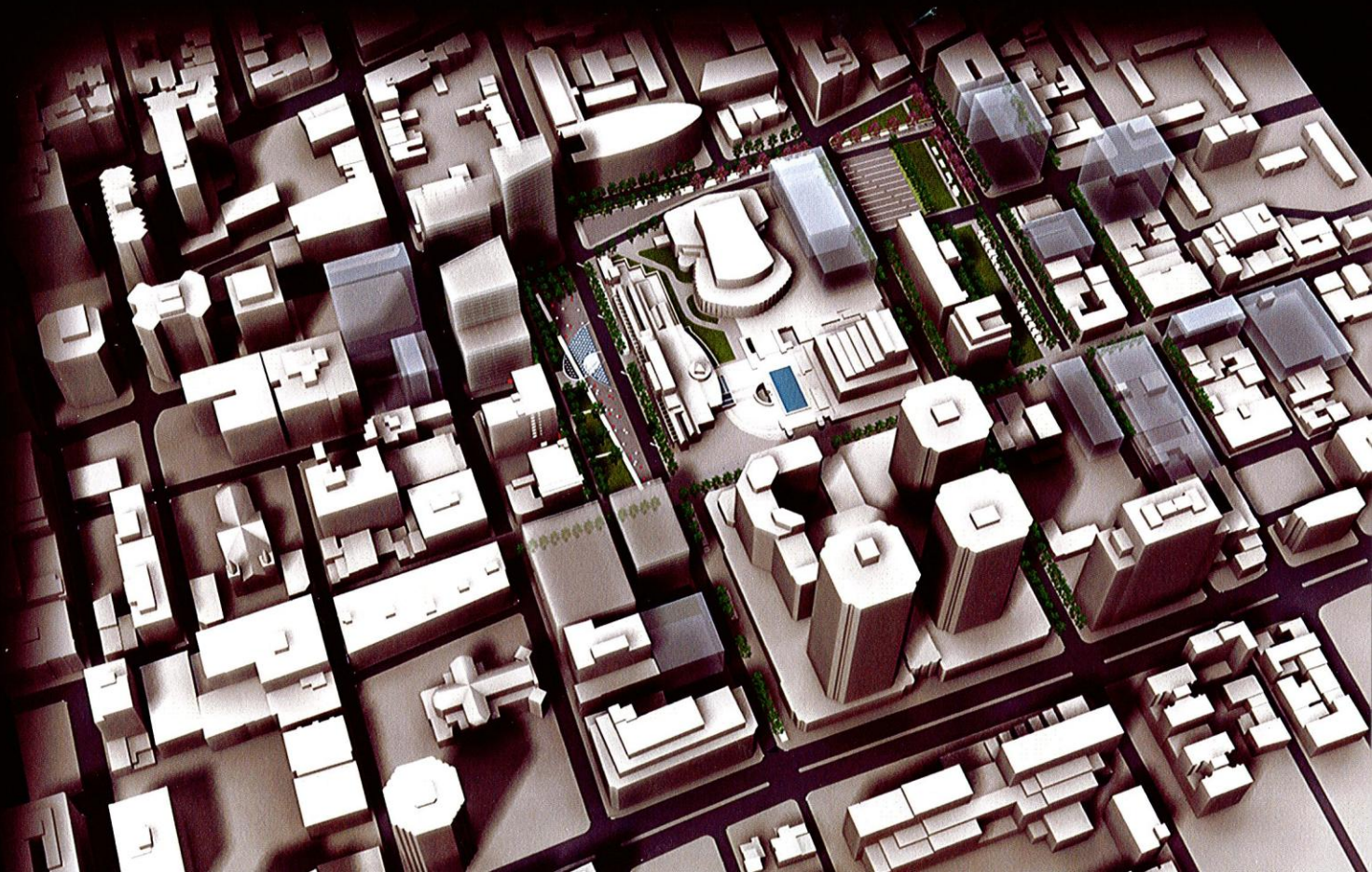


2004



**PROGRAMME PARTICULIER D'URBANISME:  
QUARTIER DES SPECTACLES**

**SECTEUR PLACE DES ARTS**





# La transformation du secteur de la Place des Arts



# Plan de la présentation

- Projet d'espace public = projet urbain
- **Vitrine de notre culture, de nos valeurs et de nos savoir-faire**
- L'effet structurant de l'investissement dans l'espace public
  1. Leadership et vision partagés
  2. L'adhésion des parties prenantes
  3. Les notions d'excellence et de qualité
  4. La nécessité de bâtir des équipes dédiées transdisciplinaires
- Conclusion



# Vitrine du savoir faire : 32 reconnaissances reçues...

- Prix pour le meilleur projet d'aménagement  
**9ème conférence mondiale de la FIV sur le vieillissement**
- Grand prix d'excellence en transport 2008  
**Association québécoise du transport collectif**
- Urban Leadership Award 2008  
**Urban Renewal Canadian Urban Institute**
- Mention 2007– Grands Prix québécois de la qualité  
**Mouvement québécois de la qualité**
- Prix d'excellence – Prix du design urbain 2006  
**Institut royal d'architecture du Canada**
- Prix Fondateur – Élixir 2006  
**PMI Montréal**
- Project of the Year Award 2005  
**Project Management Institute (PMI), Pennsylvanie**
- Prix d'excellence – Design urbain  
**Ordre des Architectes du Québec**
- Trophée du Choix des enfants  
**Ordre des architectes du Québec**
- Certificate of recognition  
**Projet Management Institute (PMI), Pennsylvanie**
- Mention spéciale 2005  
**METROPOLIS, Berlin**
- Prix Ulysse 2005 (Attraction touristique – 50 000 visiteurs ou plus)  
**Tourisme Montréal**
- Prix Orange  
**Sauvons Montréal**
- Gold Award 2004 – Landscape Architecture  
**National Post Design Exchange Awards**
- Gold Award 2004 – Urban Design  
**National Post Design Exchange Awards**
- Prix aménagement 2004  
**Les Arts et la Ville et Télé-Québec Prix du public 2004**
- Nouveautés touristiques Bienvenue Québec
- Prix spécial du jury 2004  
**Nouveautés touristiques Bienvenue Québec**
- Prix Thomas-Baillargé 2004  
**Ordre des architectes du Québec**
- Prix Entreprise 2004  
**Institut de design de Montréal**
- Prix Canada (urbanisme) 2004  
**Institut de design de Montréal**
- Prix de la Métropole (architecture du paysage) 2004  
**Institut de design de Montréal**
- Prix infrastructures urbaines 2004  
**Association du génie-conseil québécois**
- Prix d'excellence en immobilier 2004  
**Institut de développement urbain du Québec (IDU)**
- Mention prix orange (2004)  
**Transport 2000**
- Prix du design industriel 2003  
**Salon international des inventions, Genève**
- Médaille d'or 2003  
**Salon international des inventions, Genève**
- Prix Canada Design industriel 2003  
**Institut de design de Montréal**
- Plaque témoignage (2003)  
**Destination centre-ville**

..... dans 15 domaines différents:

Design urbain	Architecture du paysage	Arts et aménagement	Tourisme	Entreprise	transport
Urbanisme	Génie	Immobilier	Développement durable		Innovation
Design industriel		Développement économique	environnement	gestion de projet	

# Plan de la présentation

- Projet d'espace public = projet urbain
- Vitrine de notre culture, de nos valeurs et de nos savoir-faire
- **L'effet structurant de l'investissement dans l'espace public**
  1. Leadership et vision partagés
  2. L'adhésion des parties prenantes
  3. Les notions d'excellence et de qualité
  4. La nécessité de bâtir des équipes dédiées transdisciplinaires
- Conclusion



# Facteurs de succès en immobilier:

# Facteurs de succès en immobilier:

- L'emplacement



# Facteurs de succès en immobilier:

- L'emplacement
- L'emplacement

# Facteurs de succès en immobilier:

- L'emplacement
- L'emplacement
- L'emplacement

# Facteurs de succès en immobilier: la notion d'adresse

- L'emplacement = accessibilité tous modes
- L'emplacement = qualité de l'environnement
- L'emplacement = disponibilité de services



