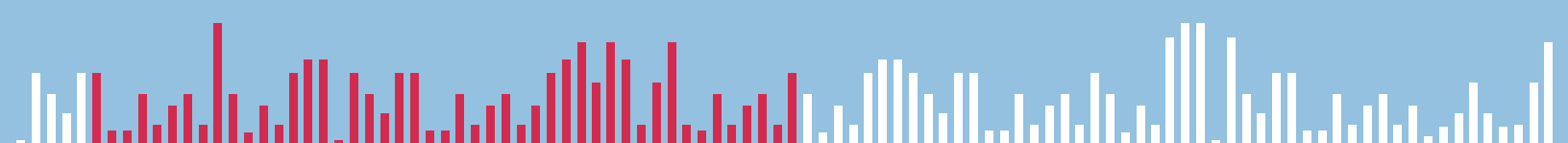


Gestion des parties prenantes, risques et structure de gouvernance des projets d'aménagement

Le cas du Quartier International de Montréal (1997 – 2004)



ÉTUDE DE CAS CODEX

Jean-Julien Olsen

dirigé par Clément de Demers et Michel Max Raynaud



OBSERVATOIRE IVANHOÉ CAMBRIDGE
DU DÉVELOPPEMENT URBAIN ET IMMOBILIER

Université 
de Montréal

Ce travail a été réalisé dans le cadre de l'Observatoire Ivanhoé Cambridge de l'Université de Montréal et fait partie du programme CODEX, dirigé par Clément Demers et Michel Max Raynaud. L'objectif de ce programme est de constituer un répertoire de cas de grands programmes urbains.

Pour connaître d'autres projets qui font partie du CODEX, consulter www.observatoire-ivanhoe-cambridge.umontreal.ca

GESTION DES PARTIES PRENANTES, RISQUES ET STRUCTURE DE GOUVERNANCE DES PROJETS D'AMÉNAGEMENT

Le cas du Quartier International de Montréal (1997 - 2004)

MOTS CLÉS

" Gouvernance des projets d'aménagement "
"Gestion des parties prenantes"
"Gestion de risques"

RÉSUMÉ

Le projet du Quartier International de Montréal (QIM) est un projet complexe d'aménagement urbain réalisé entre 1997 et 2004. Il a connu un très grand succès et a reçu plus d'une trentaine de distinctions. Dans ce travail, je décris l'approche de mise en œuvre adoptée par la structure de gouvernance du projet qui a permis de créer des valeurs ajoutées pour l'ensemble des parties prenantes en réduisant graduellement les risques.

La société QIM qui a géré ce projet est un modèle de société d'aménagement à but non lucratif accueillant dans son Conseil d'Administration des entreprises privées, des riverains et des représentants des pouvoirs publics.

En se concentrant sur les domaines de connaissance de la gestion de projet, la société QIM a su développer des mécanismes de coordination suffisamment flexibles pour faire face aux multiples changements survenus durant tout le cycle de vie du projet. Elle a ramené les multiples problèmes pratiques et opérationnels ayant émergé dans le projet sur trois axes d'action : un axe communication-contenu, un axe qualité-approvisionnement et un axe finances-Ressources humaines. Cette démarche lui a permis de résoudre les problèmes de manière appropriée avec des méthodes de gestion diverses déjà expérimentées.

Ce travail de coordination des parties prenantes a donc permis de transformer les domaines de connaissance classiques de la gestion de projet en des « **domaines de convergence** » c'est-à-dire en des lieux où les interactions complexes entre les parties prenantes sont redirigées dans le sens de la réalisation des objectifs du projet.

GESTION DES PARTIES PRENANTES, RISQUES ET STRUCTURE DE GOUVERNANCE DES PROJETS D'AMÉNAGEMENT

Le cas du Quartier International de Montréal (1997 - 2004)

SOMMAIRE

Liste des sigles utilisés

Liste des figures

Liste des tableaux

1. Introduction
2. Cadre théorique et méthodologique du travail
 - 1.1. Concepts de parties prenantes, de risques et de gouvernance des projets d'aménagement urbain
 - 1.2. Collecte de l'information
 - 1.3. Analyse de l'information
3. Description du projet du Quartier International de Montréal
 - 3.1. Contexte historique du projet du Quartier International de Montréal
 - 3.2. Objectifs et enjeux du projet du Quartier International de Montréal
 - 3.3. Le cycle de vie du projet
 - 3.4. Identification des principales parties prenantes
 - 3.5. Présentation de la multiorganisation temporaire assurant la maîtrise d'œuvre du projet
4. L'analyse de la gestion des parties prenantes du projet du Quartier International de Montréal
 - 4.1. L'axe de la communication et du marketing
 - 4.2. L'axe du contrôle de la qualité et de l'approvisionnement
 - 4.3. L'axe de la finance et des ressources humaines
5. La société QIM comme modèle de structure de gouvernance de projets d'aménagement complexes
 - 5.1. Synthèse des stratégies utilisées par la société QIM pour gérer les parties prenantes du projet
 - 5.2. Les fondements historiques du modèle de la société QIM
 - 5.3. Les limites du modèle de la société QIM
6. Conclusion
7. Bibliographie
8. Annexes

LISTE DES SIGLES UTILISÉS

ARQIM	Association des riverains du QIM
CDPQ	Caisse des Dépôts et Placements du Québec
ISO	Organisation Internationale de la Normalisation
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MOT	Multiorganisation Temporaire
MTQ	Ministère des Transports du Québec
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OBNL	Organisme à but non lucratif
PANYNJ	The Port Authority of New York and New Jersey
PPP	Partenariat Public Privé
PPPI	Partenariat Public Privé Institutionnalisé
PPU	Plan Particulier d'Urbanisme
QIM	Quartier International de Montréal
SITQ	Société immobilière Trans-Québec
STM	Société des Transports de Montréal
UDC	Urban Development corporation
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
USACE	US Army Corps of Engineers

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Marchés et domaines de convergence des interactions entre les parties prenantes dans les projets d'aménagement
Figure 3	Périodes de construction des différents tronçons de l'Autoroute Ville Marie
Figure 4	Cycle de vie du projet du Quartier International de Montréal
Figure 5	Aménagement du Square Victoria
Figure 6	Consolidation du réseau piétonnier protégé
Figure 6	Proposition d'aménagement du Quartier International
Figure 7	Place Jean Paul Riopelle
Figure 8	Place Jean Paul Riopelle - autre perspective
Figure 9	Schéma de la multiorganisation temporaire du projet du QIM
Figure 10	Six marchés, six domaines de connaissance et trois axes stratégiques de gestion des parties prenantes
Figure 11	L'axe de la communication et du contenu et le nœud d'articulation (QIM-ARQIM)
Figure 12	Futurs possibles et scénarios souhaitables
Figure 13	Image du PPU présentant les futurs éléments de la composition urbaine
Figure 14	Les principales parties prenantes autour de l'axe qualité-approvisionnement
Figure 15	Les principales parties prenantes autour de l'axe Finance – Ressources Humaines
Figure 16	Structure organisationnelle de la société QIM
Figure 17	Convergence des parties prenantes autour de la MOT

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Identification des parties prenantes
Tableau 2	Comparaison de trois types de structures de gouvernance de projet

1. Introduction

L'année 1965 a été témoin de deux initiatives majeures pour le développement du Centre ville de Montréal. La première initiative a été le lancement de la construction de l'Autoroute Ville-Marie. La seconde a été la création de la Caisse des Dépôts et Placements du Québec (CDPQ), le 15 juillet 1965, avec la mission de contribuer au développement économique du Québec. À partir des années 1970, la CDPQ est devenue un réservoir considérable de capitaux et intervient dans le Centre ville notamment à travers la gestion de terrains et la mise en valeur immobilière.

La construction de l'Autoroute Ville-Marie (1965-1985), connectant les parties Est-Ouest de l'île, a laissé d'immenses tranchées au sud du Centre des Affaires de Montréal. La construction de l'Autoroute a eu au moins trois grandes conséquences. Premièrement, elle a créé une rupture de la connexion naturelle entre le port et le Centre des affaires. Deuxièmement, elle a occasionné sur son passage la démolition de milliers de maisons. Beaucoup de ces maisons avaient d'importantes valeurs patrimoniales. Troisièmement, elle a réduit la superficie des terrains exploitables par les agents économiques à proximité de l'une des zones les plus convoitées du Centre ville.

De multiples acteurs, associés à l'espace urbain, sont touchés par la construction de l'autoroute qui a soulevé des enjeux politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux, légaux, esthétiques et historiques. En conséquence, la question de la couverture de l'Autoroute a été posée dès la fin des années 1960s.

En 1997, la CDPQ entend jouer un rôle actif de rassembleur dans la résolution de certains des controverses et problèmes laissés par la construction de l'autoroute. En ce sens, elle a proposé un plan d'aménagement d'un Quartier International de Montréal consacré aux activités et aux sociétés internationales dans le centre-ville [1].

Le projet du Quartier International de Montréal (QIM), réalisé entre 1997 et 2004, a connu un très grand succès et a reçu plus d'une trentaine de distinctions. Pour comprendre les réalisations du projet, je me pose les questions suivantes. Quels étaient les principaux enjeux du projet? Qui étaient les différentes parties prenantes? Quels étaient leurs intérêts, leurs objectifs et leurs positions? Quelles sont les stratégies qui ont favorisé la médiation entre les objectifs des parties prenantes plutôt que l'arbitrage de leurs positions? Comment le projet a-t-il pu éviter la recherche de compromis ne permettant pas d'optimiser les résultats affectant l'ensemble des parties prenantes?

Dans ce travail, je présente certaines réponses à ces préoccupations en décrivant les réalisations du projet qui ont permis de créer des valeurs ajoutées pour l'ensemble des parties prenantes, pendant tout le cycle de vie du projet, en réduisant graduellement les risques.

2. Cadre théorique et méthodologique du travail

2.1 Concepts de parties prenantes, de risques et de gouvernance des projets d'aménagement urbain

Dans le cadre de travail, les concepts de parties prenantes, de risques et de gouvernance sont intimement liés. La littérature révisée suggère les approches conceptuelles suivantes :

Partie prenante. — *Une partie prenante est un individu, un groupe ou un organisme qui peut affecter, être affecté, ou percevoir d'être affecté par une décision, une activité ou le résultat d'un projet* [2] [3]. Les interactions entre les parties prenantes constituent un des risques associés à la transformation de l'espace urbain [4]. Les interactions entre les parties prenantes sont complexes et sont réalisées à travers un ensemble de marchés interconnectés qui sont des réseaux socialement construits de règles, de conventions et de relations [5].

Risque. — *Les risques sont des effets de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. L'incertitude est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance. Le management du risque est un ensemble d'activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* [6].

Gouvernance. — *La gouvernance des projets est définie comme un ensemble de systèmes de gestion, de règles, de protocoles, de relations et de structures qui fournissent le cadre dans lequel les décisions sont prises pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets en vue de réaliser les objectifs d'affaires et les motivations stratégiques* [7]. La gouvernance peut ainsi permettre de réduire les incertitudes en alignant les intérêts contradictoires agissants dans et sur une organisation [8].

2.2 Collecte de l'information

Les données présentées dans ce travail sont collectées à partir de l'observation directe du Quartier International de Montréal (QIM) et des entrevues avec des parties prenantes du projet et de la documentation disponible dans les livres, les textes de conférences, des articles de journaux, des sites internet et les notes de cours.

2.3 Analyse de l'information

Dans un premier moment, les parties prenantes sont identifiées avec des informations précisant leurs missions, objectifs ou rôles dans le projet. Ensuite, conformément à l'approche conceptuelle, je considère que les interactions entre les parties prenantes sont complexes et sont réalisées à travers un ensemble de six marchés interconnectés (marché politique, marché financier, marché immobilier, marché de la construction, marché du travail et le marché des riverains et des utilisateurs). Comme le soulignent Adams & Tiesdell, ces marchés sont des réseaux socialement construits de règles, de conventions et de relations

[5]. Ces marchés ou réseaux étant interreliés, certaines parties prenantes peuvent être présentes dans plusieurs marchés.

Mon argument dans le cadre ce travail est le suivant. **Pour gérer les interactions avec les multiples parties prenantes, les gestionnaires du projet ont fait converger ces interactions vers six domaines de connaissance : la gestion de la qualité, la gestion financière, la gestion du contenu, la gestion de la communication, la gestion des ressources humaines et la gestion de l'approvisionnement.** Ces domaines de connaissances classiques de la gestion de projets deviennent alors des domaines de convergence de parties prenantes. Une fois maîtrisés, ces six domaines de connaissance se concrétisent à travers une structure organisationnelle fonctionnant comme une zone tampon protégeant la multiorganisation temporaire assurant la mise en œuvre du projet. Ces six domaines de connaissance permettent de prendre en compte les positions et les objectifs des différents groupes et réseaux de parties prenantes dans leurs interactions avec le projet (voir figure 1).

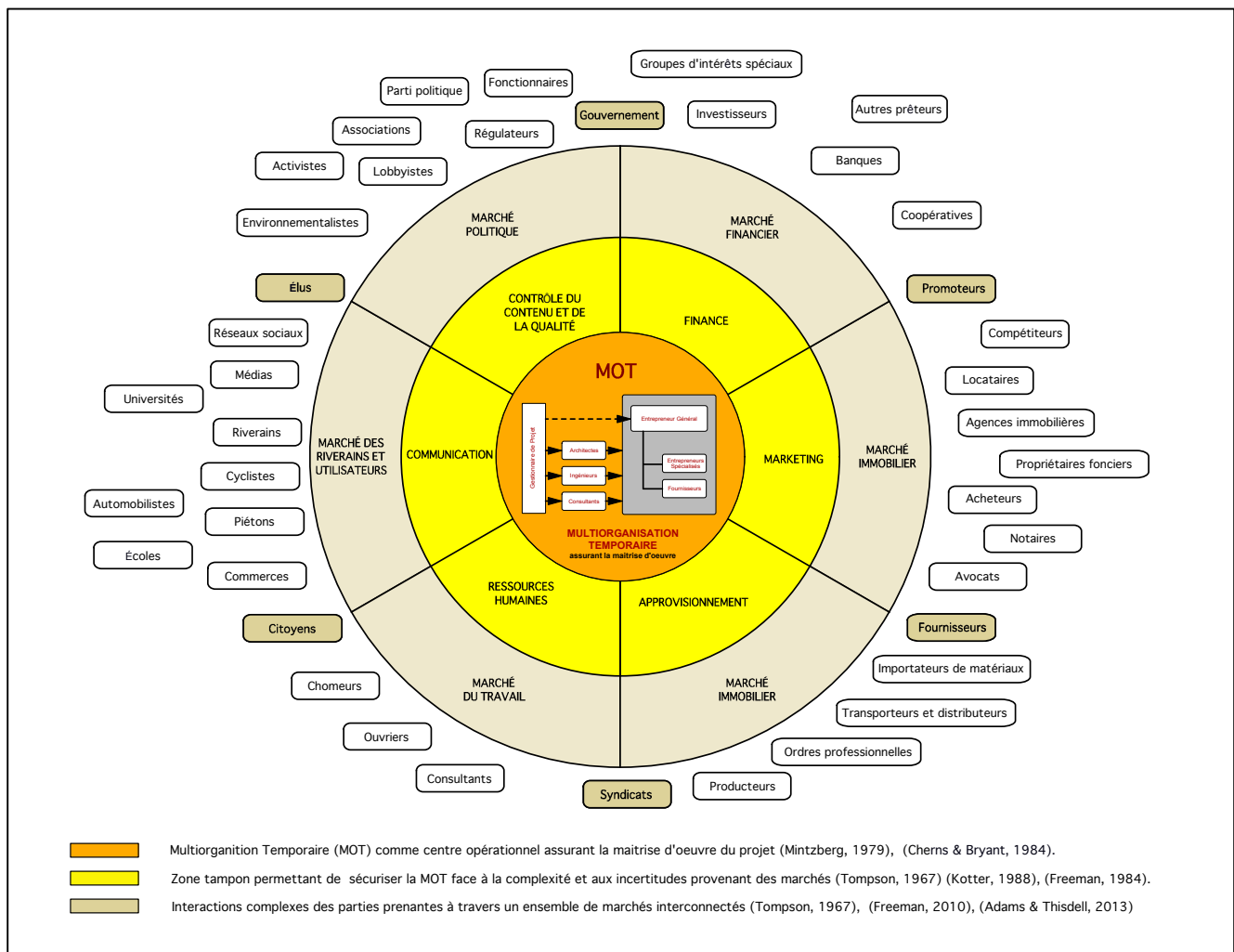


Figure 1 – Marchés et domaines de convergence des interactions entre les parties prenantes dans les projets d'aménagement

3. Description du projet du Quartier International de Montréal

3.1 Contexte historique du projet du Quartier International de Montréal

Pour mieux appréhender le contexte global du projet du Quartier International de Montréal, il faut remonter à la grande période des trois décennies de croissance économique qui a suivi la Seconde Guerre mondiale (1945-1975). Cette période que Jean Fourastié a joliment rebaptisée « *les trente glorieuses* » a été témoin de la transformation des villes nord-américaines avec une accentuation de leur dépendance par rapport à l'automobile [9].

La création des autoroutes et des chemins de fer qui devaient faciliter la fluidité de la circulation automobile est une caractéristique de cette période. Les travaux réalisés dans la ville de New York sous la direction de Robert Moses (1888-1981) sont les exemples les plus avancés de ces transformations urbaines. Voici ce que le professeur Edward Gleaser rapporte en 2007 à propos des réalisations dirigées par Robert Moses entre 1922 et 1968. « *He built 13 bridges, 416 miles of parkways, 658 playgrounds, and 150,000 housing units, spending \$150 billion in today's dollars* » [10].