# Détermination de la portée du projet

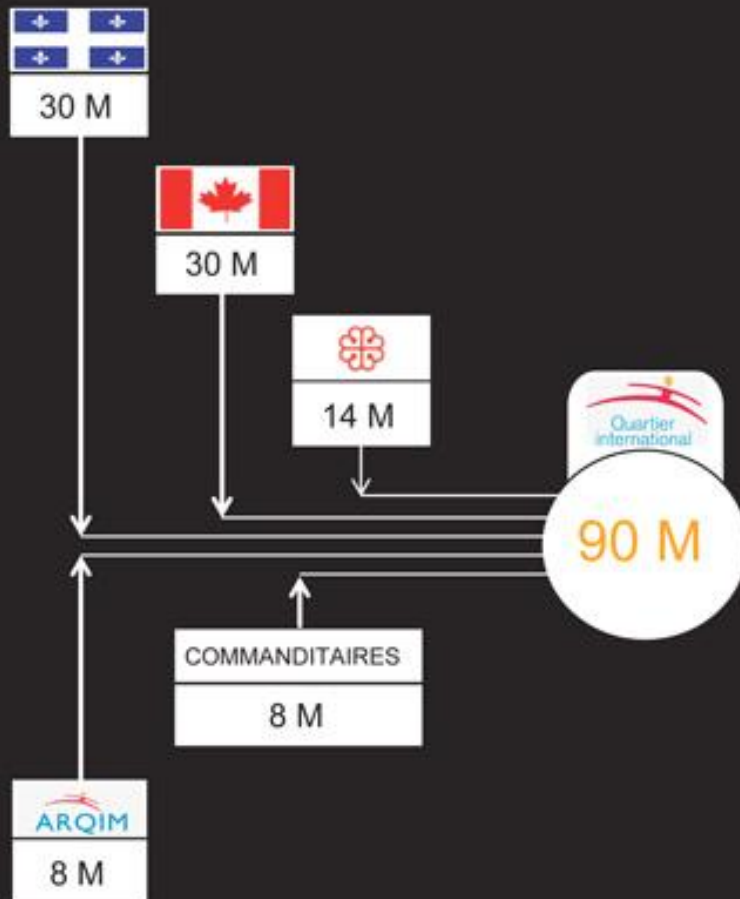
Masse  
critique  
suffisante



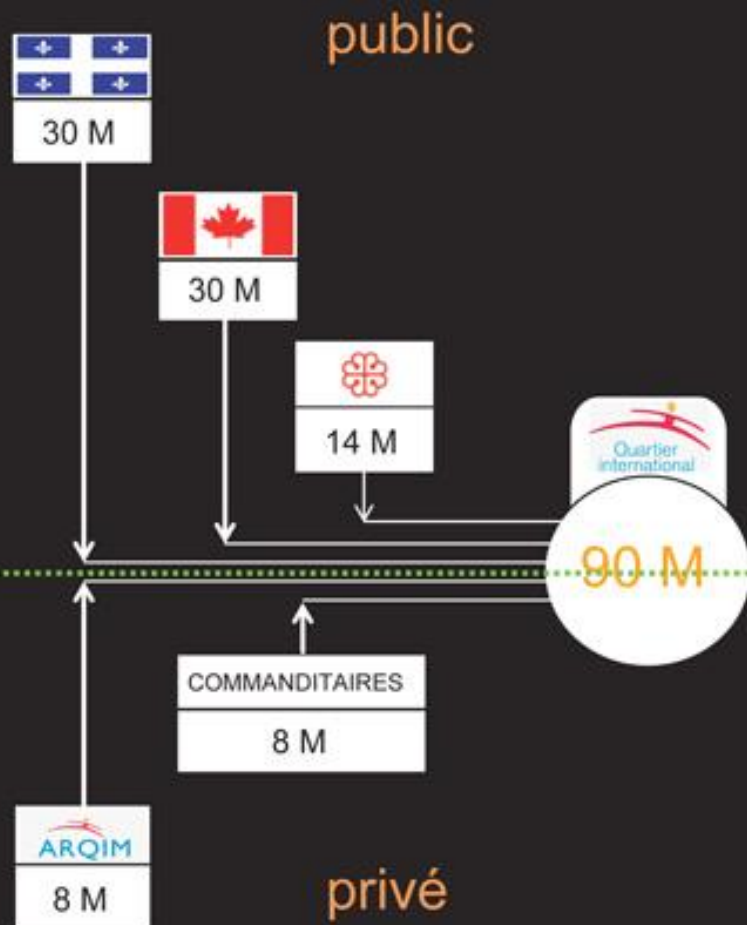
Portée du projet

Limite  
du  
gérable

# L'investissement des partenaires

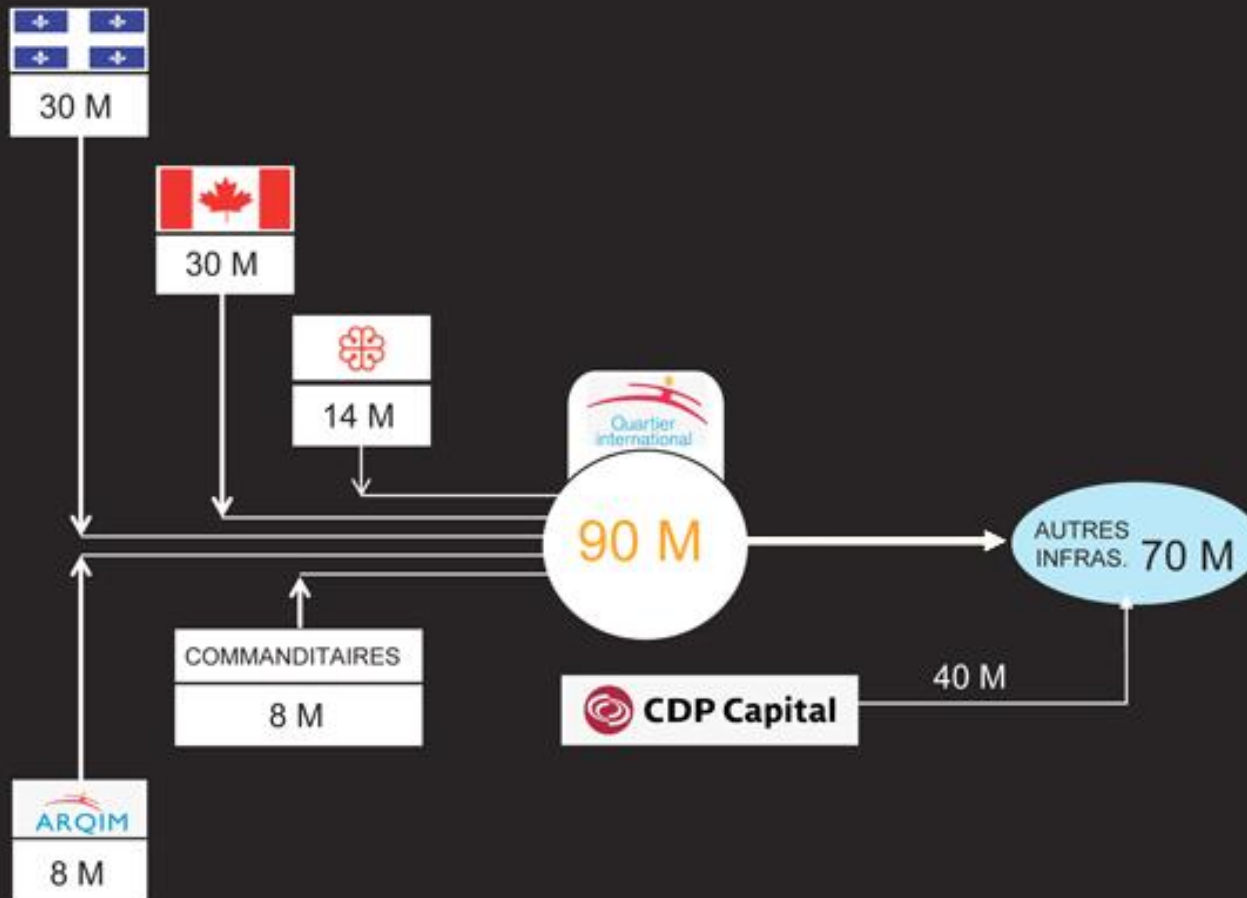


# L'investissement des partenaires



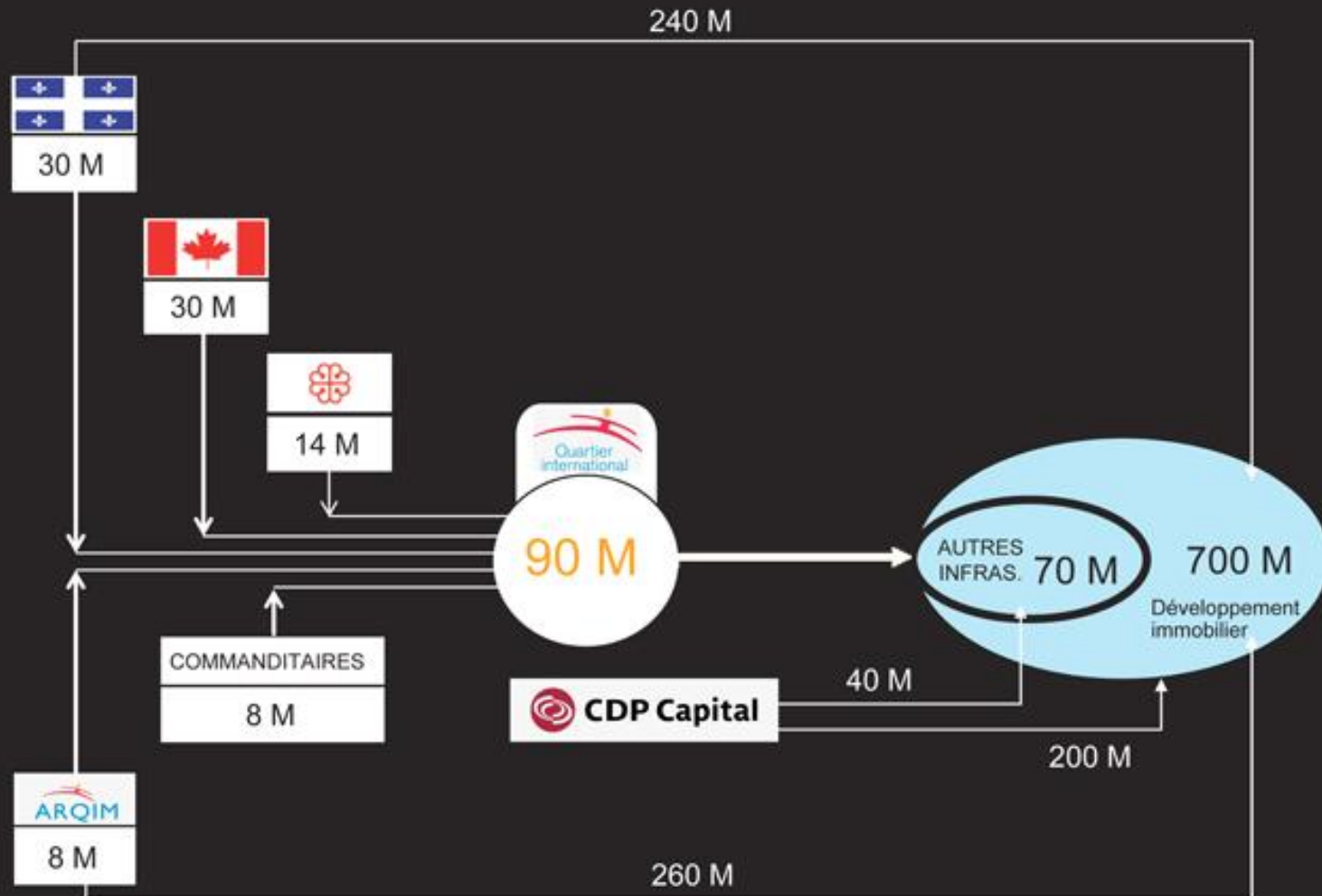


# Les impacts : les autres infrastructures

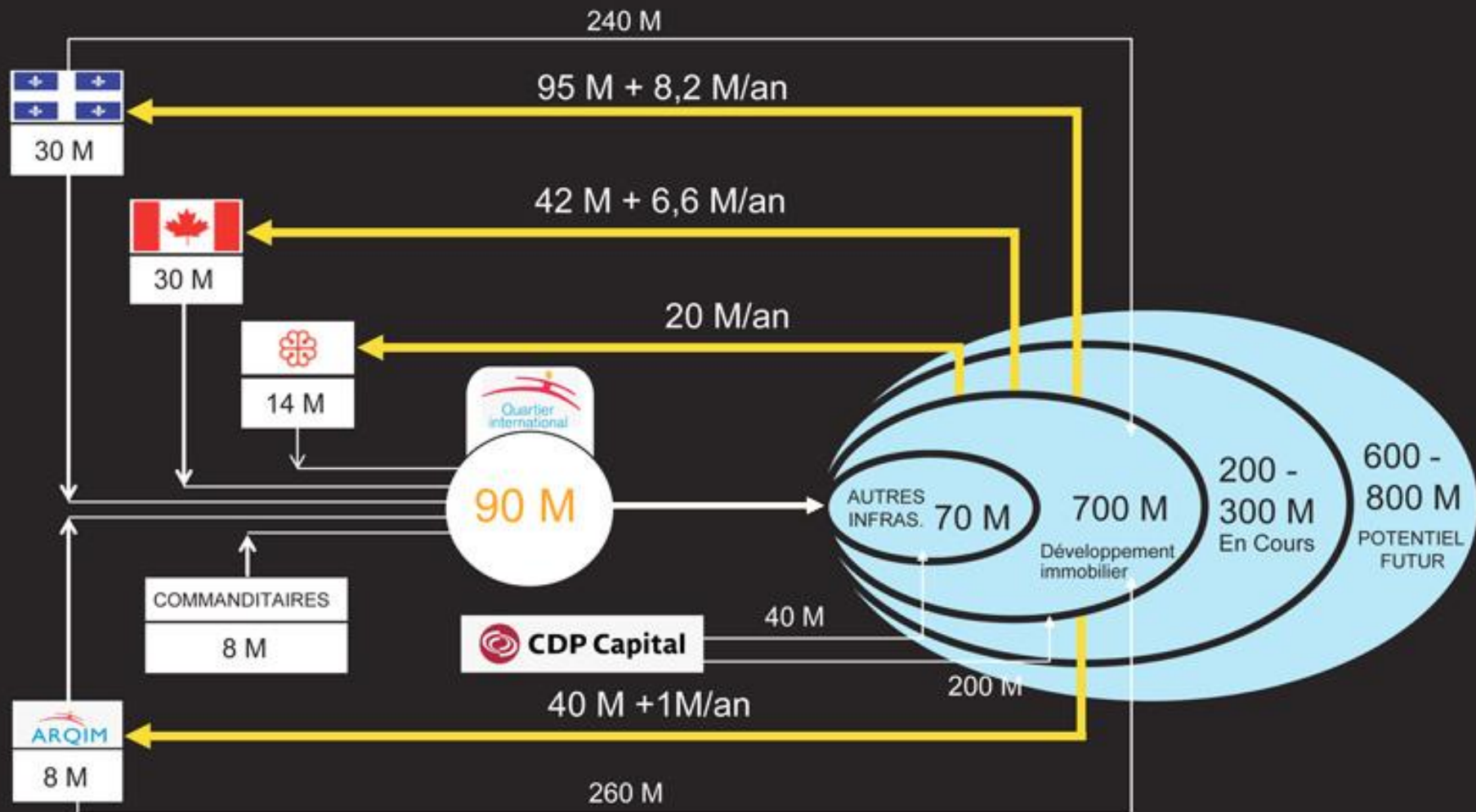


# Les impacts :

le développement immobilier (2000-2003)



# Le retour sur l'investissement

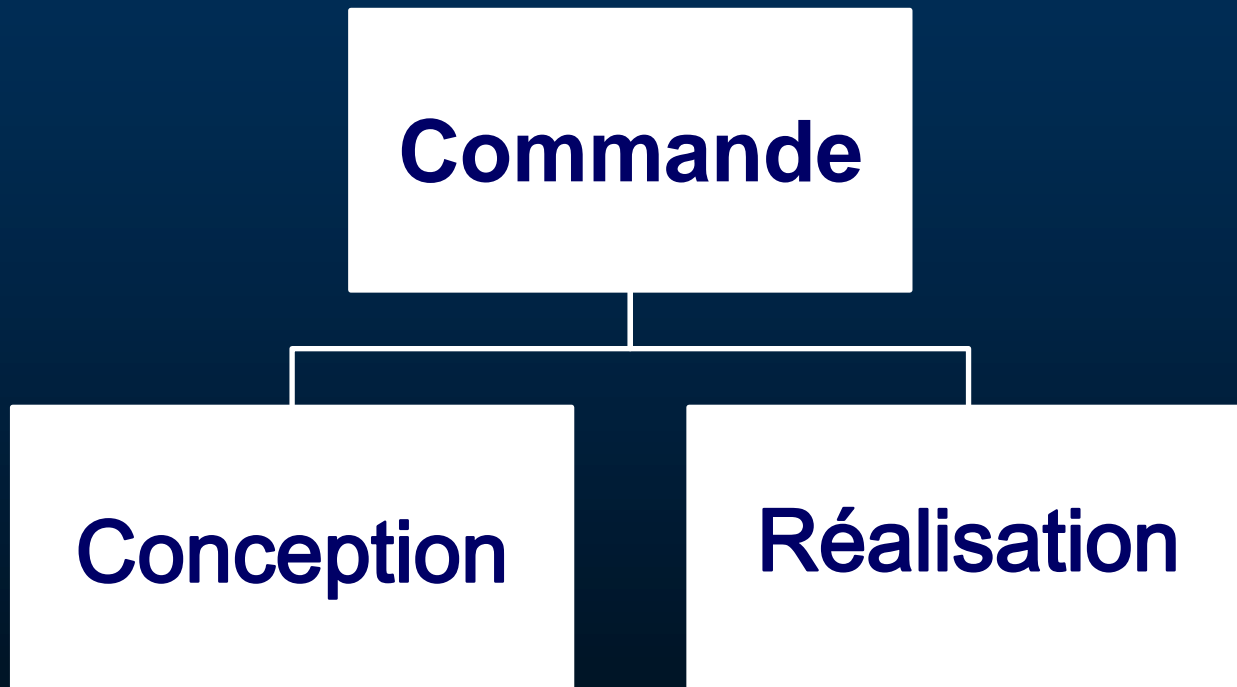




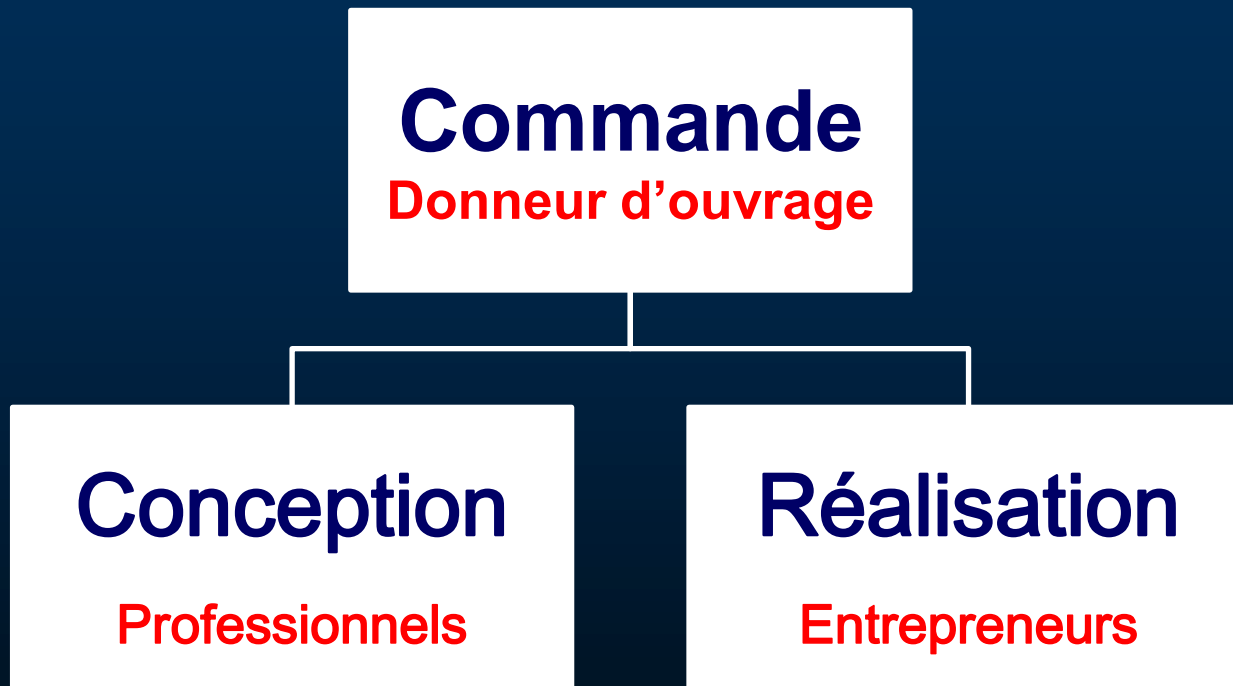
# Plan de la présentation

- Projet d'espace public = projet urbain
  - Vitrine de notre culture, de nos valeurs et de nos savoir-faire
  - L'effet structurant de l'investissement dans l'espace public
1. **Leadership et vision partagés**
  2. L'adhésion des parties prenantes
  3. Les notions d'excellence et de qualité
  4. La nécessité de bâtir des équipes dédiées transdisciplinaires
- Conclusion