Les interventions de Moses considéraient les besoins de la fluidité de la circulation automobile avec peu d'égard pour les tissus urbains traditionnels et les éléments qui constituaient leur vitalité comme, entre autres, la mixité des usages, la connectivité facilitée par les petites dimensions des îlots, l'accès piétonnier et les places insérées dans les cœurs d'îlots. Les interventions de Moses ont aussi donné naissance à une des réactions les plus articulées formulées par Jane Jacobs dans son ouvrage « *The rise and death of great american cities* » publié en 1961[11]. Jacobs a souligné la manière dont les principes d'aménagement, mis de l'avant par les modernistes, comme Moses, détruisaient la vitalité socioéconomique du tissu urbain traditionnel et a formulé de nouveaux principes permettant de réparer, si possible, les torts causés par les modernistes [12].

Construite entre 1965 et 1985, au milieu de nombreuses controverses, l'Autoroute Ville-Marie se situe dans cette grande mouvance de croissance économique et de transformation urbaine. Elle devait rendre le centre des affaires de Montréal plus accessible à l'automobile. Le Plan Particulier d'Urbanisme (PPU) du Quartier International produit par la Ville de Montréal en 1999 souligne ceci : « *C'est également au cours des années 60 que d'importants travaux permirent au nouveau Centre des affaires de devenir l'un **des plus accessibles** en Amérique du Nord : en plus du métro, deux autoroutes urbaines (Bonaventure et Ville-Marie) vinrent relier le centre aux réseaux périphériques. Le creusement de l'autoroute Ville-Marie eut cependant un impact nettement négatif sur la trame urbaine, en rompant le lien entre le Vieux-Montréal et la ville moderne* » [13].

La construction de l'autoroute était au cœur des controverses entre le Parti libéral et le Parti québécois. Le gouvernement libéral de Jean Lesage (1960-1966) l'a initié dans le cadre d'une série de projets de transformation urbaine de Montréal. Un tronçon de plus de six (6) kilomètres a été réalisé jusqu'à 1974. Le gouvernement dirigé par René Levesque (1976-1985) du Parti Québécois a arrêté le projet en 1976. Cependant le projet a été repris en 1980

pour être arrêté définitivement en 1985. Le dernier tronçon (1980-1985) a été partiellement couvert par un parc en formant le Tunnel Viger (voir figure 2).

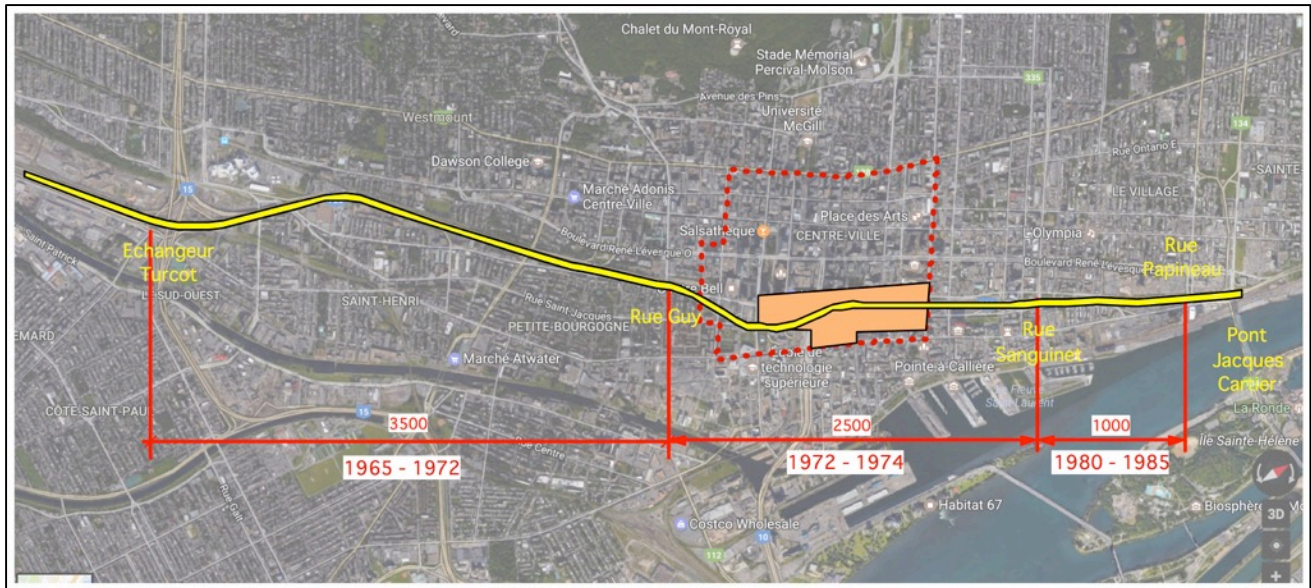


Figure 2 – Périodes de construction des différents tronçons de l'Autoroute Ville Marie

Entretemps, les débats sur l'aménagement urbain sont marqués de plus en plus par les préoccupations pour la préservation de l'environnement. La publication du Rapport Brundtland « *Our common future* » en 1987 qui a conduit à la **Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement** en 1992 est un jalon important dans ce processus de changement de paradigmes en matière d'aménagement [14]. De cette conférence est issu l'Agenda 21 qui affirme que « *l'objectif général à poursuivre en matière d'établissements humains consiste à améliorer, du point de vue social, économique et écologique, la qualité de ces établissements et les conditions de vie et de travail de tous, en particulier des pauvres des zones urbaines et rurales* » [15]. Depuis 1992, la qualité des établissements humains est appréciée à partir de trois piliers : l'équité sur le plan social, la viabilité sur le plan économique et la durabilité sur le plan environnemental [16]. En 1995, l'UNESCO a produit le rapport intitulé « *Notre diversité créatrice* » qui a formulé les arguments et les principes permettant de considérer la culture comme le quatrième pilier du développement durable [17].

Parallèlement, la CDPQ a créé la Société immobilière Trans-Québec (SITQ) le 3 décembre 1971 [18]. En plus du financement hypothécaire, la SITQ a concentré ses investissements dans trois secteurs d'affaires : Immeubles à bureaux et hôtels, immeubles résidentiels et maisons de retraite. Le 22 août 1989, la CDPQ a fait l'acquisition de l'entreprise Ivanhoe Inc qui disposait d'un important portefeuille d'actifs composé de 36 centres commerciaux. Cette transaction qui a été conclue pour un montant de 887 millions \$ CA a fait de la CDPQ un des acteurs incontournables du développement urbain [19].

C'est à partir de cette capacité que la CDPQ entend jouer un rôle actif de rassembleur dans la résolution de certains des controverses et problèmes laissés par la construction de l'autoroute. En 1997, aidée par la firme Daoust-Lestage, la CDPQ a proposé un plan d'aménagement du Quartier International de Montréal, consacré aux activités et aux sociétés internationales dans le centre-ville [1]. Ensuite, la CDPQ a créé la société Quartier International de Montréal qui s'est graduellement transformée en une structure organisationnelle compétente exclusivement dédiée à la mise en œuvre du plan d'aménagement (*special purpose entity*).

Par cette action, la CDPQ a su rassembler des ingrédients essentiels nécessaires à l'implémentation du projet Quartier International de Montréal. Elle dispose d'une connaissance approfondie des controverses et des problèmes à résoudre, d'une vision claire du futur Quartier International de Montréal, des principes d'aménagement mettant le développement durable au cœur du processus de transformation urbaine, des outils méthodologiques et managériaux issus de la praxis de la gestion des grands projets urbains et d'une structure organisationnelle compétente, non polarisée politiquement, pouvant jouer le rôle de médiateur entre les multiples parties prenantes.

3.2 Objectifs et enjeux du projet du Quartier International de Montréal

Le projet du Quartier international de Montréal a abordé les trois grands problèmes posés par la construction de l'Autoroute Ville-Marie en formulant les éléments pour une vision du futur du Centre ville. Ces trois grands problèmes sont la rupture de la connexion naturelle entre le port et le Centre des Affaires, la démolition de milliers de maisons, dont beaucoup ayant d'importantes valeurs patrimoniales et la réduction de la superficie des terrains exploitables du Centre ville. Les orientations d'aménagement exprimant la vision du futur du Centre ville se sont ainsi articulées autour des axes d'action suivants :

- La réhabilitation d'un secteur détérioré par l'autoroute Ville-Marie et la trame urbaine discontinue par la reconstitution des liens entre le Centre des affaires, le Vieux-Montréal, la Cité du Multimédia et le quartier chinois et le vieux port;
- La création d'un quartier convivial en promouvant la continuité du développement du patrimoine architectural et urbain et en créant un nouveau pôle touristique au centre-ville;
- L'intégration du développement souterrain et de surface en mettant en valeur le potentiel immobilier de la zone d'aménagement à travers l'expansion du Centre des affaires de Montréal et le développement de la vocation internationale.

Pour concrétiser cette vision, le projet du Quartier international de Montréal visait les cinq objectifs suivants :

1. **Le développement durable** : axer l'aménagement du secteur sur le développement durable, l'accessibilité, la convivialité et la sécurité;
2. **La vitrine internationale** : faire des espaces publics du secteur une vitrine internationale de la créativité, des ressources et des technologies locales;
3. **Le développement immobilier** : susciter un développement immobilier de qualité dans le secteur;

4. **Le développement touristique** : accroître le nombre de congrès et de touristes et les retombées des congrès et du tourisme étranger à Montréal;
5. **Le développement international** : accroître le nombre des organisations et les retombées des activités et événements internationaux à Montréal [20].

Ces objectifs sont formulés après une longue période de maturation qui a duré près d'une décennie entre la réalisation du concours pour la Cité Internationale de Montréal et la production du Programme Particulier du Quartier International de Montréal (voir figure 3).

3.3 Le cycle de vie du projet du Quartier International de Montréal

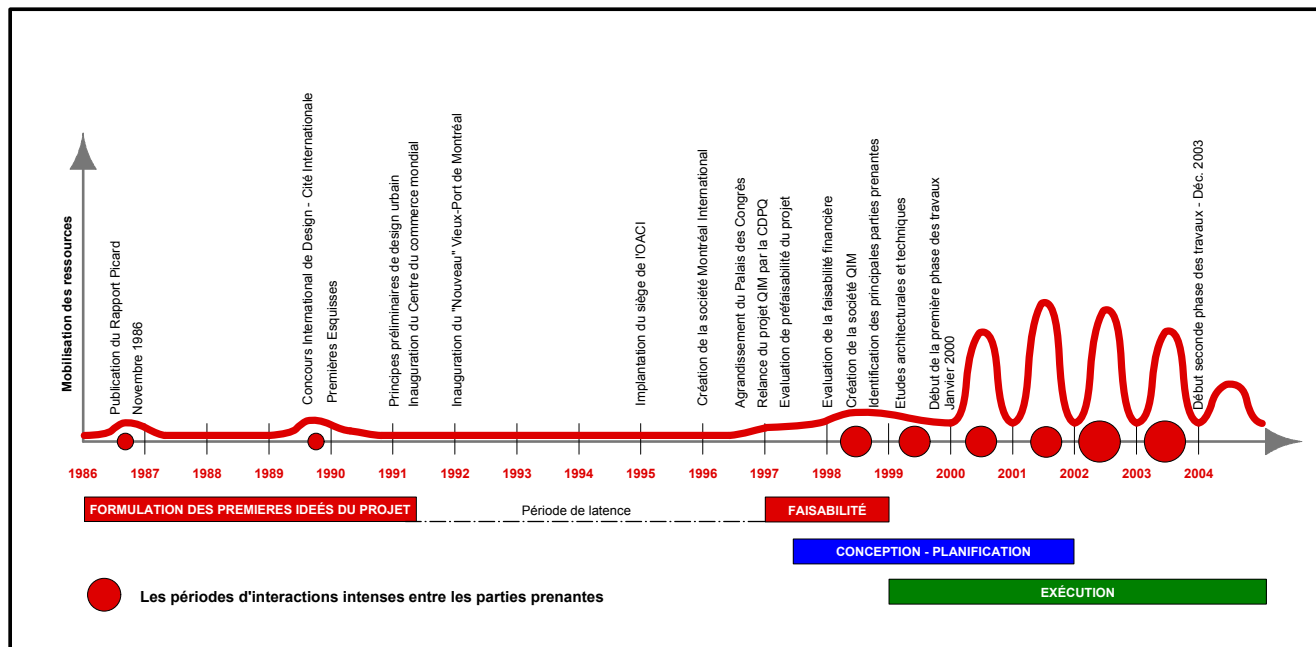


Figure 3 – Cycle de vie du projet du Quartier International de Montréal

La documentation existante fait débuter le cycle de vie du projet Quartier International de Montréal en 1986 avec la production du rapport sur le développement de la région de Montréal sous la direction de Laurent Picard [21]. En 1990, un concours international d'idées, pour le design urbain et l'urbanisme de la Cité internationale de Montréal, a été réalisé par la Ville de Montréal, l'Association de promotion d'art et d'architecture de Montréal et l'Association des promoteurs immobiliers de la Cité internationale de Montréal.

Selon un rapport de la Ville de Montréal relatant les faits, « *le projet lauréat est conçu par la firme Steven Kent Peterson, de New York. L'année suivante, le Service de l'habitation et du développement urbain de la Ville de Montréal met sur pied un atelier (groupe architecture urbaine et lieux publics) chargé de développer le plan de l'aménagement de la Cité internationale. Ce plan propose entre autres, le retour à la configuration historique du square Victoria et l'ajout d'un nouveau lieu public entre la rue Saint-Antoine et l'avenue Viger* » [22].

Les idées émises en 1986 et en 1990 sont restées en état de latence jusqu'en 1997. Entre temps, les bâtiments du Centre du Commerce mondial et de l'Organisation de l'aviation civile

internationale (OACI) ont été inaugurés dans le quartier, respectivement en 1991 et 1996. Les travaux de réaménagement du vieux port de Montréal ont été aussi inaugurés en 1992.

En janvier 1997, la firme d'architecture et d'urbanisme Daoust-Lestage propose au Président de la CDPQ, Monsieur Jean-Claude Scraire, l'idée de relancer le projet de la Cité internationale de Montréal, mais sur de nouvelles bases plus compatibles avec les réalités du marché immobilier [23]. Un nouveau promoteur, le CDPQ, a assumé le projet. Une nouvelle appellation est proposée pour le secteur qui devient le Quartier International de Montréal, pour tenir compte du fait qu'il s'agit de la transformation d'un morceau de ville.

En 1998, la société du Quartier International de Montréal a été constituée. De nouvelles études urbaines, paysagères et techniques ont été réalisées. L'introduction des compétences en gestion de projets dans le processus a permis de produire des propositions plus réalistes avec des objectifs atteignables dans un temps relativement court [1]. De nouvelles dispositions organisationnelles sont adoptées. L'équipe du QIM a ensuite travaillé avec les services compétents de la Ville de Montréal et ensemble ils ont produit le Programme Particulier du Quartier International de Montréal en 1999.

La première phase d'exécution a débuté en janvier 2000 pour être achevée en novembre 2003 [24]. Durant cette phase, des travaux d'infrastructure et de réaménagement de l'espace public ont été réalisés.

Les travaux d'infrastructure réalisés sont les suivants :

- Recouvrement de l'autoroute Ville-Marie,
- Construction d'un stationnement souterrain,
- Consolidation du réseau piétonnier protégé

Les travaux de réaménagement de l'espace public réalisés sont les suivants :

- Création d'une nouvelle place publique de 1540 mètres carrés (Place Jean Paul Riopelle);
- Réaménagement du Square Victoria en offrant 5 200 mètres carrés d'espace public;
- Élargissement des emprises de trottoir. Augmentation d'environ 40 % (9 350 mètres carrés) de la superficie des espaces piétonniers, pour un total de 33 000 mètres carrés;
- Réalignement de rues, plantation d'arbres, installation de mobilier urbain, éclairage et signalisation.

La deuxième phase d'exécution a été réalisée entre décembre 2003 et octobre 2004 [24]. Cette seconde phase du projet a aménagé les abords du Palais des Congrès agrandi en se concentrant principalement sur les rues Saint-Antoine et Saint-Urbain et l'avenue Viger. Les aménagements sont de même facture et de même qualité que dans la première phase en consolidant l'identité et l'unité du Quartier.

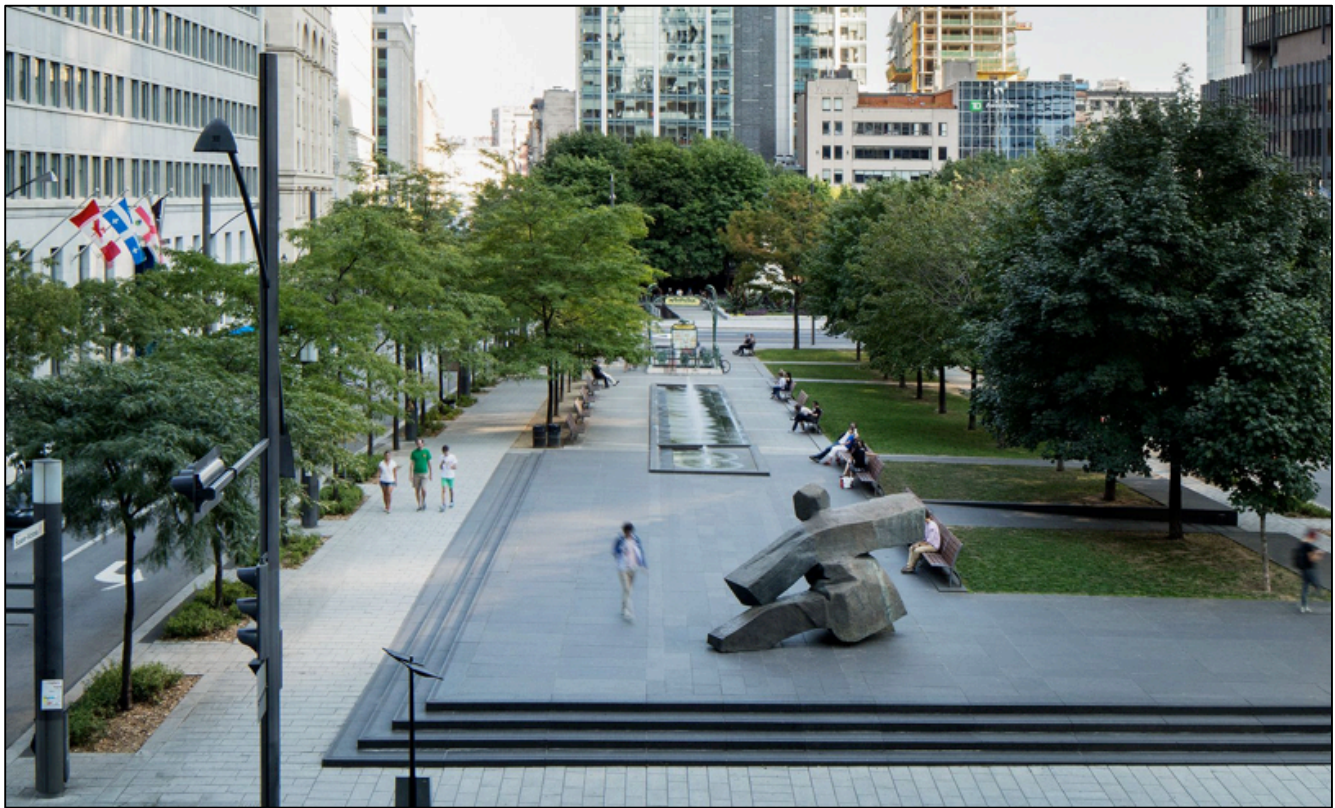


Figure 4 – Aménagement du Square Victoria (<http://daoustlestage.com/>)

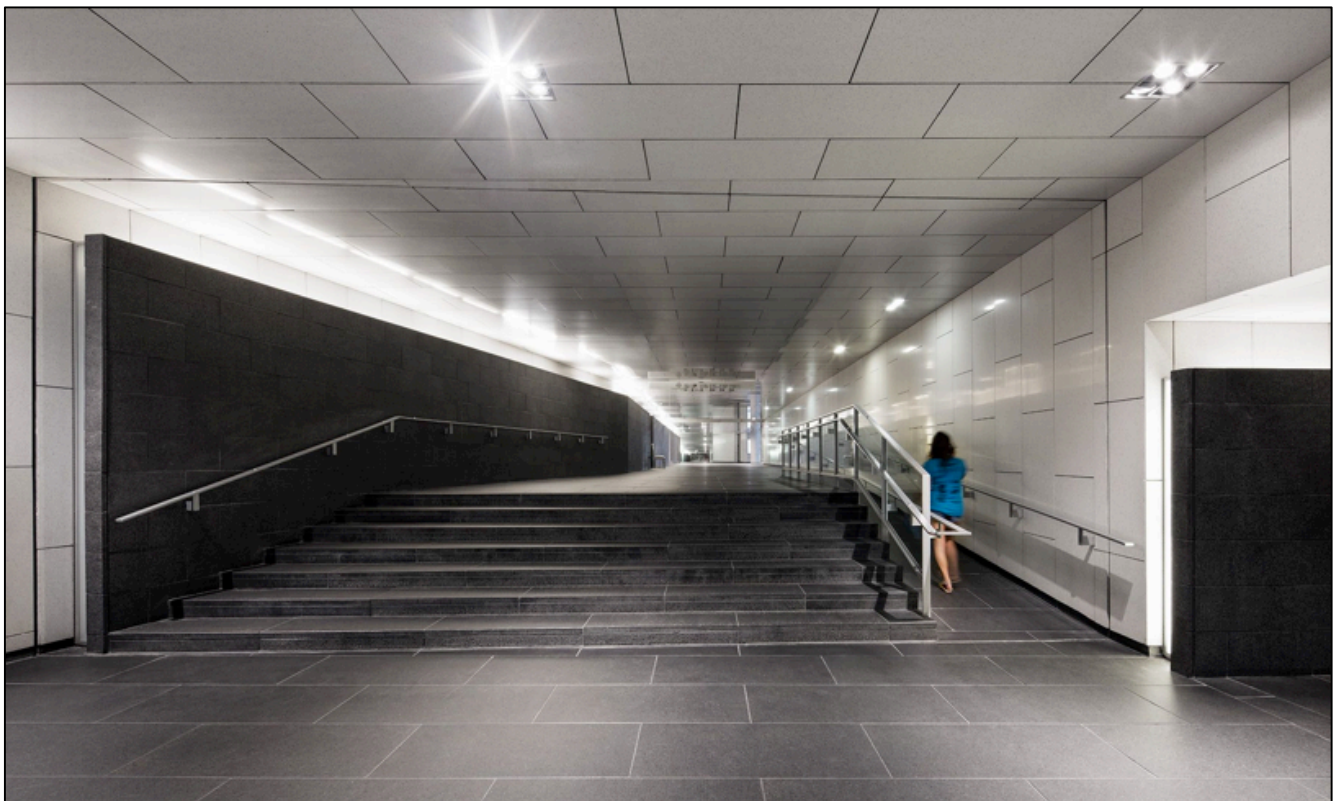


Figure 5 - Consolidation du réseau piétonnier protégé (<http://daoustlestage.com/>)



Figure 6 - Proposition d'aménagement du Quartier International (<http://daoustlestage.com/>)



Figure 7 – Place Jean Paul Riopelle (<http://societeagil.org/>)



Figure 8 – Place Jean Paul Riopelle (<http://daoustlestage.com/>)

3.4 Identification des principales parties prenantes

Des dizaines d'institutions et des centaines d'individus ont pris part au projet du Quartier International. Dans ce texte, je présente les principales parties prenantes en les regroupant en huit catégories :

1. Les institutions publiques, gouvernementales et municipales;
2. Les institutions représentant le donneur d'ouvrage;
3. Les institutions des professionnels, des consultants et des entreprises assurant la maîtrise d'œuvre;
4. les institutions représentant les riverains, propriétaires immobiliers et autres intérêts financiers;
5. les institutions représentant les citoyens et les utilisateurs de la chaussée et des trottoirs;
6. Les institutions chargées du contrôle de la qualité et du contenu;
7. Les principaux fournisseurs;
8. Les associations et syndicats représentant certaines ressources humaines mobilisées.

PARTIES PRENANTES	MISSION — OBJECTIFS – RÔLES
1. Les institutions publiques, gouvernementales et municipales	
Développement économique Canada	Promouvoir le développement économique à long terme des régions du Québec [25].
Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire	Appuyer le développement de la métropole en favorisant une approche durable et intégrée au bénéfice des citoyens [26].
Ville de Montréal	Promotion du développement communautaire, culturel, économique, social et en matière d'environnement et de transport [27].
Ministère des Transports du Québec (MTQ)	Propriétaire de l'autoroute Ville-Marie et des résidus d'expropriation
Caisse des Dépôts et Placements du Québec (CDPQ)	Rechercher le rendement optimal du capital des déposants tout en contribuant au développement économique du Québec [28].
Ministère de la Culture et des Communications du Québec	Contribuer à l'affirmation de l'identité et de la vitalité culturelle québécoises, de favoriser l'accès et la participation à la vie culturelle
2. Les institutions représentant le donneur d'ouvrage	
Quartier International de Montréal Inc. (QIM)	Soutenir, promouvoir et réaliser des projets d'aménagement et d'infrastructure contribuant au développement
3. Les institutions des professionnels, des consultants et des entreprises assurant la maîtrise d'œuvre	
Daoust Lestage	Conception et design urbain — Réalisation des plans
Provencher Roy et associés	Réalisation des plans (en Consortium avec Daoust

	Lestage)
Michel Dallaire Design Industriel inc.	Design industriel
Éclairage public	Mise en lumière
Genivar, Tecsuit	Ingénierie
Antagon International	Études du puits d'exploration Rue Saint-Antoine (1998 -1999)
Dibo Consult	Études d'infrastructure pour le tunnel piétonnier
CADEV	Demande et de l'offre de stationnement (1997)
Denis Guimond	Études de la Circulation, stationnement, accessibilité
TBY, « T'as d'beaux yeux. »	Technologies et systèmes scénographiques (1999)
Maxima Partnering Inc	Réalisation d'ateliers de partnering (2002)
Laboratoire de Béton Ltée.	Laboratoire de contrôle avec professionnel en résidence
Communication Bouthillier	Consultant en communication
Antagon	Entrepreneur
Concordia Restauration de Béton	Entrepreneur
Genivar Construction	Entrepreneur
Terramex	Entrepreneur
PARTIES PRENANTES (suite)	MISSION — OBJECTIFS – RÔLES
4. Les institutions représentant les riverains, propriétaires immobiliers et autres intérêts financiers	
Association des riverains du QIM (ARQIM)	Représenter et promouvoir les intérêts des propriétaires du QIM [29].
Chambre de commerce du Montréal Métropolitain	Promouvoir le développement économique et favoriser la prospérité du Montréal Métropolitain. [30]
Société des Transports de Montréal (STM)	Partenaire
Stationnement de Montréal	Partenaire
Hydro Québec, Gaz Métropolitain, Banque Nationale, Bell Canada, Alcan, Québecor, Palais des Congrès, Intercontinental Montréal	Partenaires
SITQ	Partenaire
CAMONT (société de la CDPQ)	Prêteur
5. Les institutions représentant les citoyens et les utilisateurs de la chaussée	
Héritage Montréal	Promouvoir et protéger le patrimoine urbain de Montréal
Table de concertation du Vieux Montréal	Établir des consensus sur les orientations et les interventions en vue de la gestion et du développement de l'arrondissement historique.
Vélo Québec	Promouvoir l'utilisation de la bicyclette afin d'améliorer l'environnement, la santé et le bien-être des citoyens

Kéroul	Rendre le tourisme et la culture accessibles aux personnes à capacité physique restreinte
6. Les institutions chargées du contrôle de la qualité et du contenu	
Service d'urbanisme de la Ville de Montréal	Contrôle de la qualité
Service du développement économique et urbain	Contrôle du contenu – Plan Particulier d'Urbanisme
Service des Travaux publics et de l'environnement	Contrôle de la qualité
Service des Parcs et des Espaces verts	Contrôle de la qualité
Service du contentieux	Contrôle de la qualité
Service de la culture	Contrôle de la qualité
Service des Immeubles	Contrôle de la qualité
Service de Prévention des incendies	Contrôle de la qualité
Commission des services électriques de Montréal	Contrôle de la qualité
Laboratoire de la Ville de Montréal	Contrôle de la qualité
Ministère des Transports du Québec (MTQ)	Contrôle de la qualité
7. Les principaux fournisseurs et sous-traitants	
Acier AGF	Fournisseur
Lampadaire Ferralux	Fournisseur
A. Lacroix & Fils Granite Ltée.	Fournisseur
Pavages Unis	Fournisseur
Béton Bolduc	Fournisseur
8. Les associations et syndicats représentant certaines ressources humaines mobilisées	
Syndicat des cols bleus de la Ville de Montréal	Promouvoir et défendre les intérêts des membres [31]
Syndicat des cols bleus de la Société des Transports de Montréal	Promouvoir et défendre les intérêts des membres [31]

Tableau 1 – Identification des parties prenantes

3.5 Présentation de la multiorganisation temporaire assurant la maîtrise d'œuvre du projet

Dans le cadre du projet du Quartier International de Montréal, une multiorganisation temporaire a assuré la mise en œuvre. Cette structure est composée de la manière suivante (voir figure 9) :

1. La société QIM comme donneur d'ouvrage délégué était le gestionnaire du projet;
2. La firme d'architecture et d'urbanisme Daoust-Lestage qui a participé à la relance de l'initiative a été désignée comme les concepteurs et superviseurs de la mise en œuvre;
3. Les firmes d'ingénierie Genivar et Tecslut ont été les chefs de file pour la conception et la supervision des travaux d'ingénierie;
4. Enfin toute une série de consultants ont assisté le gestionnaire de projet dans la réalisation d'études spécifiques (par exemple éclairage, Circulation, stationnement, accessibilité, etc.) et dans la définition des critères de qualité et de performance en vue de la supervision de la mise en œuvre;
5. Différents entrepreneurs ont été contractés pour la réalisation des deux phases du projet. Chaque phase a été subdivisée en plusieurs lots.

La gestion de ces parties prenantes a été facilitée par la mise en place de contrats de service où les prestations sont définies. Dans le cadre des contrats signés, le QIM comme gestionnaire du projet avait l'obligation de créer les conditions adéquates pour faciliter le travail de la multiorganisation temporaire (MOT). Comme nous le verrons plus loin, les efforts du QIM se sont orientés non seulement vers la coordination de la MOT, mais surtout vers la protection de la MOT par rapport aux nombreuses incertitudes venant des parties prenantes non contractuelles.

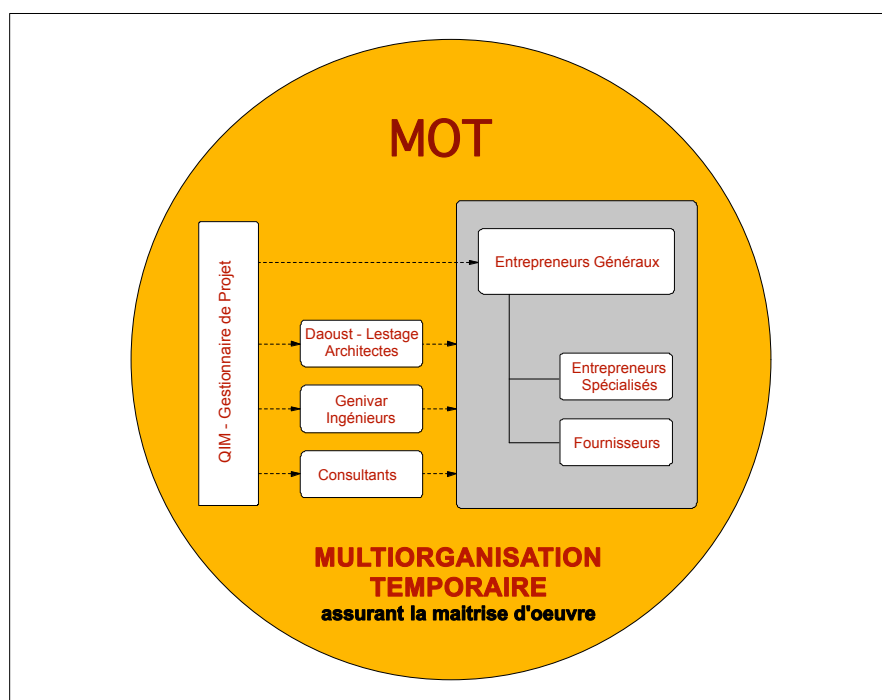


Figure 9 – Schéma de la multiorganisation temporaire du projet du QIM

4. L'analyse de la gestion des parties prenantes dans le projet du QIM

Comme indiqué dans la méthodologie, je considère que les interactions entre les parties prenantes sont complexes et sont réalisées à travers un ensemble de six marchés interconnectés (marché politique, marché financier, marché immobilier, marché de la construction, marché du travail, marché des riverains et des utilisateurs). (Voir figure 12)

Pour gérer les interactions avec les multiples parties prenantes et faciliter l'exécution du projet, je vais essayer de montrer comment la société QIM a fait converger ces interactions vers les six domaines de connaissance de la gestion de projet : la gestion de la qualité, la gestion financière, la gestion du contenu, la gestion de la communication, la gestion des ressources humaines et la gestion de l'approvisionnement.

Pour faciliter l'analyse, je considère les trois axes stratégiques formés par ces domaines de connaissance pris deux à deux : l'axe de la communication et du contenu, l'axe du contrôle de qualité et de l'approvisionnement, l'axe de la finance et des ressources humaines.