**Un projet = 3 grandes responsabilités  
commande / conception / réalisation**

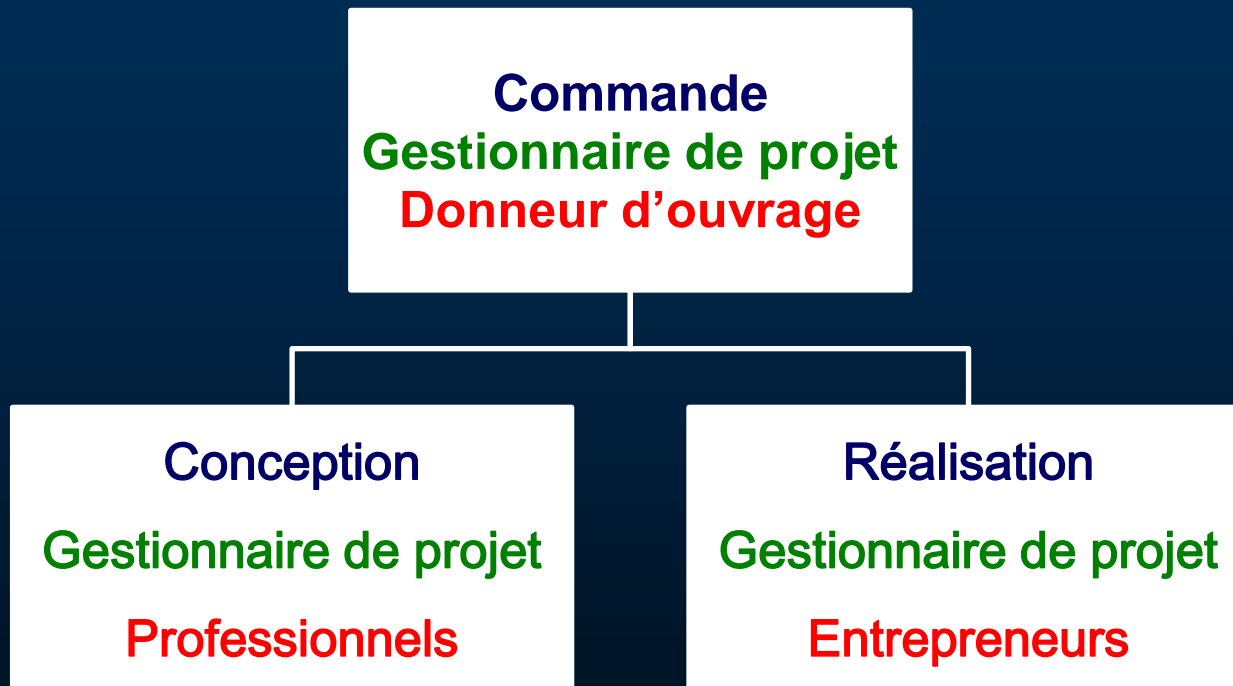


# Un projet = 3 grands responsables DO/PRO/MO





# Un projet = 3 types de gestionnaires de projet commande / conception / réalisation



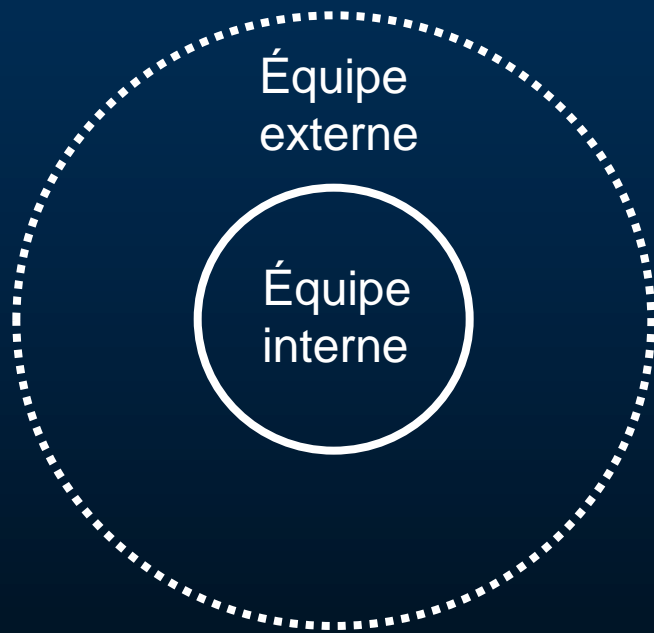
# Plan de la présentation

- Projet d'espace public = projet urbain
- Vitrine de notre culture, de nos valeurs et de nos savoir-faire
- L'effet structurant de l'investissement dans l'espace public
  1. Leadership et vision partagés
  2. **L'adhésion des parties prenantes**
  3. Les notions d'excellence et de qualité
  4. La nécessité de bâtir des équipes dédiées transdisciplinaires
- Conclusion