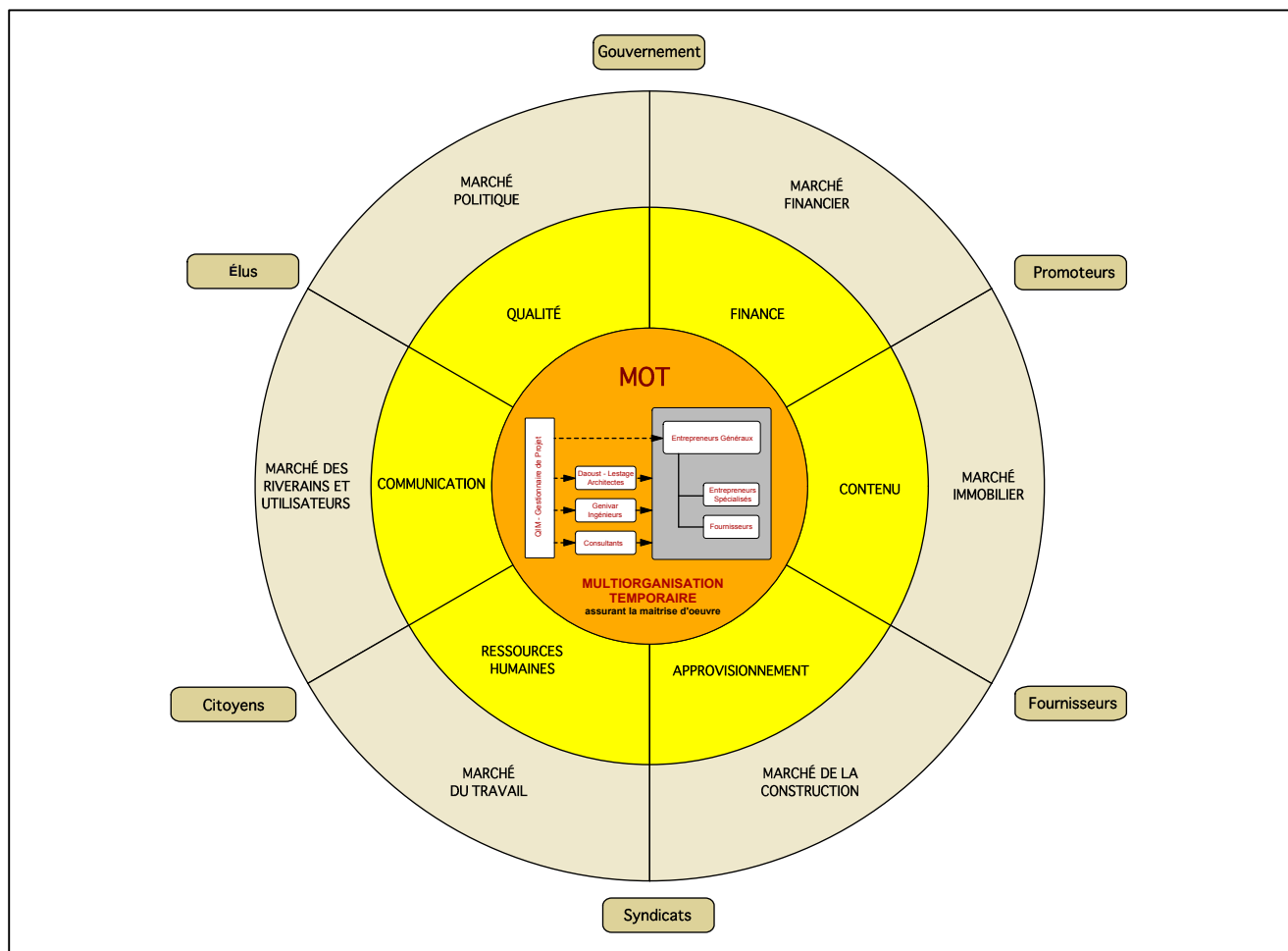


Figure 10 – Six marchés, six domaines de connaissance et trois axes stratégiques de gestion des parties prenantes

4.1 L'axe de la communication et du contenu

Le modèle organisationnel de la société du Quartier International de Montréal (SQIM) peut être analysé comme un élément de la stratégie de gestion des parties prenantes qui a permis de prendre en compte les aspects de la communication et du contenu.

Initialement constituée le 24 mars 1998, la société Quartier International de Montréal était une société par actions conformément à la loi sur les compagnies. L'actionnaire majoritaire de cette société était la CDPQ. La mission de cette société était « *le développement, la mise en valeur et la gestion du projet Quartier International* ». Mais l'année suivante, elle a été radiée d'office suite à une dissolution volontaire [32].

Une deuxième société QIM a été constituée le 14 juin 1999. Cette fois, la forme juridique adoptée était une société constituée suivant la partie III de la loi sur les compagnies. Conformément à l'article 218 de ladite loi, la seconde société QIM est sans capital-actions et sans intention de faire un gain pécuniaire¹. La mission de la seconde société QIM est « *le soutien, la promotion et la réalisation d'aménagement et d'infrastructure contribuant au développement* ». La CDPQ est absente de cette société [33].

Quelques mois après, une autre société dénommée **Association des Riverains du Quartier International de Montréal** (ARQIM) a été constituée le 23 novembre 1999. Cette société est aussi une corporation sans capital-actions et sans intention de faire un gain pécuniaire. L'ARQIM s'est donnée pour mission de « *représenter et promouvoir les intérêts des propriétaires du Quartier International de Montréal* » [29].

L'analyse de ces informations indique que la stratégie organisationnelle de la Caisse des Dépôts et des Placements du Québec (CDPQ) en tant que promoteur du projet a été modifiée. Au lieu de conserver la société par actions (QIM 1998), qui était une organisation à but lucratif, pour prendre la paternité du projet en entrant en compétition avec les autres riverains de la zone d'aménagement, la CDPQ a accepté de créer une plateforme de communication où les autres propriétaires et riverains du Quartier International de Montréal ainsi que les gouvernements du Québec et du Canada pourraient participer dans la définition du contenu du projet.

Refusant la compétition, on est passé à une stratégie de collaboration entre les acteurs. Le nœud d'articulation animant cette plateforme est constitué de deux sociétés à but non lucratif (QIM-ARQIM). D'un côté de l'axe de la communication et du contenu, les membres de l'ARQIM sont des riverains et utilisateurs à part entière du quartier qui communiquent avec les autres utilisateurs sur des questions d'intérêts communs. De l'autre côté de l'axe, ils font la promotion de leurs intérêts sur le marché immobilier en essayant de modifier les contraintes règlementaires et en développant des offres d'espaces résidentiels et commerciaux. À partir de cette nouvelle stratégie, la société QIM est devenue une entité à

¹ Loi sur les compagnies - Article 218. Le registraire des entreprises peut, au moyen de lettres patentes sous ses seing et sceau, accorder une charte à tout nombre de personnes, n'étant pas moindre que trois, qui demandent leur constitution en personne morale sans intention de faire un gain pécuniaire, dans un but national, patriotique, religieux, philanthropique, charitable, scientifique, artistique, social, professionnel, athlétique ou sportif ou autre du même genre. <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-38>. Consulté le 28 mai 2017.

vocation spéciale (*special purpose vehicle*) plus apte à défendre l'intérêt général et à travailler comme un médiateur entre les objectifs des parties prenantes (voir figure 11).

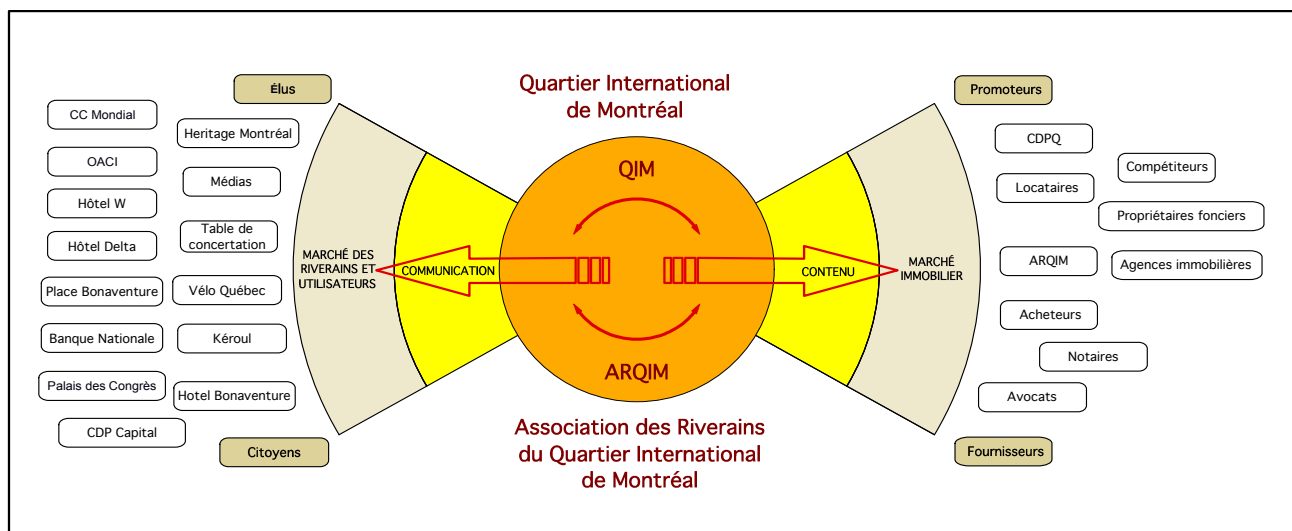


Figure 11 — L'axe de la communication et du contenu et le nœud d'articulation (QIM-ARQIM)

4.1.1 Les actions entreprises par la société du Quartier International de Montréal (SQIM) sur l'axe de la communication et du contenu pour favoriser l'engagement des parties prenantes.

Deux types d'actions ont été menées sur l'axe de la communication et du contenu pour favoriser l'engagement des parties prenantes : le visionning et le partnering.

Le visionning

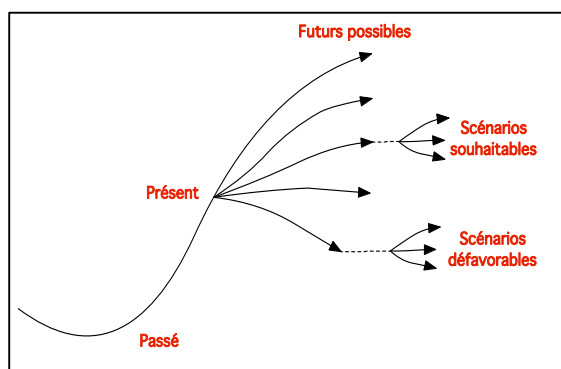


Figure 12 – Futurs possibles et scénarios souhaitables (Godet, 1994)

Dans le domaine de la planification urbaine, le concept de **visionning** traduit le fait d'envisager les états futurs possibles d'une situation présente (*pictures of possible futur states*) [34]. Il est associé à deux autres notions : *simulation* et *scénario* [35].

Proposer une vision du futur dans un projet d'aménagement urbain est équivalent à proposer une simulation ou un scénario souhaitable parmi les futurs possibles. C'est aussi un élément de la démarche de la prospective stratégique proposée par Michel Godet [36]. (Voir figure 12).

La fonction communicationnelle des scénarios est très connue. À propos des scénarios, Bazzanella a écrit ceci : *« scenarios has been used to organise and communicate information, to facilitate the discussion of planning options across stakeholder groups, professional disciplines, and levels of decision-makers... »*. ... *« Scenario building and evaluation is meant to aid both vision and foresight as methods and design-planning tools to support decision-making processes »* [35].

Il semble que c'est dans ce sens que le visioning a été utilisé dans le cadre du projet QIM. L'une des réalisations du projet est la production entre 1998 et 1999 de la vision d'aménagement qui va aboutir au Plan Particulier d'Urbanisme du Quartier International de Montréal. Ce document qui est le fruit d'un travail collaboratif entre la société QIM et le Service de Développement économique et urbain de la Ville de Montréal a articulé une vision de long terme du secteur. Cette vision peut être résumée ainsi :

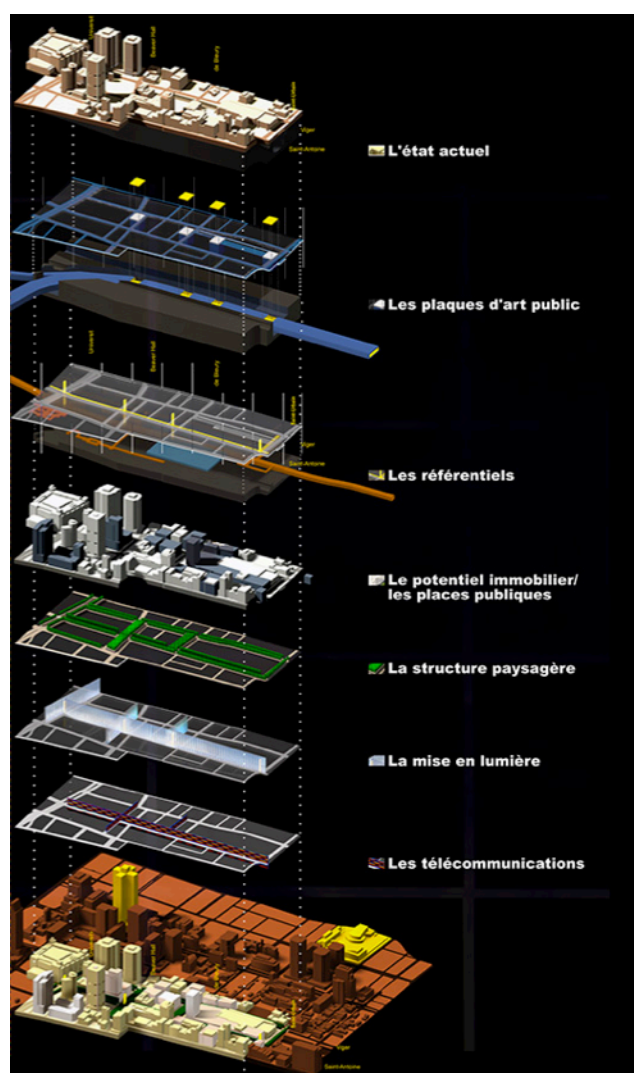


Figure 13 – Image du PPU présentant les futurs éléments de la composition urbaine.

Faire du Quartier International situé à la jonction du centre des affaires, de Vieux-Montréal, de la Cité du Multimédia et du Quartier chinois, « LE PÔLE DE CROISSANCE STRATÉGIQUE DE MONTRÉAL »

« Destiné à accueillir les congressistes, les touristes, le personnel des organisations internationales et les partenaires commerciaux étrangers, le Quartier international jouira d'une grande visibilité et deviendra par la force des choses un outil de promotion et une vitrine de Montréal et du Québec. » [13].
(Voir figure 13).

Cette puissante vision globale et optimiste du futur, soutenue par un scénario où toutes les parties prenantes apparaissent comme des gagnants, a créé la base d'un partnering. Dans le texte du PPU, les auteurs de cette vision sont conscients de la nécessité d'une intégration des visions coopératives particulières à la vision globale. Lisons cet autre extrait du PPU. *« La réalisation du projet d'aménagement et de la mise en valeur du Quartier international implique une collaboration étroite entre les partenaires. Ceux-ci s'engagent à concilier leur vision corporative avec la vision globale et le sens de l'intérêt commun recherchés dans le projet »*.

Avec l'engagement des parties prenantes en vue de la conciliation des visions de long terme, le partnering devient un objectif beaucoup plus accessible.

Le Partnering

Le projet du QIM a explicitement embrassé le partnering comme mode opératoire. Le cabinet de consultation *Maxima Partnering* a été engagé en ce sens. Dans cette section du texte, des faits sont présentés pour soutenir le point de vue que le partnering a été utilisé comme un outil de gestion des parties prenantes sur l'axe de la communication et du contenu.

Le Conseil britannique de développement économique a défini le « partnering » de la manière suivante : « *A long term commitment between two or more organisations for the purpose of achieving specific business objectives by maximizing the effectiveness of each of the participants* » [37]. Au moins sept critères permettent d'identifier l'approche du partnering :

1. Partenariats interorganisationnels pour atteindre des buts communs essentiels au succès du projet;
2. Moyens transparents de règlement et de résolution des différends;
3. Relations établies sur le long terme et non sur une base de projet par projet;
4. Un seul point de responsabilité (remplacement de la fragmentation de la conception et de la construction par le travail d'équipe);
5. Amélioration continue des partenariats;
6. Processus d'approvisionnement basés sur des valeurs qui vont au-delà des prix en incluant la qualité, l'adéquation organisationnelle, la performance pendant tout le cycle de vie, la sécurité et la durabilité;
7. Gains mutuels pour tous les participants au processus, c'est-à-dire instauration d'une culture gagnant-gagnant [38].

Selon **Maxima Partnering**, l'approche du **Partnering** a été créée à la fin des années 1980, par le Corps des Ingénieurs de l'Armée américaine (USACE – US Army Corps of Engineers) qui est le plus important donneur d'ouvrage au monde. Elle est de plus en plus utilisée de nos jours notamment dans les grands projets impliquant des équipes multidisciplinaires [39].

L'approche du partnering a commencé dans le projet au moment de la création de la société à but non lucratif QIM en 1999. Elle a duré pendant tout le cycle de vie du projet en maintenant une communication permanente entre les parties prenantes.

1. **Un partenariat interorganisationnel** a été mis en place pour atteindre des buts communs essentiels au succès du projet. La présence au Conseil d'Administration du QIM de la Ville de Montréal, de la Caisse des Dépôts et Placements du Québec (CDPQ), de l'ARQIM, du Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire et Ministère du Développement économique Canada est une expression de ce partenariat.
2. **Moyen transparent de règlement et de résolution des différends.** À travers ce partenariat, ces organisations ont favorisé la médiation entre leurs objectifs corporatifs

décrits plus haut et se sont mis d'accord sur des objectifs communs qui sont les cinq objectifs du projet QIM. Étant toutes des membres du Conseil d'Administration du QIM, les différentes organisations ont accès aux informations cruciales et disposent d'un moyen transparent de règlement et de résolution des différends;

3. **Relations sur le long terme.** Entre ces organisations, un ensemble d'accord sur le long terme a été signé pour établir des relations allant bien au-delà du projet. En effet une structure conjointe de gestion de l'entretien des équipements du QIM a été mise en place entre la Ville de Montréal et l'ARQIM. Cette structure est financée par des taxes municipales spéciales soutenues par les membres de l'ARQIM.
4. **Un seul point de responsabilité.** La désignation de la société QIM comme une entité à vocation spéciale chargée de la gestion du projet a permis de constituer une équipe opérationnelle assumant toutes les responsabilités du projet. Au-delà de la fragmentation inhérente au processus de conception, de construction et de supervision, le gestionnaire de projet devient un chef d'orchestre qui détient l'autorité nécessaire pour coordonner la multiorganisation temporaire chargée de la mise en œuvre du projet. Cette adéquation entre la responsabilité et l'autorité assure aussi la gestion efficace des opérations.
5. **Amélioration continue des partenariats.** Les rencontres périodiques réalisées dans le cadre de la Table de concertation et la réalisation de séances formelles de partnering animées par **Maxima Partnering** ont contribué à l'amélioration continue des partenariats. Ces séances de partnering ont été réalisées les 20-21 mars 2002 (31 participants) et le 26 mars 2003 (25 participants). Elles ont été l'occasion d'échanges fructueux entre les membres de l'équipe de gestion de projet (QIM), les architectes, les entrepreneurs, les propriétaires des infrastructures, les ingénieurs et les fonctionnaires municipaux concernés. Ce travail de communication a contribué au renforcement des liens entre les parties prenantes impliquées dans la phase d'exécution et une charte de partnering a été signée à la fin de la première séance.²
6. **Processus d'approvisionnement basés sur des valeurs qui vont au-delà des prix.** — En plaçant le développement durable comme un objectif fondamental et prioritaire, le projet du QIM a embrassé la démarche de la durabilité et de la qualité totale. Cette caractéristique a été présente dans tout le processus de la conception, au préapprovisionnement, au contrôle systématique de la qualité pendant l'approvisionnement.
7. **Culture gagnant-gagnant.** Le bilan final du projet fait état d'une augmentation substantielle de la qualité de vie dans le QIM et des nombreuses retombées économiques après la fin des opérations. Le marketing qui a accompagné le succès du projet a attiré des milliers de touristes et a revalorisé l'immobilier dans tout le quartier. Au-delà des éléments du perfectionnement du bien public, chaque groupe de

² « Le premier segment de la séance a été consacré à l'établissement de liens entre les personnes présentes et à l'identification des valeurs et des objectifs de chacun. En deuxième partie, on s'est attaqué aux enjeux, aux problèmes et à la recherche de solutions. Et à la fin de la séance, on a travaillé sur l'implication de chacun dans la suite des choses. Les enjeux discutés étaient très précis, soulevaient des problèmes réels pour lesquels des solutions concrètes devaient être trouvées rapidement. À titre d'exemple, l'approvisionnement en horodateurs était un enjeu. On ignorait le calendrier de livraison. On a donc décidé de la mesure à prendre et on a fixé une date limite pour la réaliser. L'objectif était de ressortir de la séance avec un engagement ferme de la part des participants. Il a été atteint, car une charte de partnering a été élaborée et ratifiée par l'ensemble des participants. Au cours de la séance, une personne a été nommée responsable du suivi du partnering pour la durée du projet. » (Ross, 2008, p. 49).

parties prenantes a obtenu des gains spécifiques. Nous reviendrons ultérieurement sur les valeurs créées par le projet pour chacun des groupes opérant sur les six marchés identifiés.

4.1.2 Les actions entreprises sur l'axe de la communication et du contenu comme des mécanismes de gestion du risque

Selon la norme ISO 31000 de l'Organisation Internationale de la Normalisation, « *Les risques sont des effets de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs* ». L'incertitude est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance. *Le management du risque est un ensemble d'activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* [6].

Lorsque les riverains, les propriétaires de biens immobiliers et les potentiels utilisateurs d'une zone d'aménagement manquent de l'information sur le processus de sa réalisation, leurs niveaux d'inquiétude et leurs préoccupations augmentent. Ils ont du mal à décider sur leurs plans d'affaires, sur leurs projets individuels et familiaux et sur les opportunités que leur offre le processus d'aménagement. Leurs incertitudes sur le processus d'aménagement se traduisent par la non-collaboration, le rejet ou l'opposition.

Pour un projet, comme le QIM, qui a pour objectif de faire des espaces publics du secteur une vitrine internationale de la créativité, des ressources et des technologies locales; de susciter un développement immobilier de qualité dans le secteur; et d'accroître le nombre de congrès, de touristes et d'événements internationaux à Montréal [20], la non-collaboration, le rejet ou l'opposition des riverains et des utilisateurs serait un constat d'échec.

Au-delà des bonnes intentions, la nature du projet exigeait que les riverains et utilisateurs adhèrent au processus d'aménagement. L'exercice de visioning qui a accompagné la production du PPU et la présence simultanée des sept éléments de l'approche du partnering ont réduit les incertitudes des riverains et des utilisateurs et leurs effets sur les objectifs du projet. En devenant des partenaires du projet, impliqués au plus haut niveau décisionnel qui est le Conseil d'Administration, ils se sont de préférence approprié le projet et ont pu influencer le contenu et la formulation des objectifs dans un langage qui leur convient en respectant l'intérêt général. En ce sens, on peut soutenir que le visioning et le partnering sont des mécanismes de gestion du risque.

4.2 L'axe du contrôle de qualité et de l'approvisionnement

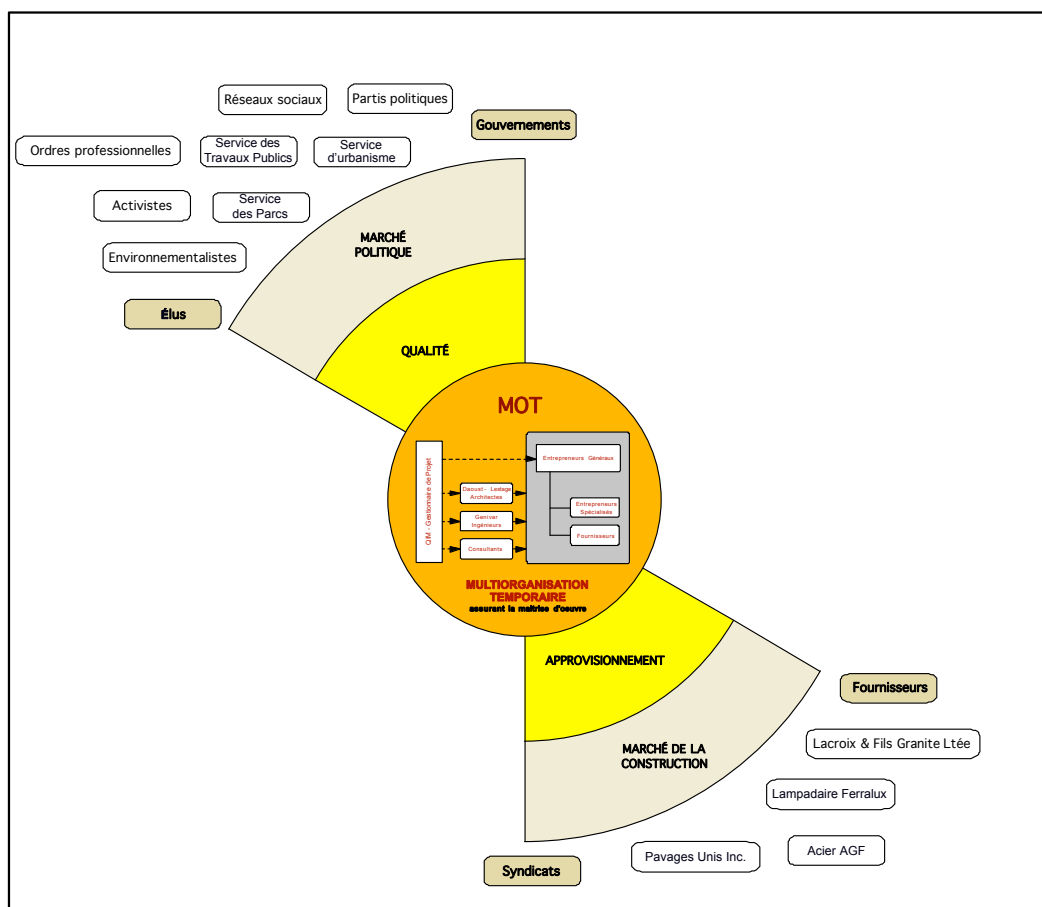


Figure 14 — Les principales parties prenantes autour de l'axe qualité-approvisionnement

La gestion de la qualité était un aspect essentiel de la gestion des parties prenantes dans le projet QIM. On peut distinguer dans le projet trois moments dans la gestion de la qualité : la planification de la qualité, la mise en œuvre de l'assurance qualité et la mise en œuvre du contrôle de la qualité [2].

La planification de la qualité consiste à identifier les exigences de qualité et les normes à respecter pour le projet et ses livrables, et à documenter la conformité du projet aux exigences et aux normes de qualité appropriées [2]. Dans le projet du QIM, la planification de la qualité a été étroitement liée à l'approvisionnement dans l'objectif de faire du quartier une vitrine internationale des meilleures expressions du savoir-faire québécois. (voir figure 14).

Quatre groupes de parties prenantes ont été mobilisés dans la planification de la qualité du projet : la société QIM et les institutions faisant partie du Conseil d'Administration, les professionnels de la MOT (architectes, urbanistes, ingénieurs, designer immobiliers); les services techniques de la ville de Montréal et les grands fournisseurs.

La société QIM a graduellement développé une philosophie de la qualité partagée par les différentes parties prenantes incluant les institutions composant le Conseil d'administration. Dans la philosophie du QIM, la qualité est définie en quatre volets indissociables : la qualité du concept, la qualité des matériaux, qualité de l'exécution et la qualité de l'entretien [40]. L'analyse de ces quatre volets de la qualité montre que leur articulation permet d'intégrer, dans un continuum, la planification de la qualité, la mise en œuvre de l'assurance qualité et la mise en œuvre du contrôle de la qualité, en mettant en relation les différentes parties prenantes impliquées dans le processus.

1. **La qualité du concept.** Pour la société QIM, le concept du projet est le lieu où la relation avec le développement durable est plus évidente. Le concept d'aménagement doit pouvoir évoquer la pérennité en traversant les générations et en intégrant l'esthétique et la fonctionnalité. Ce volet implique la mobilisation de concepteurs compétents qui comprennent les enjeux du projet. Dans le cadre de ce volet, le projet a engagé des organisations et des professionnels connus pour l'excellence de leurs performances, mais aussi qui ont été profondément impliqués dans la problématique urbaine de Montréal (Daoust-Lestage, Genivar, Tescult, etc.). La qualité du concept d'aménagement a facilité aussi les échanges avec les services techniques de la ville de Montréal qui devaient approuver le projet.
2. **La qualité des matériaux.** Pour la société QIM, les matériaux doivent être choisis pour leur haute qualité et leur durabilité en fonction de l'usage auquel chacun est destiné. Dans le cadre de volet, la société QIM a fait les choix de l'utilisation du granite, des grilles d'arbres et du mobilier métalliques et des lampadaires de haute performance. Des appels d'offres ont été réalisés pour le préapprovisionnement de ces éléments transversaux qui concernent tous les lots du projet. Ceci a amené la société QIM à travailler directement avec un ensemble de grands fournisseurs et de fabricants québécois reconnus internationalement pour la qualité de leurs produits (*Lampadaire Ferralux, Lacroix & Fils Granite Ltée, Pavages Unis, etc.*). Ces grands fournisseurs étaient devenus des parties prenantes importantes du projet. Ils se sont soumis aux exigences de qualité définies par le QIM. Le suivi de l'approvisionnement a été pris en charge par les professionnels qui assistaient le gestionnaire du projet en matière de contrôle de qualité.
3. **La qualité de l'exécution.** L'exécution des travaux a été réalisée par des entreprises compétentes utilisant des techniques et méthodes éprouvées. Un rigoureux contrôle de qualité des performances est réalisé, à toutes les étapes de l'exécution, par des laboratoires et des professionnels afin de s'assurer du respect des règles de l'art et ainsi garantir que les technologies et matériaux employés produisent les résultats prévus. Un montant \$1.8 million (soit 2,2 % du budget \$90 millions) a été consacré pour la surveillance de la qualité et de la conformité aux normes des équipements d'utilité publique, des métaux ouvrés, des chaussées et des trottoirs [20].

Une compagnie d'assurance unique a été retenue par tous les intervenants du projet en vue de garantir que les fautes et les écarts de qualité commis par certaines entreprises ne débouchent pas sur des litiges interminables entre compagnies d'assurance. Cette

disposition a créé les conditions d'une très grande collaboration entre les parties prenantes de la MOT.

Enfin le projet a répondu correctement aux contrôles externes réalisés par les services techniques de la Ville de Montréal. À ce niveau, le projet a travaillé étroitement, entre autres, avec le Service des Travaux publics et de l'environnement, le Service des Parcs et des Espaces verts, le Service du contentieux, le Service de la culture, le Service de Prévention des incendies et le Laboratoire de la Ville de Montréal.

4. **La qualité de l'entretien.** La politique de l'entretien est envisagée à la conception du projet en définissant les types d'entretien nécessaire et en mobilisant des réserves financières à long terme, consacrées à l'entretien. Le volet de la qualité de l'entretien a aussi donné naissance à un partenariat entre deux parties prenantes majeures du projet : La Ville de Montréal et l'Association des Résidents du Quartier International de Montréal (ARQIM).

Un accord de collaboration entériné par le Conseil de ville a permis de créer un comité mixte ARQIM — Ville sur l'entretien des espaces publics et la pérennité des aménagements. Ce partenariat devra assurer, entre autres, le nettoyage des rues, le ramassage des ordures et l'entretien des parcs.

La stratégie consistant à chercher l'adhésion des parties prenantes à une philosophie de la qualité a favorisé la médiation entre leurs objectifs. Les institutions du donneur d'ouvrage, les professionnels assurant la supervision, les fournisseurs du marché de la construction et les services techniques publics assurant le contrôle externe, tous ayant partagé les objectifs sur les quatre volets de qualité du projet, la collaboration a été grandement facilitée.

L'approche adoptée sur l'axe qualité-approvisionnement pour le concept, les matériaux, l'exécution et l'entretien a aussi donné au projet une visibilité considérable. Les domaines professionnels pour lesquels le projet du QIM a distingué sont les suivants : Design urbain, Architecture du paysage, Arts et aménagement, Tourisme, Entreprise, Urbanisme, Génie, Immobilier, Développement durable, Innovation, Design industriel, Développement économique, Gestion de projet. Le projet a ainsi gagné la réaction positive des médias, des associations, des ordres professionnels, des environmentalistes et des gouvernements au niveau local, provincial et fédéral.

Les nombreuses distinctions reçues par le projet dans treize domaines différents ont permis au projet de jouir d'une grande légitimité politique. Ceci a contribué à renforcer les partenariats nécessaires entre les parties prenantes en vue d'assurer le suivi de projet en termes d'entretien et de gestion des équipements urbains.

4.3 L'axe Finance – Ressources humaines

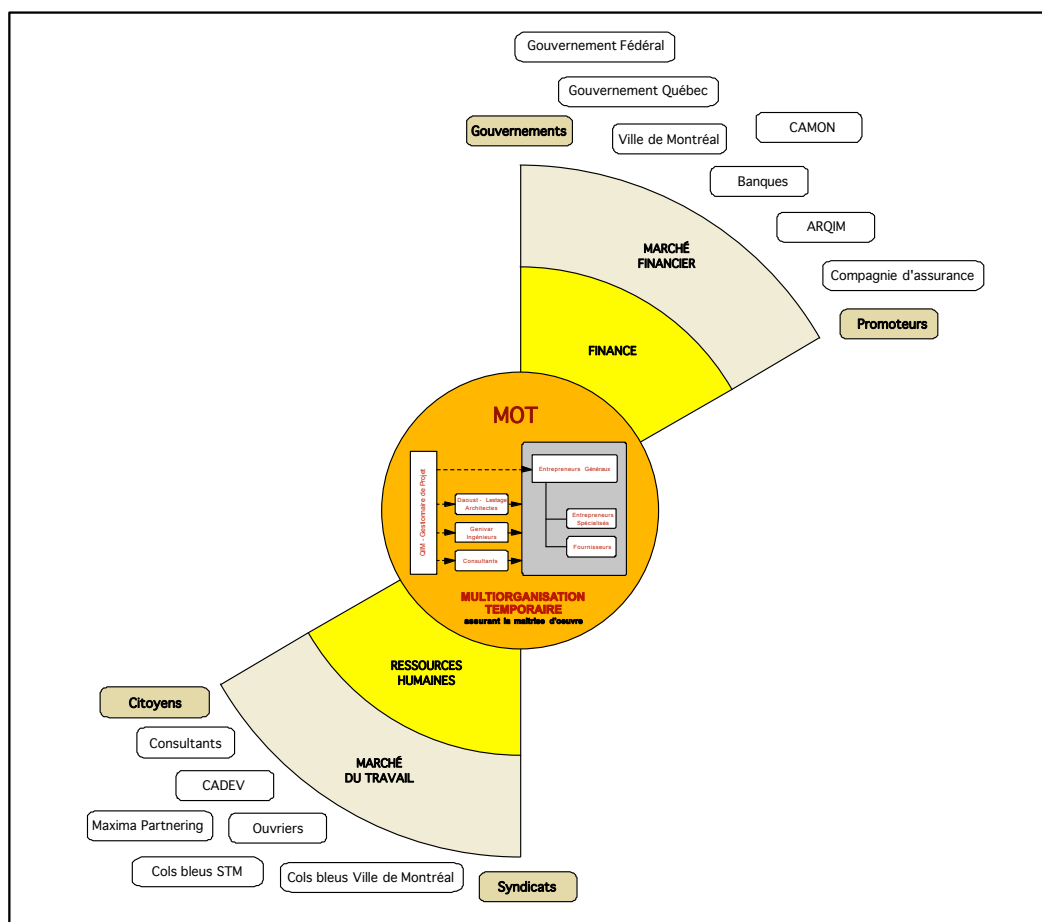


Figure 15 — Les principales parties prenantes autour de l'axe Finance – Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines et financières représente l'aspect de la gestion de projet comportant le plus de risques. La gestion des parties prenantes intervenant dans ces domaines est déterminante pour la survie d'un projet. Du montage financier initial au rapport de clôture, l'identification et la gestion de l'engagement des parties prenantes sur l'axe Finance-Ressources Humaines impliquent la mise en place d'un ensemble de stratégies appropriées (voir figure 15).