# L'implication des parties prenantes



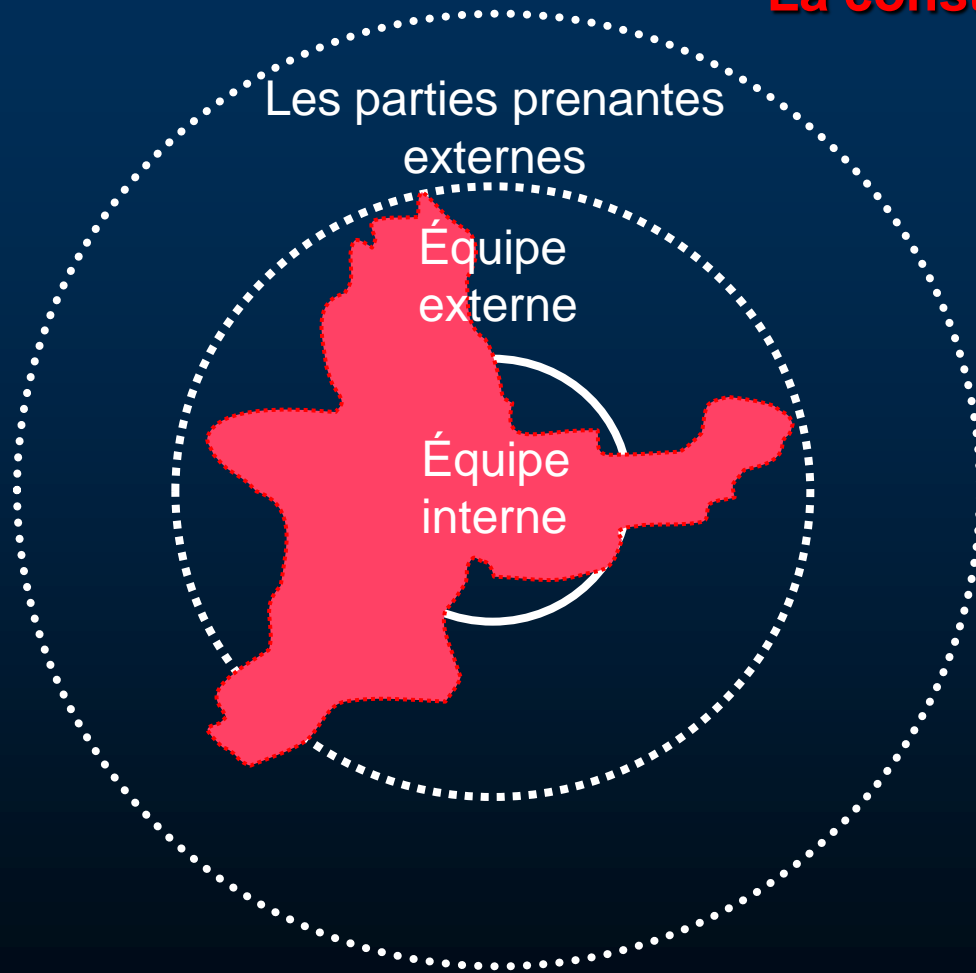
# L'implication des parties prenantes





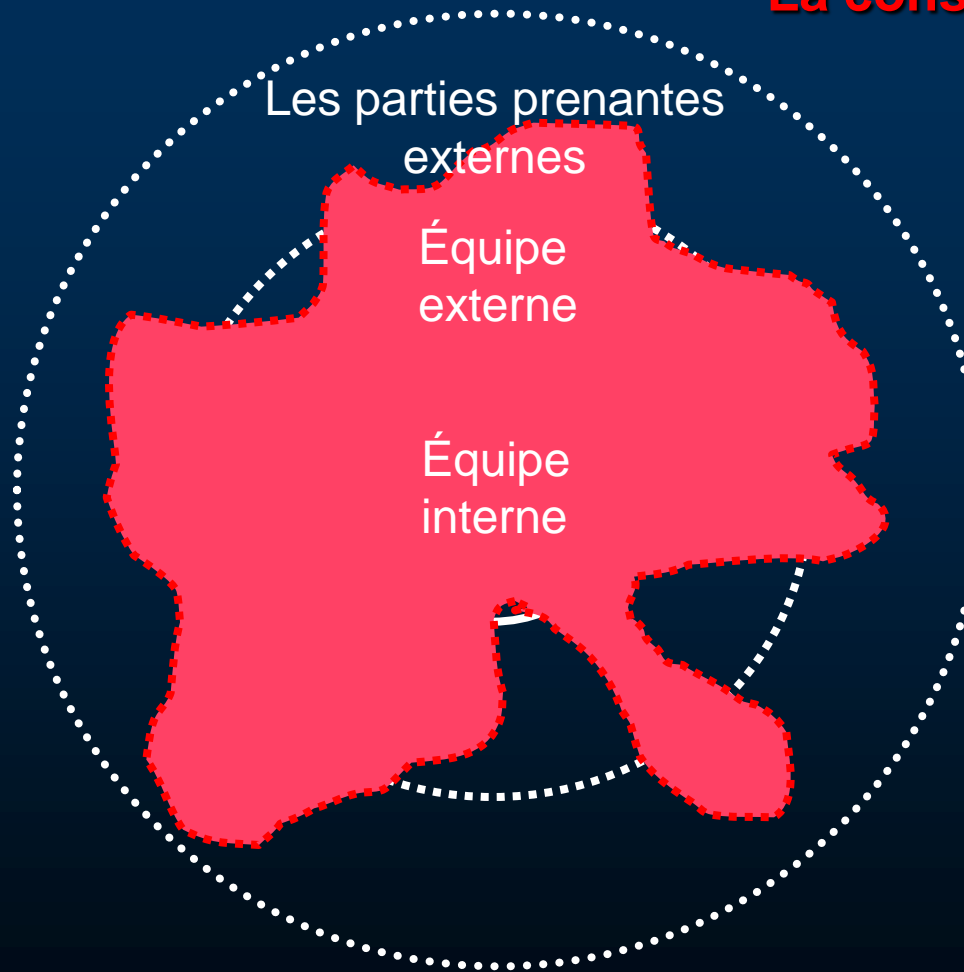
# L'implication des parties prenantes

## La constellation des champions



# L'implication des parties prenantes

## La constellation des champions



**Leadership partagé,  
collégialité, gestion agile,  
appropriation et solidarité**

**Des outils appropriés  
exemples:**

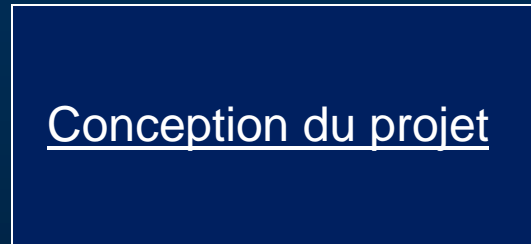
- **Partnering**
- **Visioning**

# Une entreprise agile est basée sur une culture

- collaborative, par opposition à directive et contrôlante
- qui aime, accueille activement et s'adapte facilement au changement
- qui est centrée sur l'humain et le respect mutuel
- dont la raison d'être est la production de valeur optimale pour l'ensemble de ses parties prenantes (fournisseurs, partenaires, employés, clients, actionnaires, la société)

# Quand impliquer les parties prenantes?

en « aval »

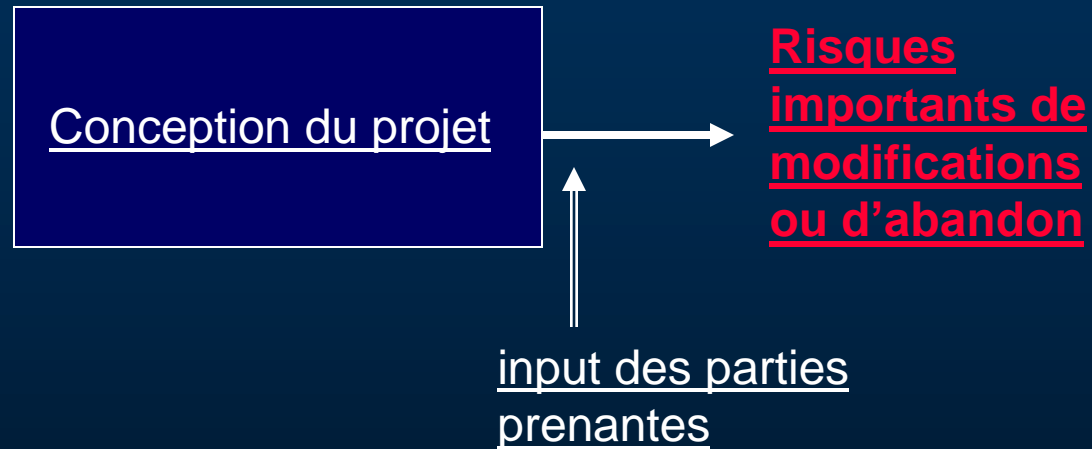


input des parties  
prenantes



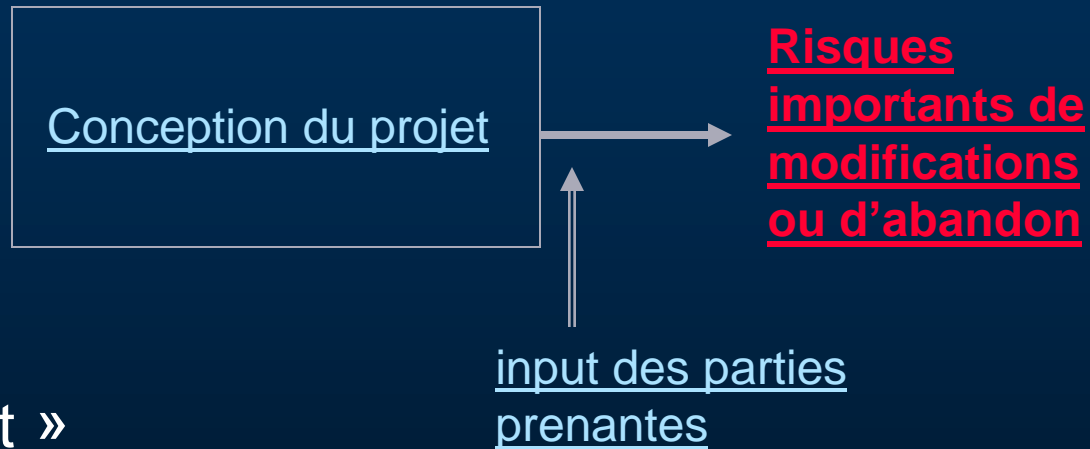
# Quand impliquer les parties prenantes?

en « aval »

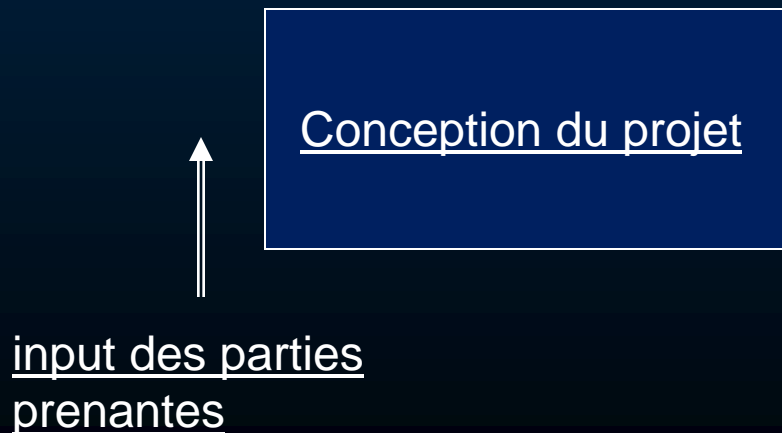


# Quand impliquer les parties prenantes?

en « aval »

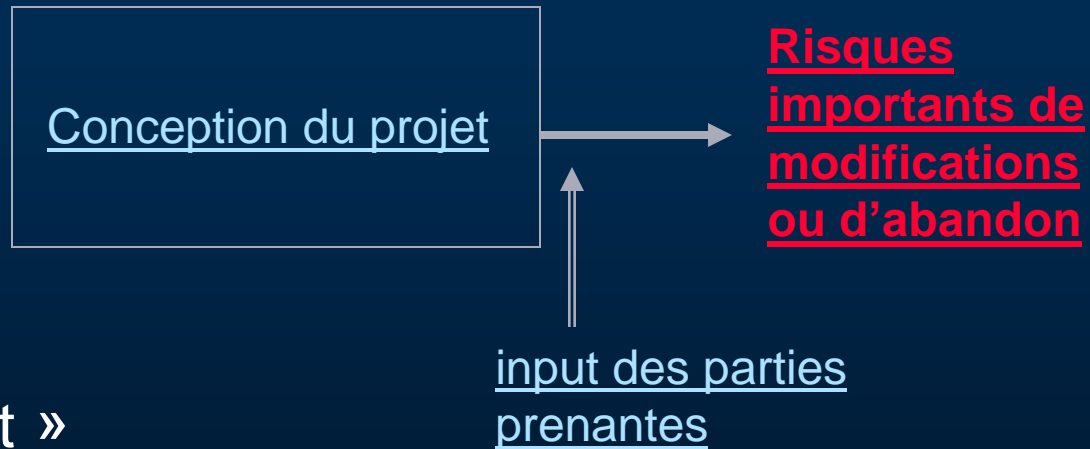


en « amont »

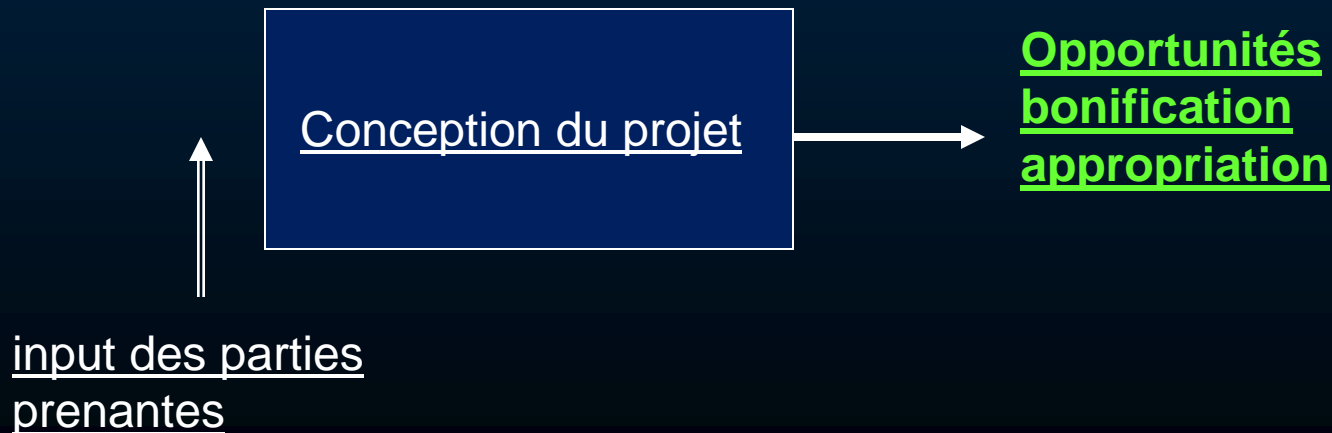


# Quand impliquer les parties prenantes?

en « aval »

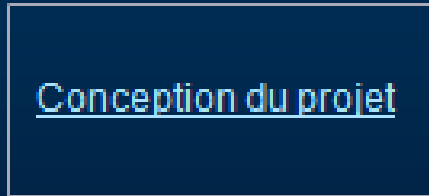


en « amont »



# Quand impliquer les parties prenantes?

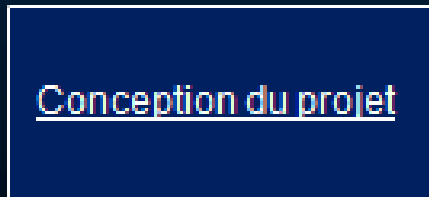
en « aval »



Risques importants de modifications ou d'abandon

input des parties prenantes

en « amont »



Opportunités bonification appropriation

input des parties prenantes

arbitrage



ou



médiation

# Médiation ou arbitrage?

« Dans la réalisation d'un projet structurant, il faut éviter la recherche de compromis, trop souvent peu porteurs de changements, d'où l'importance de trouver des approches qui favorisent la médiation entre les objectifs des parties prenantes plutôt que la l'arbitrage entre leurs positions » CD

« Dans un projet, il est plus important d'optimiser un ensemble plutôt que de maximiser chacune de ses composantes » RL

« La collaboration et l'innovation sont à la base de la réussite de tous les projets » CD



# Plan de la présentation

- Projet d'espace public = projet urbain
- Vitrine de notre culture, de nos valeurs et de nos savoir-faire
- L'effet structurant de l'investissement dans l'espace public
  1. Leadership et vision partagés
  2. L'adhésion des parties prenantes
  3. **Les notions d'excellence et de qualité**
  4. La nécessité de bâtir des équipes dédiées transdisciplinaires
- Conclusion

# La notion de qualité

- La qualité en aménagement
  - La pérennité et la flexibilité des **concepts**
  - La qualité des **matériaux**
  - La qualité d'**exécution**
  - La qualité d'**entretien**
- Les qualité de la prestation professionnelle
  - La **compétence** et le **talent** des professionnels
  - La **nature de leur mandat**
  - La **juste rémunération**
- La **qualité entraine la qualité**
- La **non-qualité entraine la non- qualité**
- La **qualité est rentable**
- La **qualité = développement durable**

# Plan de la présentation

- Projet d'espace public = projet urbain
- Vitrine de notre culture, de nos valeurs et de nos savoir-faire
- L'effet structurant de l'investissement dans l'espace public
  1. Leadership et vision partagés
  2. L'adhésion des parties prenantes
  3. Les notions d'excellence et de qualité
  4. **La nécessité de bâtir des équipes dédiées transdisciplinaires**
- Conclusion