La première stratégie adoptée pour la gestion des parties prenantes a été la modification de la nature juridique de la société QIM en une organisation à but non lucratif en vue de recevoir des fonds publics et privés lui permettant d'intervenir sur le domaine public. Le gouvernement fédéral a préféré cette disposition, car selon la *Loi constitutionnelle de 1867* du Canada, seules les provinces peuvent financer les municipalités³ [41]. Le gouvernement

³ La *Loi constitutionnelle de 1867* a déterminé les paramètres des relations actuelles entre les gouvernements fédéral et provinciaux et les municipalités. L'article 92 de cette loi énonce les pouvoirs exclusifs des assemblées législatives provinciales dans 16 secteurs et le paragraphe 92(8) accorde aux législatures des diverses provinces la compétence exclusive pour adopter des lois et règlements applicables à leurs institutions municipales. Parmi les autres dispositions de la *Loi constitutionnelle de 1867* qui ont des répercussions sur les municipalités, le paragraphe 92(2) accorde aux provinces le pouvoir de percevoir des impôts directs pour s'acquitter de leurs responsabilités. Étant donné que les administrations locales relèvent, selon la loi, de la compétence provinciale, les seules sources de pouvoirs et de recettes dont disposent les municipalités sont celles que leur confère précisément la législation provinciale.

fédéral n'aurait pas pu financer directement la Ville de Montréal si elle était l'unique maître de l'ouvrage.

Dans le cadre du montage financier mis en place, le gouvernement fédéral a contribué à hauteur de 30 millions de dollars, le gouvernement du Québec (30 millions), la ville de Montréal (14 millions), l'ARQIM (8 millions) et les autres commanditaires (8 millions). Les représentants de ces contributeurs ont constitué le Conseil d'Administration de la Société QIM.

Le conseil d'Administration de la société QIM a mis en place un **Comité de suivi budgétaire des coûts de construction**, et une **comité de vérification**. (Voir la structure organisationnelle du QIM à la page suivante). Ces deux comités incluent des représentants des différentes institutions, des experts et des responsables de la structure opérationnelle de gestion du projet (Directeur Général et Responsable Financier). Les travaux réalisés par ces comités ont permis non seulement d'augmenter la confiance des bailleurs de fonds dans le processus, mais aussi de renforcer les liens entre les parties prenantes qui se sont approprié le projet au plus haut niveau (voir figure 16).

La stratégie de gestion financière adoptée a été cohérente avec la stratégie de gestion de la qualité et de l'approvisionnement. Un élément de la gestion financière est sa subordination aux exigences de la qualité en vue de tirer des bénéfices sur le long terme à partir de la durabilité de l'ouvrage. Cette subordination est concrétisée par les modes d'attribution des contrats et les méthodes de paiement. Dans le bilan final du projet, on peut lire ceci : *« En ce qui concerne la recherche de pérennité par la qualité, mentionnons... l'adjudication des contrats au soumissionnaire offrant les meilleures garanties de qualité, plutôt qu'au plus bas soumissionnaire, et le paiement intégral des professionnels selon les normes et décrets en vigueur, pour s'assurer de bénéficier d'un service complet, et d'un personnel voué exclusivement au projet »* [20].

Ce principe de gestion de contrats établit clairement aussi la relation entre la gestion financière et la gestion des ressources humaines. L'équipe de gestion du projet voulait miser sur des ressources humaines au sommet de leurs compétences pour poursuivre une stratégie d'innovation [42]. L'un des objectifs du projet étant de faire du quartier une vitrine internationale du savoir-faire et de l'expertise québécois, les moyens nécessaires ont été mobilisés pour produire la meilleure qualité possible avec les meilleures ressources humaines disponibles.

Les relations avec les syndicats des cols bleus de la Ville de Montréal et de la Société des Transports de Montréal (STM) ont été développées en ce sens. Mis à part les espaces nouvellement aménagés qui n'avaient pas encore été livrés à la Ville de Montréal, comme c'était le cas pour la Place Jean Paul Riopelle, l'installation des arbres, livrés par les fournisseurs, était réalisée par les cols bleus de la Ville de Montréal. D'un autre côté, le syndicat des cols bleus de la STM a contribué au niveau du concept des puits de ventilation. Il fallait que les puits et leur accessibilité correspondent aux exigences des syndiqués de la STM.

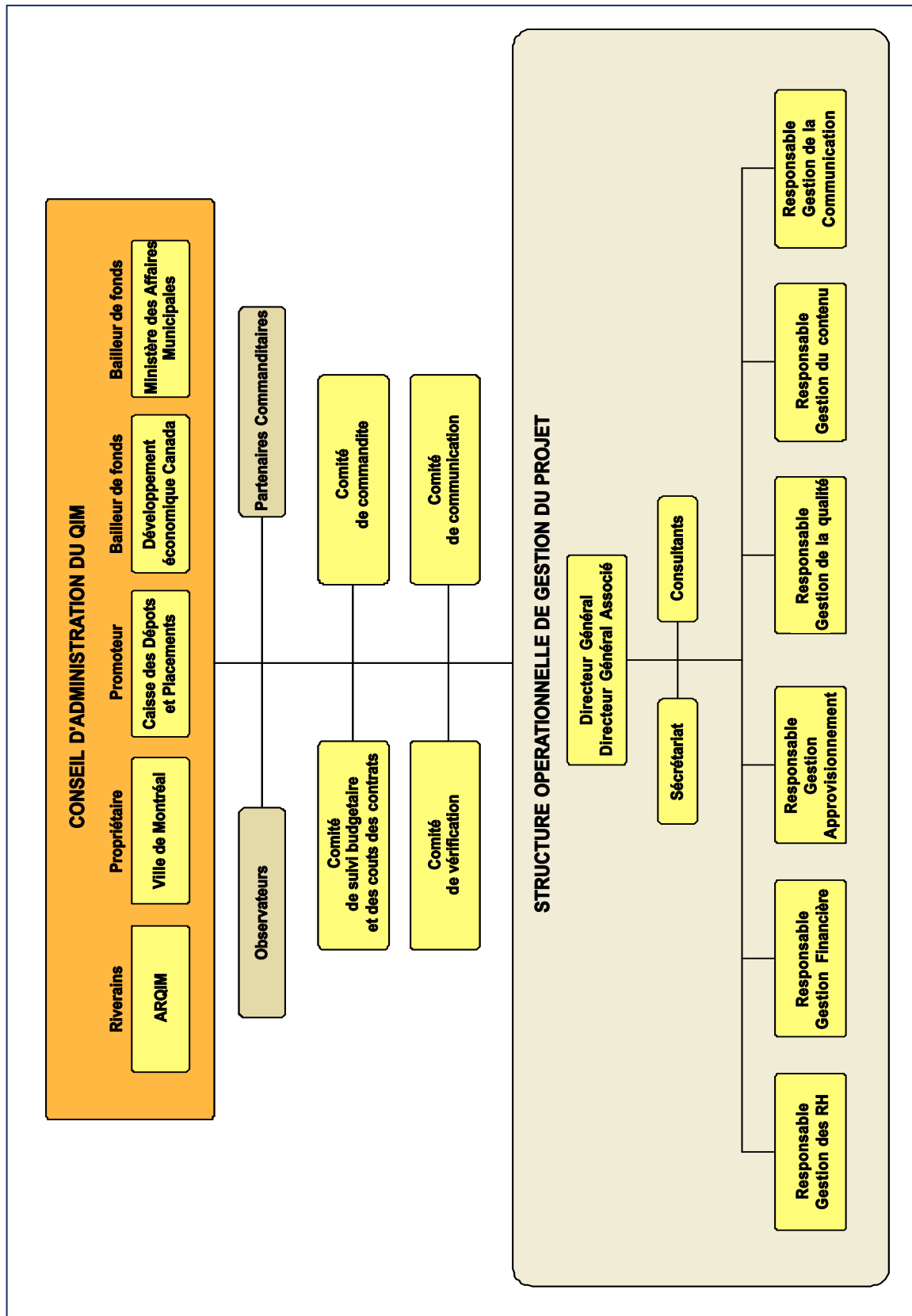


Figure 16 – Structure organisationnelle de la société QIM

5. La société QIM comme modèle de structure de gouvernance de projets d'aménagement complexes

Dans cette partie du texte, je fais une synthèse des stratégies utilisées par la société QIM pour gérer les parties prenantes du projet. Je discute ensuite des fondements historiques de la société QIM comme modèle de structure de gouvernance de projets d'aménagement complexes. Enfin, je présente des éléments montrant certaines limites du modèle.

5.1 Synthèse des stratégies utilisées par la société QIM pour gérer les parties prenantes du projet : Des domaines de connaissance classiques de la gestion de projets aux domaines de convergence des parties prenantes

L'analyse de la démarche mise en œuvre dans le cadre du projet permet d'affirmer que trois axes stratégiques de gestion des prenantes étaient utilisés par la société QIM (voir figure 19).

Premièrement, sur l'axe communication-contenu, les gestionnaires du projet ont réalisé les démarches de **visioning** et de **partnering** qui ont permis la mise en place et la structuration de façon organique de la société QIM. Cette société s'est graduellement transformée en une structure complexe où se sont convergés des gouvernements, des bailleurs de fonds, des riverains, des propriétaires immobiliers, des commanditaires autour du centre opérationnel de gestion du projet.

Deuxièmement, sur l'axe qualité-approvisionnement, la société QIM a expérimenté une philosophie de la qualité sur quatre volets (concept, matériaux, exécution, entretien) qui a permis la mobilisation de la multiorganisation temporaire assurant la maîtrise d'œuvre du projet. Avec un concept inspirant, des matériaux de haute qualité, un processus d'approvisionnement pour l'exécution permettant de sélectionner les meilleurs professionnels, entreprises et fournisseurs et enfin une vision à long terme de l'entretien des équipements, le projet a su délivrer un aménagement urbain de qualité exceptionnelle. L'adhésion du monde politique formé d'associations, d'ordres professionnels, de partis politiques, des environnementalistes, au projet, s'est caractérisée par de multiples distinctions, des supports importants dans la société et une grande légitimité.

Troisièmement, sur l'axe finance-ressources humaines, un cadre de suivi et de vérification subordonné aux exigences de qualité a permis de mettre en confiance les bailleurs de fonds qui ont mis à la disposition du projet les moyens nécessaires pour mobiliser les meilleures ressources humaines disponibles.

Le bilan du projet a confirmé que des valeurs ont été créées pour chacun de ces groupes de parties prenantes. Le projet a permis une amélioration considérable de la qualité de vie dans le quartier, en matière de réduction du bruit, d'augmentation de la qualité de l'air, de la sécurité et de l'accessibilité pour les piétons, les cyclistes et les personnes à mobilité réduite. Mais sur le plan financier, d'importantes valeurs sont créées pour les principales parties prenantes. On peut citer les retours en fiscalité et parafiscalité pour les gouvernements du Québec et du Canada, l'augmentation des taxes foncières et taxes d'affaire pour la Ville de Montréal et l'augmentation de valeur des propriétés et les retours annuels en hausse de

loyers et revenus générés par les stationnements pour les propriétaires riverains [20]. (Voir Annexe 1)

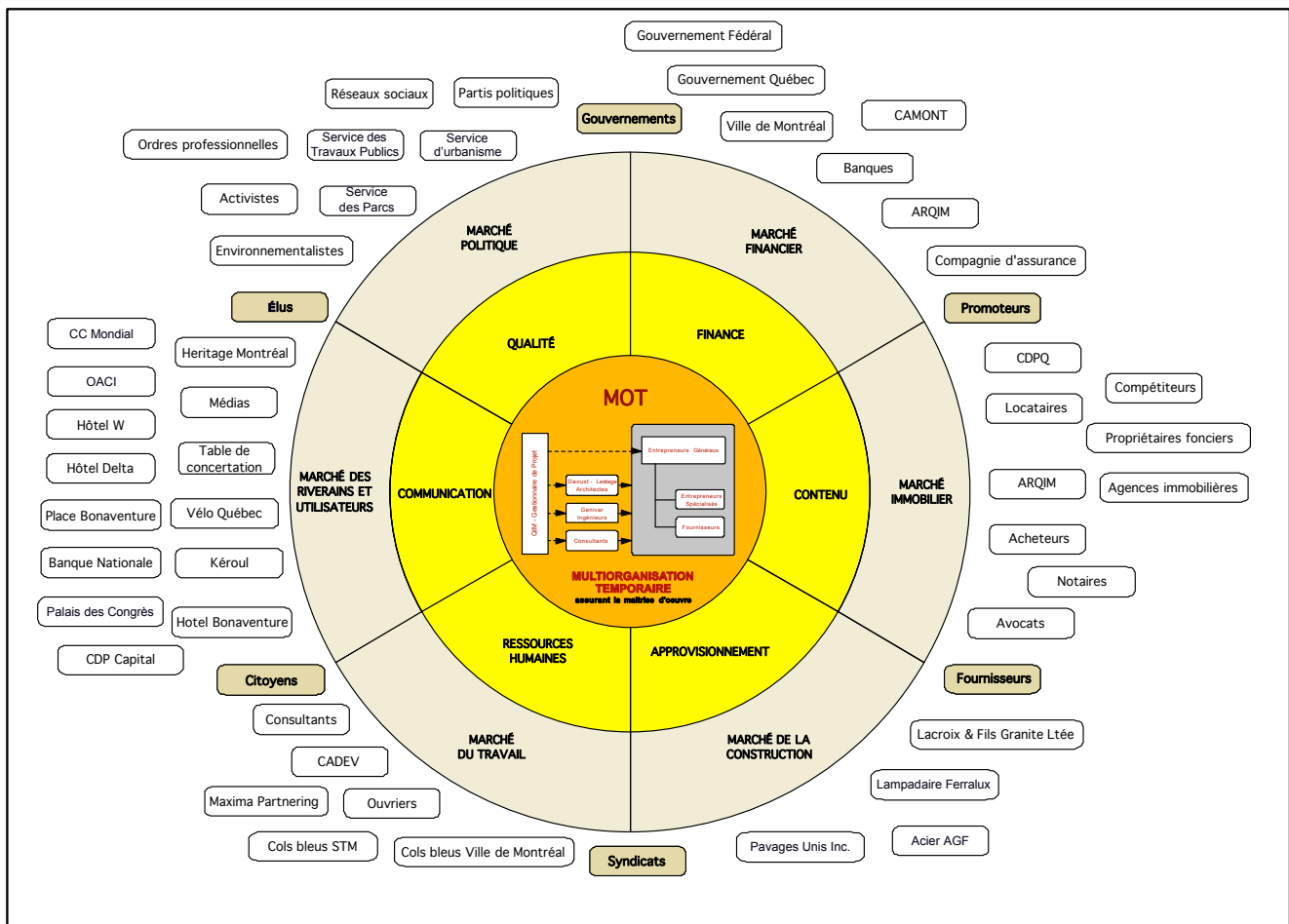


Figure 17 – Convergence des parties prenantes autour de la MOT

En réalisant un travail exemplaire de coordination des parties prenantes, à partir des domaines de connaissance classiques de la gestion de projet, la société QIM semble les avoir transformés en des « **domaines de convergence** » c'est-à-dire en des lieux où les interactions complexes entre les parties prenantes sont redirigées dans le sens de la réalisation des objectifs du projet.

J'emprunte le terme de « **domaine de convergence** » à la théorie des séries entières en mathématique (analyse réelle) [43] [44], pour expliquer le fait que ces domaines de gestion (communication, contenu, qualité, approvisionnement, finance et ressources humaines) permettent d'articuler un ensemble complexe et parfois chaotique de parties prenantes en les orientant vers les objectifs du projet.

5.2 Les fondements historiques du modèle de la société QIM

Pour la création et le fonctionnement de la société QIM, les gestionnaires du projet se sont inspirés de trois grandes dynamiques qui ont marqué la gestion des projets d'aménagement pendant le XXe siècle : l'expérience des structures de gouvernance de certains grands projets d'aménagement urbain, l'évolution des théories des structures organisationnelles en rapport avec la gestion des parties prenantes et enfin le développement des méthodes de gestion agiles [40]. Dans cette partie du texte, nous présentons ces trois dynamiques en montrant comment elles ont influencé la société QIM et la gestion du projet du Quartier International de Montréal.

5.2.1 L'expérience des structures de gouvernance des grands projets d'aménagement urbain

De la réalisation des pyramides égyptiennes (2630 av. J.-C.) à nos jours, l'histoire des grands projets d'aménagement est caractérisée par la complexité des produits à réaliser et les importantes responsabilités associées à la production. Ces responsabilités ont fait l'objet de lois, de codes ou de règlements assez stricts dans la plupart des cultures.

L'un des plus anciens codes précisant la nature des responsabilités et des risques associés à la réalisation des projets est le code édicté par le prince Hammurabi de Babylone (1795-1750 av. J.-C.). Les risques pouvaient aller jusqu'à la peine de mort pour le constructeur en chef dans le cas où le défaut de qualité dans un projet devait causer la mort du client utilisateur [45].⁴ Au-delà de l'exigence de la qualité, le code Hammurabi suggère le principe du point de responsabilité unique matérialisé dans la personne du constructeur en chef qui avait l'obligation de l'organisation et de la gouvernance du processus de réalisation du projet.

L'une des particularités du XXe siècle est l'élargissement de la responsabilité de l'individu à l'organisation en tenant compte de la grande complexité des projets et des systèmes de gestion modernes. De nouvelles structures de gouvernance ont été envisagées pour faire face aux contextes de changements permanents et aux enjeux politiques, économiques, sociaux, culturels et environnementaux des projets.

Parmi ces structures de gouvernance, nous allons regarder de plus près les « *Public Authorities* » créées aux États-Unis à partir de 1921, les « *Urban Development Corporations* » au Royaume-Uni et aux États-Unis, les « *Sociétés d'Économie Mixte* » locales ou à opération unique en France. Ces structures organisationnelles ont été des références pour la constitution de la société QIM [40].