# Les approches disciplinaires

discipline

# Les approches disciplinaires

discipline

L'approche

interdisciplinaire



# Les approches disciplinaires

discipline

L'approche

interdisciplinaire

L'approche

multidisciplinaire

# Les approches disciplinaires

discipline

L'approche

interdisciplinaire

L'approche

multidisciplinaire

L'approche

pluridisciplinaire

# Les approches disciplinaires

discipline

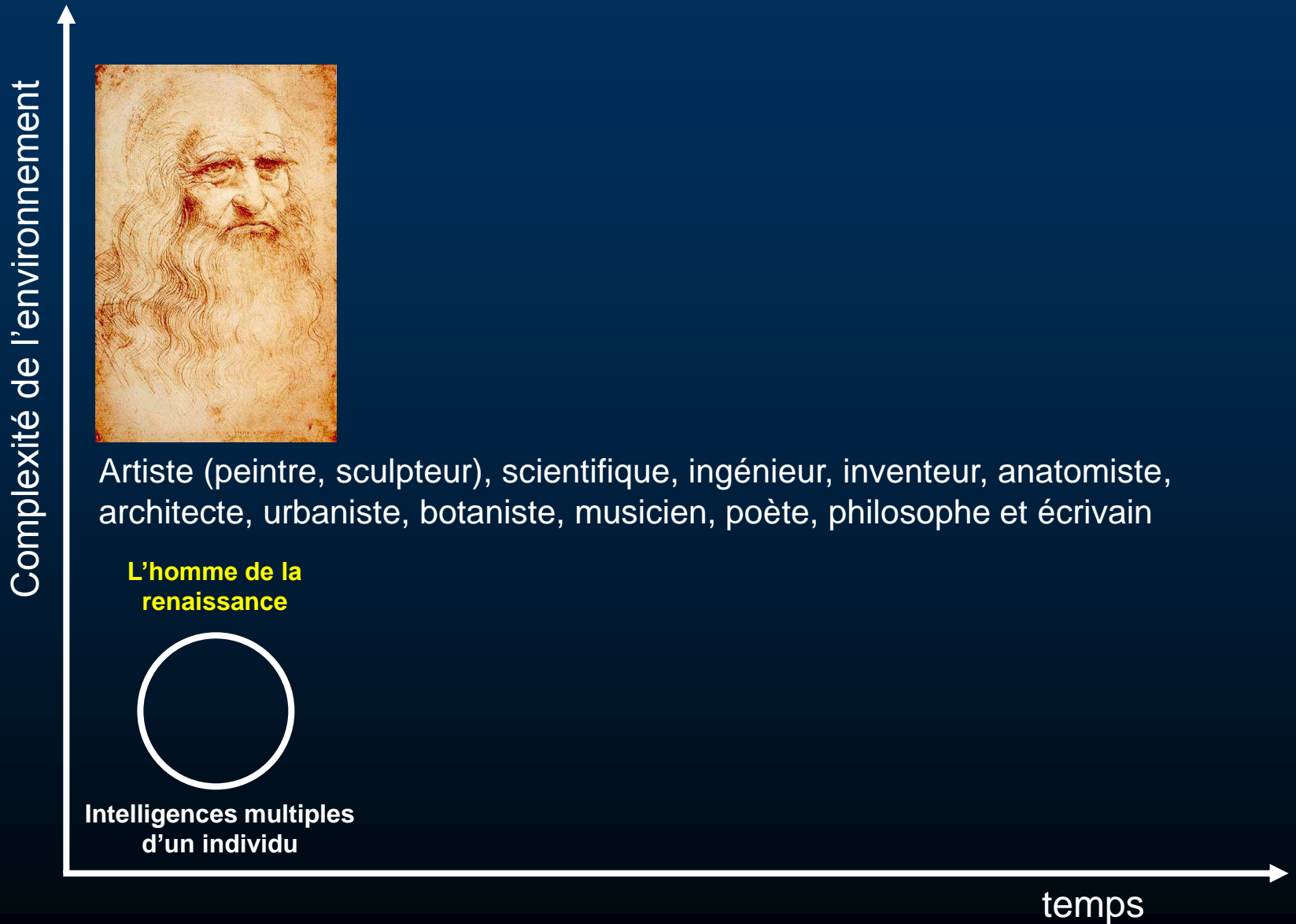
L'approche interdisciplinaire

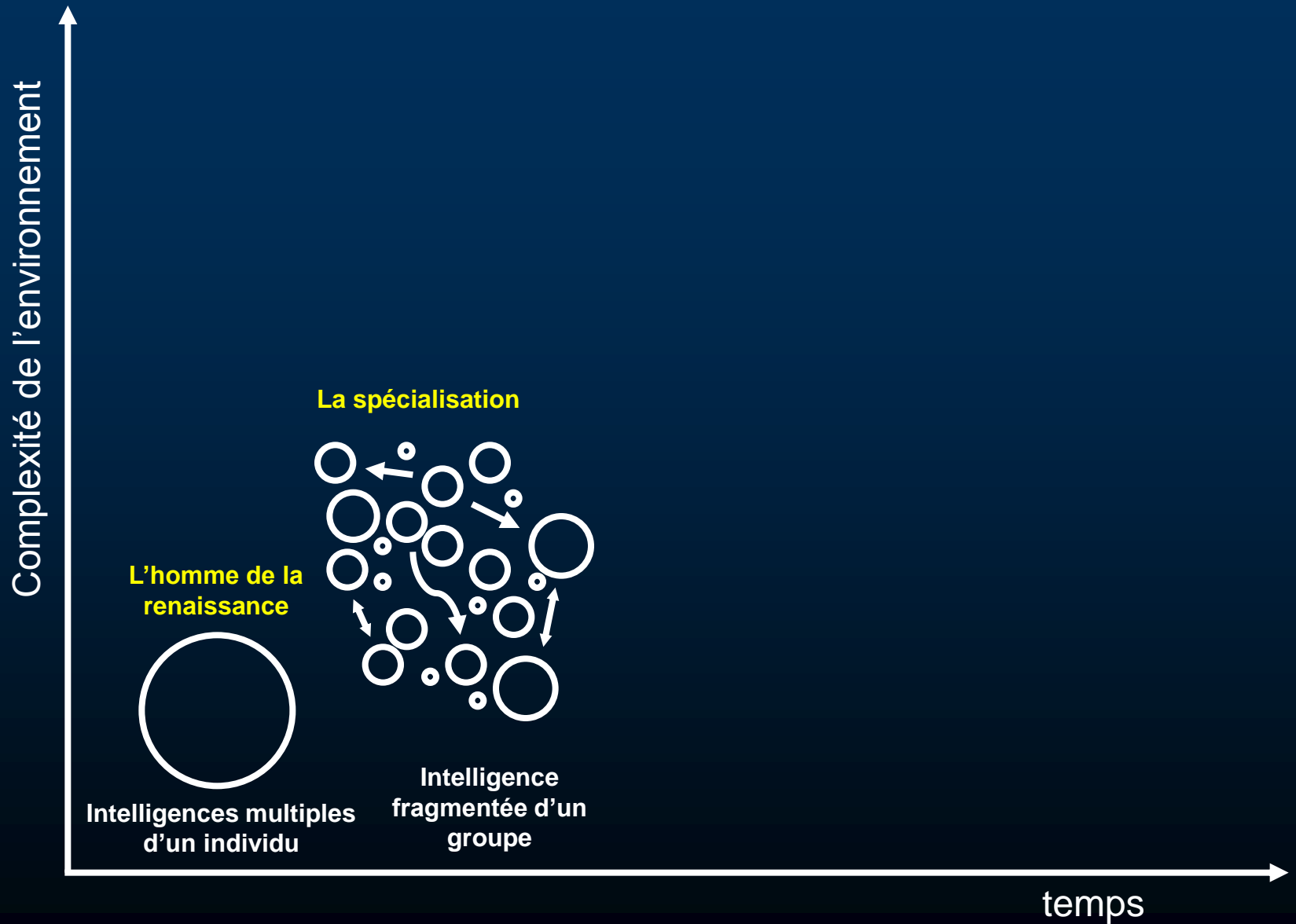
L'approche multidisciplinaire

L'approche pluridisciplinaire

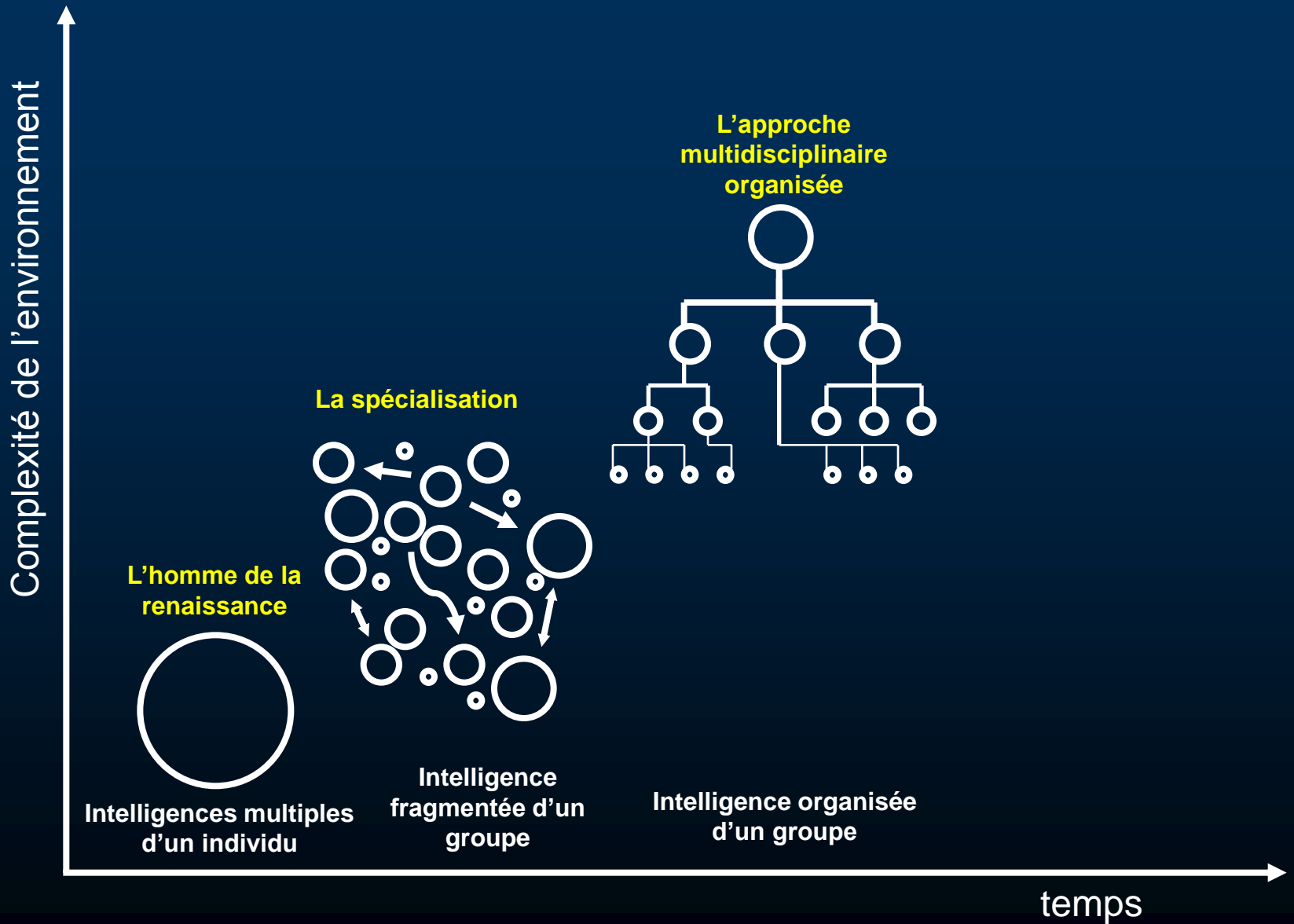
L'approche transdisciplinaire

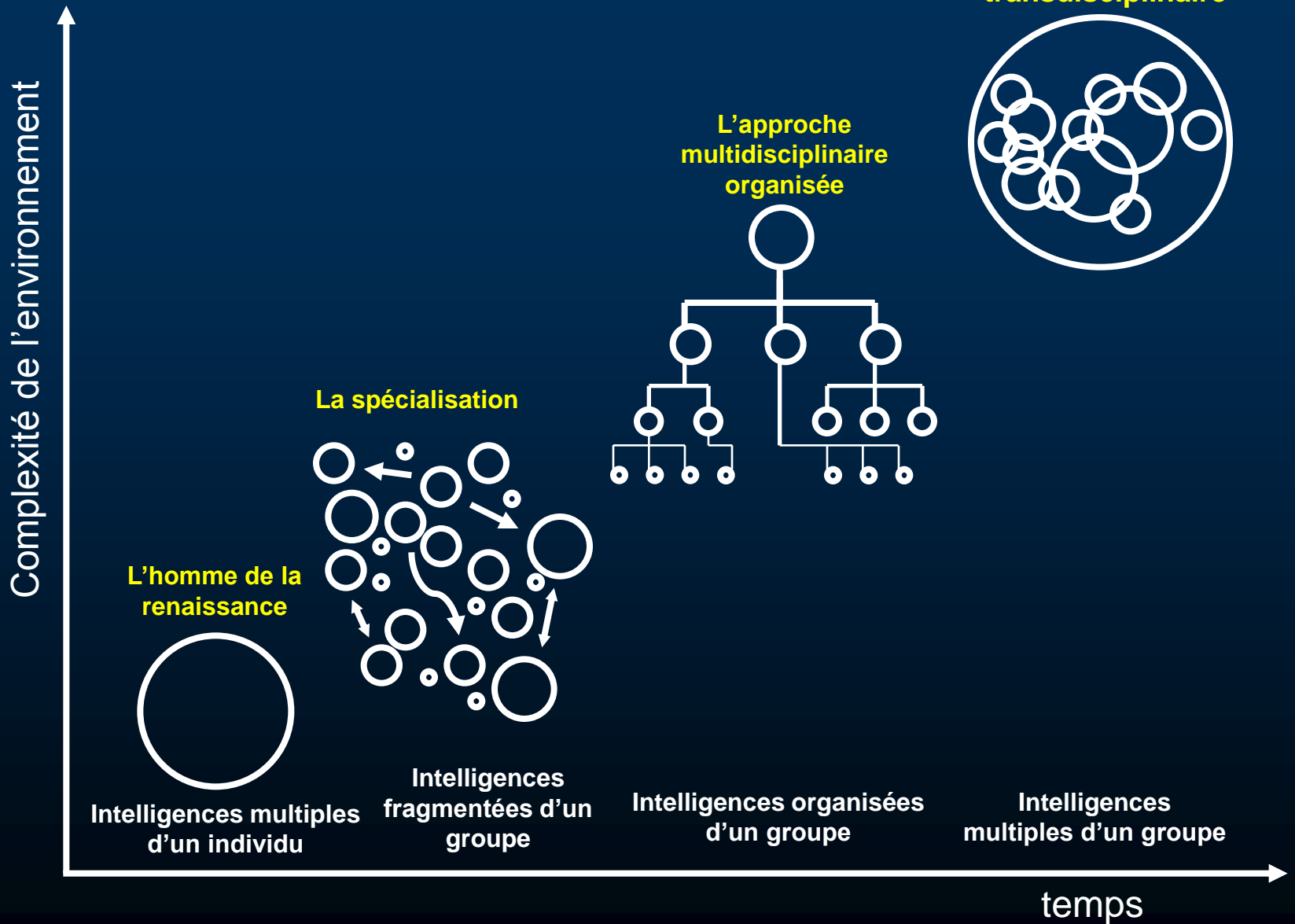


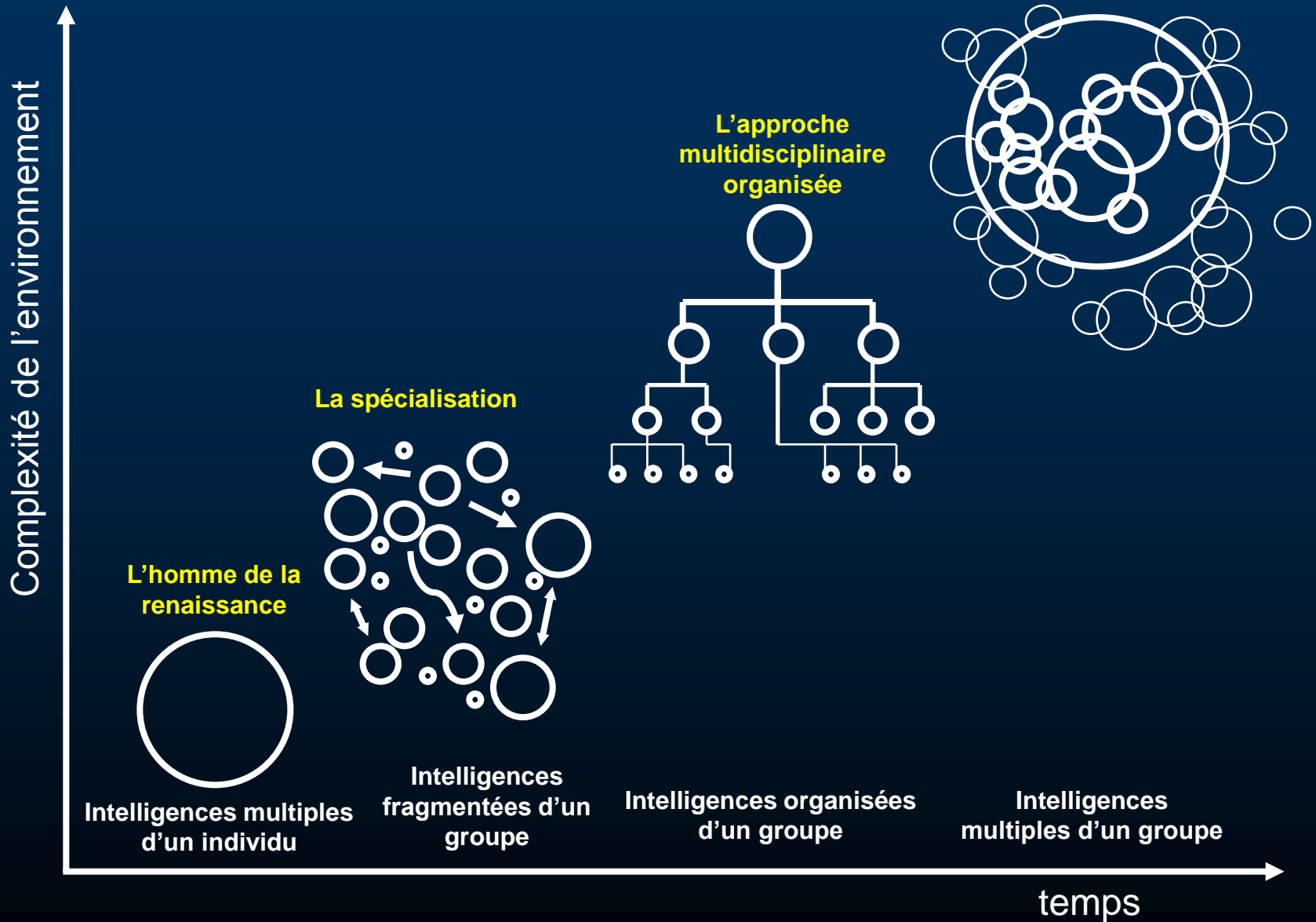


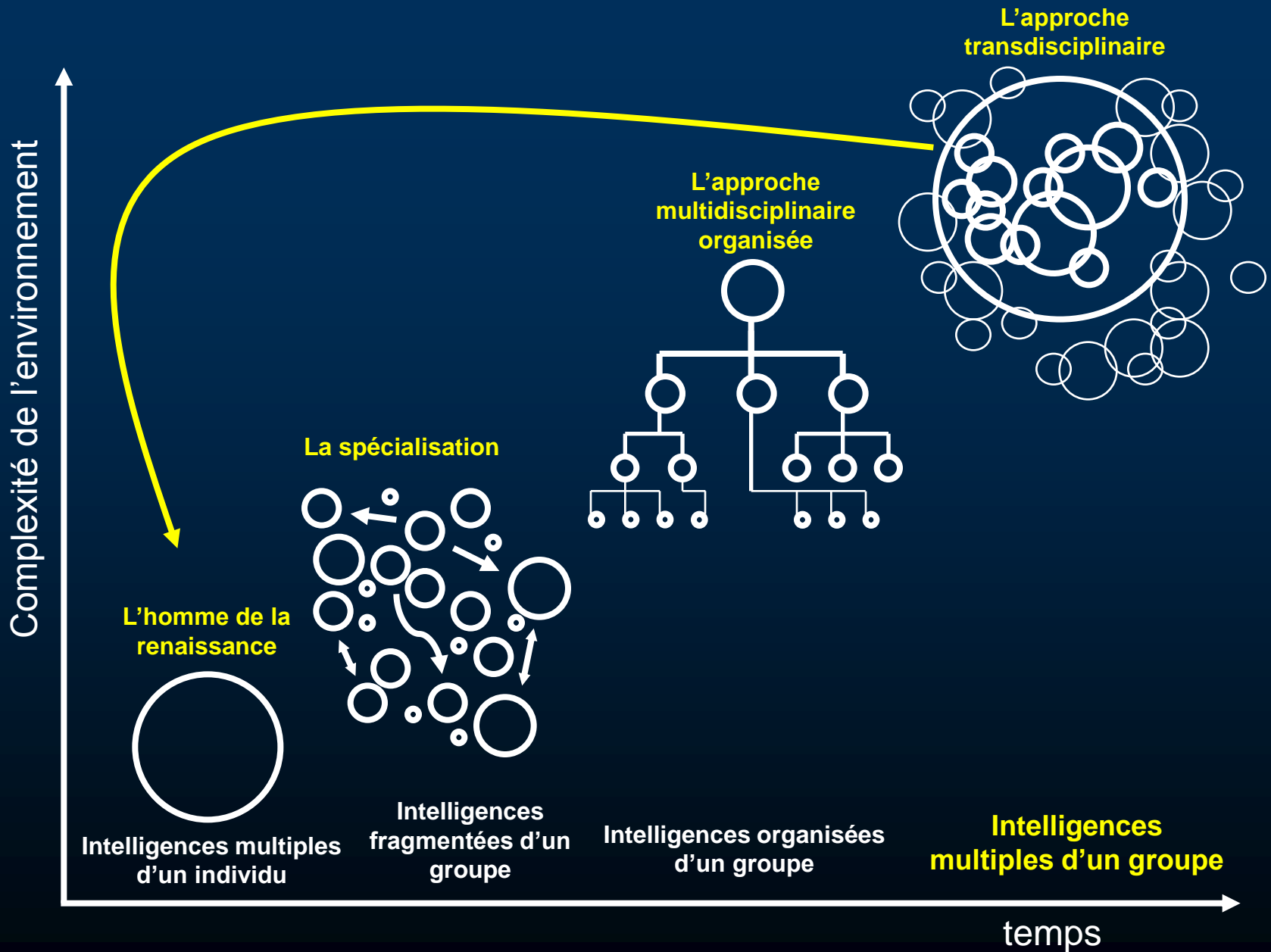












# De la vision globale de l'individu à la vision globale des équipes de projet

- L'homme de la renaissance et les « intelligences multiples » (la période humaniste et la vision globale)
- La spécialisation et l'hyperspécialisation ou la construction des savoirs disciplinaires et des savoirs morcelés (l'approche en silo)
- L'approche multidisciplinaire organisée
- L'approche transdisciplinaire et le retour des intelligences multiples par le travail d'équipes intégrées

# Plan de la présentation

- Projet d'espace public = projet urbain
- Vitrine de notre culture, de nos valeurs et de nos savoir-faire