⁴ Extraits du code d'Hammurabi : « **228.-** If a builder build a house for some one and complete it, he shall give him a fee of two shekels in money for each sar of surface. **229.-** If a builder build a house for some one, and does not construct it properly, and the house which he built fall in and kill its owner, then that builder shall be put to death. **230.-** If it kill the son of the owner the son of that builder shall be put to death. **231.-** If it kill a slave of the owner, then he shall pay slave for slave to the owner of the house. **232.-** If it ruin goods, he shall make compensation for all that has been ruined, and inasmuch as he did not construct properly this house which he built and it fell, he shall re-erect the house from his own means. **233.-** If a builder build a house for some one, even though he has not yet completed it; if then the walls seem toppling, the builder must make the walls solid from his own means. »

Les « Public Authorities » créées à New York aux États-Unis à partir de 1921

L'exemple le plus emblématique de système complexe de gestion de projets est la structure organisationnelle issue du contrat signé en 1921 entre les états de New York et de New Jersey pour la gestion du port impliquant ces deux états. Cette structure désignée sous le nom de « **The Port Authority of New York and New Jersey** » (PANYNJ) est la première des « Public Authorities » ayant les responsabilités de gestion des grands projets aux États-Unis [46]. Il a été modelé sur le Port of London Authority créé en 1908 par le Port of London Act.

L'article VI du contrat de 1921 définit la PANYNJ de la manière suivante : « *The port authority shall constitute a body, both corporate and politic, with full power and authority to purchase, construct, lease and/or operate any terminal or transportation facility within said district; and to make charges for the use thereof: and for any of such purposes to own, hold, lease and/or operate real or personal property, to borrow money and secure the same by bonds or by mortgages upon any property held or to be held by it.* » [47]

Le contrat de 1921 a été envisagé pour mettre un terme aux nombreux conflits ayant émergé entre ces deux états limitrophes qui devaient gérer deux ports avoisinants et très riches suite au tracé des limites frontalières en 1834. La PANYNJ comme « **autorité portuaire unique** » est devenu au fil du temps une mégastructure de gestion qui a juridiction sur un rayon de 25 miles autour de la Statue de la Liberté. Sa juridiction s'étend à tous les ports, les aéroports, les terminaux de bus, les ponts, les tunnels et les propriétés immobilières publiques bordant la baie [46]. Étant une entité impliquant deux états, le fonctionnement de la PANYNJ est supervisé par le Congrès fédéral américain en vertu des provisions de la Constitution.⁵ La structure de gouvernance implique les gouvernements, les parlements et des municipalités des deux états. Elle établit un ensemble de relations très complexes avec des entreprises, des propriétaires immobiliers, des agences gouvernementales impliqués dans la sécurité, l'environnement, le commerce, les infrastructures et la planification urbaine. (Voir Annexe 2)

La PANYNJ a inspiré d'autres « Public Authorities » notamment dans l'État de New York comme le Triborough Bridge Authority créée en 1933, Henry Hudson Parkway Authority, Marine Parkway Authority, New York City Parkway Authority en 1940 et New York City Tunnel Authority en 1946. Ces cinq entités ont été fusionnées en 1946 sous la direction de Robert Moses pour devenir la puissante **Triborough Bridge and Tunnel Authority**. À la fin des années 1990, il y avait plus de 700 « Public Authorities » à New York.

Les « Public Authorities » ont trois caractéristiques importantes ayant contribué à leur efficacité. Elles sont autonomes administrativement, elles sont stables et indépendantes des partis politiques, car n'étant pas composées de dirigeants issus d'élections et elles peuvent générer des ressources financières à partir de fonds publics ou de revenus issus de la commercialisation de leurs produits et services.

⁵ «No State shall, without the Consent of Congress,..., enter into any Agreement or Compact with another State ». Constitution of the United States of America. Article 1, section 10. https://www.senate.gov/civics/constitution_item/constitution.htm - Consulté le 8 juillet 2017.

Les « *Urban Development Corporations* » au Royaume-Uni et aux États Unis

À la fin des années 1950s, les villes des pays industrialisés ont connu de nouvelles formes de transformation. Entre 1960 et 1991 aux États-Unis, les emplois dans le secteur des services sont passés de 62 % à 78 % des emplois non agricoles. Entre 1969 et 1990, les travailleurs du secteur des services au Royaume-Uni sont passés de 48 % à 56 % de la totalité des travailleurs [48].

Le même phénomène a été constaté dans d'autres pays industrialisés en donnant naissance aux concepts de « désindustrialisation » et en marquant l'avènement de la société postindustrielle pour reprendre le terme de Daniel Bell [49]. Cette transformation se traduit par une tertiarisation de l'économie caractérisée par l'importance croissante des industries de services, notamment financiers et autres services commerciaux et professionnels. Les productions manufacturières et industrielles ont été graduellement transférées dans les pays en développement où la main-d'œuvre coûte moins cher.

À New York, cette transformation a généré une obsolescence des installations commerciales, manufacturières et industrielles existantes et la dégradation des conditions socioéconomiques d'une grande partie de la population. Il en est résulté une situation d'insécurité, de crime et délinquance urbaine sans précédent.

En 1968, l'État de New York a créé une nouvelle forme d'agence gouvernementale nommée « urban development corporation » (UDC) pour faire face à cette situation. La UDC a une double caractéristique comme structure de gestion de projets urbains. Elle vise formellement le bien-être des populations pauvres et elle utilise la participation des entreprises privées, des agences fédérales, gouvernementales et municipales au niveau de leurs structures. Voici comment le *New York State Urban Development Corporation Act* de 1968 présente la mission et les pouvoirs de la UDC.

« ...to promote the safety, health, morals and welfare of the people of the state through the provision of adequate, safe and sanitary dwelling accommodations and facilities incidental or appurtenant thereto for persons and families of low income. »

For these purposes, there should be created a corporate governmental agency to be known as the "New York state urban development corporation" which, through issuance of bonds and notes to the private, investing public, « by encouraging maximum participation by the private sector of the economy, including the sale or lease of the corporation's interest in projects at the earliest time deemed feasible, and through participation in programs undertaken by the state, its agencies and subdivisions, and by municipalities and the federal government, may provide or obtain the capital resources necessary to acquire, construct, reconstruct, rehabilitate or improve such industrial, manufacturing, commercial, educational, recreational and cultural facilities, and housing accommodations for persons and families of low income, and facilities incidental or appurtenant thereto, and to carry out the clearance, replanning, reconstruction and rehabilitation of such substandard and insanitary areas. [50]

En 1980, les autorités britanniques ont publié la loi intitulée « *Local Government, Planning and Land Act* ». La section 135 de cette loi crée la version anglaise des « Urban development corporations ». Selon le texte, « *The object of an urban development corporation shall be to secure the regeneration of its area...by bringing land and buildings into effective use, encouraging the development of existing and new industry and commerce, creating an attractive environment and ensuring that housing and social facilities are available to encourage people to live and work in the area* » [51].

Sur le plan organisationnel, les UDCs anglaises ont été l'objet de nombreuses critiques. Leurs conseils d'administration seraient caractérisés par la domination exercée par les entreprises et l'absence relative de représentants politiques locaux. Ils seraient hostiles à l'examen externe et ne rendent compte formellement qu'aux ministres de l'État central. La plupart des UDCs auraient des pouvoirs officiels pour contourner les règlements de planification locale et ils cherchent à développer les terres, d'abord et avant tout, pour tirer des profits. Leurs méthodes de gestion de projet reflètent la fragmentation des formes de gouvernance, caractérisée, par exemple, par leur utilisation d'un éventail d'entrepreneurs des secteurs public et privé pour mener des tâches de planification et de design [52].

Les « Sociétés d'Économie Mixte » locales en France

Les sociétés d'économie mixte, créées en France par la loi du 7 juillet 1983, sont la troisième forme de structure de gouvernance ayant influencé la constitution de la société QIM. L'article 1^{er} de cette loi précise que « *Les communes, les départements, les régions et leurs groupements peuvent, dans le cadre des compétences qui leur sont reconnues par la loi, créer des sociétés d'économie mixte locales qui les associent à une ou plusieurs personnes privées et, éventuellement, à d'autres personnes publiques pour réaliser des opérations d'aménagement, de construction, pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial, ou pour toute autre activité d'intérêt général.* » [53]

Ces sociétés représentent une forme de Partenariat Public Privé Institutionnalisé (PPPI) et fonctionnent comme une société anonyme. Les entités publiques (*communes, départements, régions*) y détiennent plus de 50 % du capital et donc plus de 50 % des voix des Conseils d'Administration. Au moins 20 % des fonds doivent venir du secteur privé.

Ces sociétés jouissent d'autonomie administrative et légale identique aux sociétés anonymes. Elles décident de leur mode de fonctionnement conformément à leur convention de création. Cette convention définit l'objet et la durée de la société, les conditions dans lesquelles il peut éventuellement être prorogé ou renouvelé, les obligations de chacune des parties et, le cas échéant, le montant de leur participation financière, l'état de leurs apports en nature, les modalités de rémunération et les pénalités applicables en cas de défaillance de la société ou de mauvaise exécution du contrat.

Le tableau de synthèse suivant compare les trois types de structures organisationnelles dont les fonctionnements ont inspiré les promoteurs et les gestionnaires du projet du Quartier International de Montréal.

Tableau 2 - Comparaison de trois types de structures de gouvernance de projet			
	Public Authorities	Urban development corporations	Société d'économie mixte
Nature et provenance des ressources			
Période et lieu de création	à partir de 1908 à Londres	à partir de 1968 à New York	à partir de 1983 en France
Autres formats ou nomenclatures	Public benefit corporations — Entreprises publiques	Public benefit corporations – Partenariat Public Privé (PPP)	SEM Locale Partenariat Public Privé Institutionnalisé (PPPI)
Territoire d'opération	Réseau d'infrastructure	État, province, ou ville	Communes, régions, départements
Responsabilité sociale	Vocation sociale non obligatoire	Vocation sociale obligatoire	Vocation sociale non obligatoire
Source de revenus	Fonds publics autres que les taxes. Prêts, Revenus issus de la commercialisation de leurs produits et services.	Fonds publics. Prêts, Revenus issus de la commercialisation de leurs produits et services.	Les entités publiques détiennent plus de la moitié du capital de ces sociétés. Au moins 20 % des fonds viennent du privé.
Mécanisme de coordination			
Degré d'autonomie	Autonomie administrative et légale	Autonomie administrative et légale	Autonomie administrative et légale (identique aux sociétés anonymes)
Choix des membres du Conseil d'administration (CA)	Nommés par les officiels du gouvernement	Nommés par les officiels du gouvernement (NY)	Les entités publiques détiennent plus de la moitié des voix du CA
Structure exécutive et opérationnelle (SEO)	Gestion de réseaux d'infrastructure	Par projets	Gestion de services, infrastructures ou projets (opérations uniques)
Relations entre le CA et la SEO	Relations d'orientation et de contrôle	Relations d'orientation et de contrôle	Relations d'orientation et de contrôle
Relations avec les entreprises privées	Entrepreneurs généraux, spécialisés ou fournisseurs	Entreprises privées dans les conseils d'administration	Entreprises privées dans les conseils d'administration
Agilité dans la gestion des projets d'aménagement			
Capacité d'adaptation aux changements	Capacité moyenne d'adaptation aux changements	Capacité élevée d'adaptation aux changements par les pouvoirs étendus et la modification des statuts	Capacité élevée d'adaptation aux changements (similaires aux sociétés anonymes)
Collaboration avec les clients et les utilisateurs	Faible collaboration et faible participation de la population (<i>clients, utilisateurs, entreprises, etc.</i>)	Collaboration moyenne à travers des comités consultatifs pour les entreprises et la communauté.	Collaboration possiblement élevée à travers avec la participation majoritaire des élus.

5.2.2 L'évolution des théories des structures organisationnelles en rapport avec la gestion des parties prenantes

La société QIM comme structure de gouvernance de projets d'aménagement complexes a été largement influencée par les modèles théoriques des structures organisationnelles en vigueur à la fin du XXe siècle. Elle a intégré les notions d'incertitude et de gestion de risques dans ses mécanismes de coordination [54].

La notion d'incertitude a joué un rôle fondamental dans l'évolution de la compréhension des structures et des dynamiques organisationnelles. Selon James Thompson, « *l'incertitude est le problème fondamental des organisations complexes, et gérer l'incertitude est l'essence même du processus administratif* » [8].

Richard Scott et Gerald Davis définissent une organisation comme « *une structure sociale créée par des individus pour supporter la poursuite collaborative d'un ensemble d'objectifs spécifiques* ». Selon ces auteurs, l'évolution des théories des structures organisationnelles est marquée par trois grandes perspectives. Les organisations sont considérées comme des systèmes rationnels, des systèmes naturels ou des systèmes ouverts [55].

La première perspective, (*organisations comme systèmes rationnels*), envisage les organisations comme des collectivités rationnelles hautement formalisées et hiérarchisées poursuivant des objectifs spécifiques. Elle a été développée par Frederic Taylor, Max Weber, Henry Fayol et Robert Michels au cours de la première moitié du XXe siècle (1910-1950).

Dans la seconde perspective, (*organisations comme systèmes naturels*), les organisations sont envisagées comme des systèmes sociaux incluant des intérêts multiples, des relations informelles et des participants ayant des sous-objectifs. Cette perspective se retrouve notamment dans les travaux de Chester Barnard (1938) et d'Elton Mayo (1945). La notion d'incertitude que sous-tendent entre autres les intérêts multiples, l'informalité des relations et les non-dits des participants limitent la rationalité des organisations [56].

La dernière perspective, (*organisations comme systèmes ouverts*), voit les organisations comme des systèmes d'activités interdépendantes qui interagissent avec un environnement global. Elles dépendent de cet environnement changeant pour les matériaux, les ressources humaines et financières, mais aussi pour le support et la légitimité. Cette dernière perspective qui a été développée à la fin des années 1960s domine encore les différentes théories des structures organisationnelles (*contingency theory, ecology model, dependance model, stakeholder theory, institutional theory, etc.*).

Aujourd'hui, une organisation est perçue comme une entité socialement construite pour poursuivre un ensemble d'objectifs au milieu d'une multitude de contraintes imposées par son environnement. « *Organisations are self-consciously constructed and managed as bounded and purposive entities* » écrit John Meyer [56]. Les contraintes sont issues des contextes politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux qui caractérisent l'environnement organisationnel à l'interne et à l'externe. Tous ces contextes présentent des incertitudes.

Henry Mintzberg a précisé que la gestion de l'environnement et des acteurs externes constitue une des fonctions principales du sommet stratégique d'une organisation [57]. Charns & Bryant ont repris ces idées en soutenant que les multiorganisations temporaires assurant la gouvernance des projets sont des mécanismes complexes de gestion de l'incertitude. Leur structure et leur mode de fonctionnement dépendent de la nature des incertitudes et peuvent changer si la perception de l'incertitude se déplace au cours du projet [58]. (Voir Annexe 3).

Récemment, l'Organisation Internationale de Normalisation a défini les risques comme « *des effets de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs* » (ISO 31000). L'incertitude selon l'ISO est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance. Le management du risque est un ensemble d'activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis de l'incertitude et de ses effets [6].

Le modèle de gestion de la complexité que nous offre la société QIM dans le cadre du projet semble confirmer ces idées. Avec des actions initiées par son Conseil d'Administration (au sommet stratégique), la société QIM a fait converger les interactions entre les parties prenantes vers des domaines de connaissance classiques de la gestion de projet. Elle a ainsi créé une zone tampon qui protège « sa MOT » contre les effets des incertitudes, donc les risques, provenant de l'environnement et des parties prenantes non contractuelles.

La société QIM a réalisé une gestion différenciée des parties prenantes primaires et secondaires en fonction des réalités des six marchés interconnectés, c'est-à-dire des réseaux socialement construits de règles, de conventions et de relations qui forment les contextes encadrant le projet [5] (*marché politique, marché financier, marché immobilier, marché de la construction, marché du travail et le marché des riverains et des utilisateurs*). (Voir Annexe 4).

La structure de fonctionnement de la société QIM s'est ainsi adaptée à ces contextes en intégrant les représentants de la Ville de Montréal, de l'ARQIM, de la CDPQ et des gouvernements du Québec et du Canada. Des actions systématiques de communication en rapport au contenu et à la portée du projet ont permis développer des alliés auprès des riverains, des médias, des groupes d'intérêts et de la population de Montréal. Des approches innovantes en matière de gestion de la qualité et de l'approvisionnement ont permis d'harmoniser les relations avec structures techniques de contrôle de la ville, les ordres professionnels et les fournisseurs principaux.

5.2.3 Le développement des méthodes de gestion agiles

La réalisation du projet du Quartier International de Montréal a eu lieu dans un contexte de profond renouvellement des idées dans le domaine de la gestion de projets. La décennie 1990-2000 a été témoin de l'émergence du concept du développement durable, de la publication de la norme ISO sur la gestion de la qualité totale (Total Quality Management) et de la vulgarisation dans le monde occidental des principes de gestion LEAN.

Ces trois événements ont un élément en commun. Au centre des trois processus se trouve la nécessité de la satisfaction des besoins humains à travers une implication croissante des intéressés et une préoccupation pour une utilisation optimale des ressources.

La norme ISO 8402:1994 définit la gestion de la qualité totale comme « *l'intégration du contrôle de la qualité dans une stratégie de gestion globale qui inclut la participation de tous les membres de l'organisation, au bénéfice de l'organisation elle-même, de tous ses membres, ses clients et la société dans sa totalité* » [59].

Les principes de gestion LEAN ont été vulgarisés à travers la publication en 1991 du livre « *The Machine that changed the world* » issu des travaux des chercheurs américains du MIT sur les performances de l'industrie automobile japonaise. En 1996, deux des principaux auteurs, James Womak et Daniel Jones ont publié le livre « ***Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation*** » où ils ont développé les principes suivants :

1. Spécifier les livrables du point de vue du client final et réduire au minimum les déchets (*specify value*)
2. Identifier toutes les étapes de la chaîne de valeur et accélérer le processus en éliminant les étapes qui ne créent pas de valeur. (*Identify the value stream*)
3. Rapprocher les séquences d'activités pour chaque livrable en adaptant le flux de production en fonction des besoins du client (*Single-piece flow*)
4. Transférer chaque livrable juste à temps en réduisant les besoins de stockage, d'inventaires et d'excès de production (*Pull production*)
5. Améliorer la qualité continuellement jusqu'à la perfection (*Kaizen*)

La démarche de « partering » et l'approche de la qualité proposée par la société QIM qui s'articule autour de quatre aspects de la qualité (concept, matériau, exécution, entretien) présentent de grandes ressemblances à la fois avec la norme ISO et les principes LEAN.