- L'effet structurant de l'investissement dans l'espace public
  1. Leadership et vision partagés
  2. L'adhésion des parties prenantes
  3. Les notions d'excellence et de qualité
  4. La nécessité de bâtir des équipes dédiées transdisciplinaires
- **Conclusion**



# En conclusion

- Bâtir une équipe transdisciplinaire d'exception dédiée, autonome et Imputable

# En conclusion

- Bâtir une équipe transdisciplinaire d'exception dédiée, autonome et Imputable
- Avoir de la vision et savoir la partager

# En conclusion

- Bâtir une équipe transdisciplinaire d'exception dédiée, autonome et Imputable
- Avoir de la vision et savoir la partager
- Favoriser l'adhésion des parties prenantes à des objectifs communs

# En conclusion

- Bâtir une équipe transdisciplinaire d'exception dédiée, autonome et Imputable
- Avoir de la vision et savoir la partager
- Favoriser l'adhésion des parties prenantes à des objectifs communs
- **Rechercher des concepts innovateurs, inspirants et réalistes dont la masse critique est suffisante**

## En conclusion

- Bâtir une équipe transdisciplinaire d'exception dédiée, autonome et Imputable
- Avoir de la vision et savoir la partager
- Favoriser l'adhésion des parties prenantes à des objectifs communs
- Rechercher des concepts innovateurs, inspirants et réalistes dont la masse critique est suffisante
- Investir dans la qualité en maximisant l'effet structurant de l'espace public