En février 2001, au moment de l'exécution de projet du Quartier International, le manifeste « **Agile** » a été publié par 17 experts dans le développement d'applications informatiques. (Voir Annexe 5). Les valeurs mises de l'avant par ledit manifeste sont les suivantes :

- ***Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils***
- ***Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive***
- ***La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle***
- ***L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan***

Ces valeurs font référence à un ensemble de principes fondateurs en étroite continuité avec les principes LEAN. Lisons six de 12 principes présents dans le manifeste.

1. *Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.*
2. *Nous accueillons positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.*
3. *La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.*
4. *Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.*
5. *La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.*
6. *À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.*

Ces principes et ces valeurs, qui sont encore plus adaptés à la gestion de projet que les principes LEAN, ont capté l'attention des organisations et des professionnels de la gestion de projet. La société QIM s'est aussi immédiatement appropriée de ces valeurs.

En 2015, la société QIM a changé son nom pour devenir la Société AGIL (OBNL) avec l'ambition légitime d'avoir accès à de nouveaux marchés. La nouvelle Société AGIL se considère avant tout une équipe totalement vouée à la gestion de projet et à la mise en valeur du domaine public. Une équipe experte dans les projets complexes qui regroupent une multitude de parties prenantes et qui mobilise le financement public et privé dans les projets du domaine public.

5.3 Les limites du modèle de la société QIM

Malgré sa grande portée pratique et ses riches fondements historiques, le modèle de la société QIM comporte certaines limites qu'il convient de mentionner dans cette partie du texte. La compréhension de ces limites facilitera son adaptation à des situations différentes de celle qui a contribué à son émergence.

En termes de limites, on peut dire que le projet du Quartier International n'avait pas à résoudre de conflits sociaux aigus entre des catégories socioéconomiques antagoniques parmi les riverains immédiats. La société QIM n'avait pas à créer un consensus sur les problèmes et les controverses. Elle limitait ses interventions à la mise en cohérence et à la requalification de l'espace public.

5.3.1 Absence de conflits sociaux aigus entre des catégories socioéconomiques antagoniques entre les riverains immédiats.

Le projet n'avait pas à faire face à des catégories socioéconomiques antagoniques parmi les riverains immédiats. Les riverains du Quartier International sont pour la plupart de grandes institutions ou d'entreprises, propriétaires immobiliers, du Centre des Affaires. La création de l'Association des Riverains du quartier International de Montréal (ARQIM) a limité les conflits potentiels, mais les bases objectives de la convergence des intérêts étaient identifiables.

Les informations apparues dans la presse locale sur les controverses autour du déplacement de la route de Jean Paul Riopelle du Stade olympique situé au quartier Maisonneuve-Hochelaga en vue de l'installer au Quartier International situé au Centre des affaires sont des indications sur les difficultés associées à la gestion de certains différends lorsqu'ils sont considérés strictement sur le terrain socioéconomique. L'argument des gestionnaires du projet mettait de l'avant la nécessité de préserver l'œuvre en la plaçant dans un cadre de conservation plus adéquat et dans une vitrine internationale montrant ce qui se fait de mieux au Québec en matière d'art public. Cet argument n'a pas convaincu certains acteurs qui voyaient dans le déplacement un acte renforçant les inégalités socioéconomiques. Dans ce cas, ce sont les autorités gouvernementales représentées par le Ministère de la Culture et des Communications qui ont tranché la question en dernier recours en laissant un sentiment d'insatisfaction pour certaines des parties prenantes [60].

Lorsque les structures de gouvernance des projets d'aménagement doivent gérer des parties prenantes se positionnant de façon antagonique sur des questions socioéconomiques, les possibilités de médiation sont réduites à cause des rapides exacerbations des positions souvent irréconciliables à court terme. La gestion des parties prenantes dans ces conditions fait souvent appel à d'autres méthodes de règlement de conflits comme l'arbitrage ou le procès.

5.3.2 Présence d'un consensus initial sur les problèmes et les controverses

Les problèmes et les controverses associés à la construction de l'autoroute Ville-Marie (1965-1985) dataient de plus de trente ans avant le début du projet en 1997. La couverture

partielle du troisième segment de l'autoroute construite entre 1980 et 1985 sous le gouvernement de René Lévesque, qui lui-même avait discontinué le projet en 1976, traduisait déjà un certain niveau de consensus entre les décideurs. Le projet n'avait donc pas à créer un consensus sur les problèmes et les controverses, il devait envisager la manière la plus appropriée de les résoudre en tenant compte des erreurs du passé et de la conjoncture spécifique du tournant du siècle notamment en terme politique, économique, et environnemental.

5.3.3 Limitation des interventions à la mise en cohérence et à la requalification de l'espace public.

Les travaux d'infrastructure réalisés sont le recouvrement d'un segment de l'autoroute Ville-Marie, la construction d'un stationnement souterrain et la consolidation du réseau piétonnier protégé. Les travaux de réaménagement de l'espace public réalisés sont la création de la Place Jean Paul Riopelle, le réaménagement du Square Victoria et l'élargissement des emprises de trottoir. Ces interventions de mise en cohérence et de requalification de l'espace public ont permis de revaloriser et d'optimiser un ensemble d'infrastructures existantes (*autoroutes, métro, sièges sociaux d'entreprises et d'organisations internationales, etc.*). Il ne s'agissait pas cependant de construire ces infrastructures en perturbant un équilibre existant par l'expropriation et le déplacement de populations.

Dans le bilan final réalisé en 2006, la société QIM observait que « *les tâches d'entretien effectuées par les employés municipaux sont très cloisonnées; ainsi, l'employé qui vide les poubelles ne ramassera pas les papiers par terre. Idéalement, un quartier touristique comme le Quartier international devrait bénéficier d'un service dispensé par des employés bilingues qui assureraient à la fois les fonctions de surveillance, d'entretien et d'information aux visiteurs* ». On peut comprendre dans ces observations que la société QIM était différente des « entités à vocation spéciale » ayant la mission d'entretenir les infrastructures construites. Ses responsabilités étaient limitées à la réalisation. Ce manque de projection sur le long terme peut causer des difficultés à résoudre certains problèmes comme ceux observés en 2006, c'est-à-dire, la non-intégration des fonctions de surveillance, d'entretien et d'information aux visiteurs.

On peut dire que l'absence de conflits sociaux aigus entre des catégories socioéconomiques antagoniques, la présence d'un consensus initial sur les problèmes et les controverses et la limitation des interventions à la mise en cohérence et à la requalification de l'espace public, entre autres, sont des facteurs de contingence qui ont déterminé le modèle organisationnel de la société QIM [61]. La prise en compte de ces facteurs de contingence est essentielle dans la réutilisation du modèle pour la gestion des parties prenantes dans d'autres projets d'aménagement urbain.

6. Conclusion

Ce travail a permis de raconter une histoire du projet du quartier International de Montréal (QIM) en décrivant les réalisations du projet qui ont permis de créer des valeurs ajoutées pour l'ensemble des parties prenantes, pendant tout le cycle de vie du projet, en réduisant graduellement les risques.

Treize années après son inauguration, en juin 2004, le quartier International de Montréal continue de se développer. Le projet a été un pionnier dans l'application des principes du développement durable qui a influencé les pratiques de l'aménagement urbain pendant le tournant du siècle.

L'Association des riverains du quartier International de Montréal (ARQIM) continue d'exister en témoignant de la pérennité de la démarche adoptée par le projet pour la gestion des parties prenantes. C'est un acquis fondamental obtenu dès la phase d'initiation du projet et qui ajoute une dimension particulière à la cohérence du quartier.

La société QIM qui symbolise les processus organisationnels ayant permis la gestion des parties prenantes est l'une des créations intangibles les plus importantes du projet. Malgré les limites et les particularités de ses conditions d'émergence, le modèle de structure de gouvernance, les valeurs et les principes mis en place dans le cadre de la société QIM ont été conservés. Ces valeurs et ces principes se sont enrichis avec le développement des méthodes de gestion agiles.

La société QIM est maintenant un chapitre de l'histoire des structures de gouvernance des projets d'aménagement urbain complexes. Le modèle de société d'aménagement à but non lucratif accueillant dans son Conseil d'Administration des entreprises privées, des riverains et des représentants des pouvoirs publics a donné des résultats tangibles dans le contexte du projet du Quartier international.

En se concentrant sur les domaines de connaissance de la gestion de projet, la société QIM a su développer ainsi des mécanismes de coordination suffisamment flexibles pour faire face aux multiples changements survenus durant tout le cycle de vie du projet. Elle a ramené les multiples problèmes pratiques et opérationnels ayant émergé dans le projet sur trois axes d'action afin de les résoudre de manière appropriée avec des méthodes de gestion diverses déjà expérimentées. Ce travail de coordination des parties prenantes a donc permis de transformer les domaines de connaissance classiques de la gestion de projet en des « **domaines de convergence** » c'est-à-dire en des lieux où les interactions complexes entre les parties prenantes sont redirigées dans le sens de la réalisation des objectifs du projet.

Il demeure clair cependant que les solutions spécifiques développées dans le cadre du projet du quartier International de Montréal ne sont pas des solutions passe-partout. Les projets d'aménagement urbain sont fortement ancrés dans leurs contextes locaux et sont limités par de multiples facteurs de contingence. La compréhension des limites des solutions proposées pour le projet du quartier International de Montréal aura facilité leur adaptation à des contextes d'aménagement différents.

BIBLIOGRAPHIE

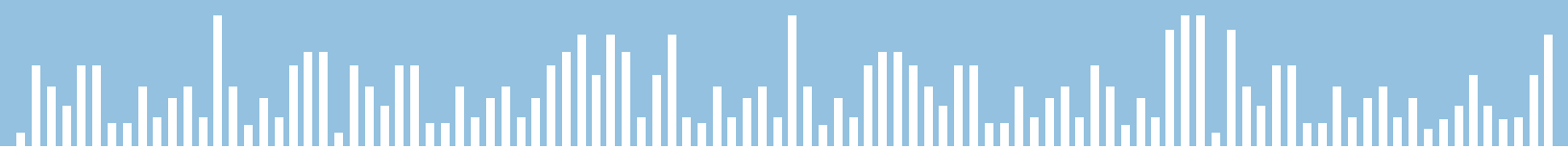
1. CDPQ, *Rapport d'activités 1997 de la Caisse des Dépôts et Placements du Québec*. 1997 : <https://www.cdpq.com/fr/performance/rapports-annuels>. p. 152.
2. PMI, *Guide du corpus des connaissances en management de projet : (Guide PMBOK®)*. Cinquième édition. ed. 2013, Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. xxi, 588 pages.
3. Freeman, R.E., *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman series in business and public policy. 1984, Boston : Pitman. xii, 276 p.
4. Flyvbjerg, B., N. Bruzelius, and W. Rothengatter, *Megaprojects and risk : an anatomy of ambition*. 2003, Cambridge, UK : Cambridge University Press. ix, 207 p.
5. Adams, D. and S. Tiesdell, *Shaping places : urban planning, design and development*. 2013, London : Routledge. xxiii, 341 pages.
6. ISO, *Management du risque : Principes et lignes directrices — ISO 31000 — Organisation internationale de normalisation*. 2009 : ISO.
7. Bekker, M.C. and H. Steyn, *Defining 'project governance' for large capital projects*. South African Journal of Industrial Engineering - November 2009. **20** (2) : p. 81-92.
8. Thompson, J.D., *Organizations in action; social science bases of administrative theory*. 1967, N.Y., Toronto, : McGraw-Hill. xi, 192 p.
9. Fourastié, J., *Les trente glorieuses : ou, La Révolution invisible de 1946 à 1975*. Ed. revue et mise à jour. ed. Collection pluriel. 1979, Paris : Fayard. 288 p.
10. Glaeser, E., *Great Cities Need Great Builders*. The Sun, 2007(January 19) : p. <http://www.nysun.com/arts/great-cities-need-great-builders/47012/>.
11. Jacobs, J., *The death and life of great American cities*. 1961, New York : Random House. 458 p.
12. Gratz, R.B. and ebrary Inc., *The battle for Gotham New York in the shadow of Robert Moses and Jane Jacobs*. 2010, Nation Books, : New York, NY. p. xxxix, 350 p.
13. QIM and Ville de Montréal, *Programme particulier d'urbanisme du Quartier international*. 1999 : Montreal. p. 52.
14. Brundtland, G.H. and World Commission on Environment and Development., *Our common future*. 1987, Oxford; New York : Oxford University Press. xv, 383 p.
15. UN. *United Nations Conference on Environment & Development - Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992 - AGENDA 21*. 1992; Available from : <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>.

16. Brandon, P.S. and P.L. Lombardi, *Evaluating sustainable development in the built environment*. 2nd ed. 2011, Oxford, UK ;: Wiley-Blackwell. xv, 264 p.
17. Perez de Cuellar, J., *Notre diversité créatrice. Rapport de la Commission mondiale sur la culture et le développement*. 1995, s.l. : Commission mondiale de la culture et du développement. 299 p.
18. Revenu Québec. *Société immobilière Trans-Québec (SITQ) 1983 — État de renseignements d'une personne morale au registre des entreprises*. 2017.
19. Hadekel, P. and A. Gibbon, *Steinberg : le démantèlement d'un empire familial*. 1990, Montréal : Libre Expression. 348 p., 12 p. de planches.
20. QIM, *Bilan final du projet Quartier International de Montréal — 31 octobre 2006*. 2006, Quartier International de Montréal (QIM : Montréal. p. 47.
21. Picard, L., *Rapport du comité consultatif au comité ministériel sur le développement de la région de Montréal*. 1986, Approvisionnement et Services Canada. : Ottawa.
22. Brodeur, M. and J. Lachapelle, *IMAGINER, RÉALISER LA VILLE DU 21^e SIÈCLE — Vingt et un projets montréalais pour amorcer durablement le 21^e siècle*, in *CAHIERS DES BONNES PRATIQUES EN DESIGN*. 2008 : https://designmontreal.com/sites/designmontreal.../cahier_bonnes_pratiques_03.pdf.
23. Demers, C., *Le quartier international : un projet aux multiples dimensions*. Urbanité, 2002. 1.1 [Novembre 2002] : p. 11-13.
24. Ross, D., *L'UTILISATION DU PARTNERING DANS LE CADRE DE PROJETS URBAINS* in *Faculté de l'aménagement*. 2008, Université de Montréal : Montréal. p. 65.
25. *Loi sur l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec*. 2000.
26. MAMOT. *Présentation du Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire*. 2017 30 mai 2017]; Available from : <http://www.mamot.gouv.qc.ca/ministere/presentation/>.
27. *Charte de la ville de Montréal*. 2000.
28. *LOI SUR LA CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC*. 1965.
29. Revenu Québec. *Association des Riverains du Quartier International de Montréal [ARQIM] — État de renseignements d'une personne morale au registre des entreprises*. 2017.
30. Revenu Québec. *Chambre de commerce du Montréal métropolitain — 1995 — État de renseignements d'une personne morale au registre des entreprises*. 2017.

31. SCBRM. *Syndicat des Cols bleus regroupés de Montréal — Mission*. 2015 [cited 2017 8 juin]; Available from : <https://www.scfp301.qc.ca/about/mission/>.
32. Revenu Québec. *Quartier International de Montréal [1998] Inc. — État de renseignements d'une personne morale au registre des entreprises* 2017.
33. Revenu Québec. *Quartier International de Montréal [QIM] — 1999 — État de renseignements d'une personne morale au registre des entreprises*. 2017.
34. Shipley, R., *Visioning in Strategic Planning: Theory, Practice and Evaluation*. 1997, University of Waterloo : Waterloo, Ontario.
35. Bazzanella, L., et al., *The Future of Cities and Regions Simulation, Scenario and Visioning, Governance and Scale*. Springer Geography. 2012, Dordrecht: Springer Netherlands. 1 texte électronique.
36. Godet, M., *From anticipation to action : a handbook of strategic prospective*. Future-oriented studies. 1994, Paris, France : UNESCO Pub. 283 p.
37. NEDC, *Partnering: contract without conflict - National Economic development Council*. 1991, NEDC - HMSO : London.
38. Naoum, S., *An overview into the concept of partnering*. International Journal of Project Management 2003. **21 - 1** (January) : p. 71-76.
39. Lehoux, C. *LE PARTNERING : RÉEL ESPRIT D'ÉQUIPE*. 2009 31 mai 2017]; Available from : <http://www.maximapartnering.ca/index.php>.
40. AGIL. *LA SOCIÉTÉ AGIL obnl — Organisation et culture d'entreprise*. 2016; Available from : [http://societeagil.org/documents/file/culture-d-entreprise-agil-300915\[1\].pdf](http://societeagil.org/documents/file/culture-d-entreprise-agil-300915[1].pdf).
41. Dewing, M., W.R. Young, and E. Tolley, *LES MUNICIPALITÉS, LA CONSTITUTION ET LE RÉGIME FÉDÉRAL CANADIEN*. 2006, Bibliothèque du Parlement : Ottawa. p. 26.
42. Bourthis, A. and D. Chênevert, *À vos marques, prêts, gérez! : la GRH pour gestionnaires*. 2009, Saint-Laurent, Québec : Éditions du Renouveau pédagogique. xx, 508 p.
43. Cartan, H.P. and R. Takahashi, *Théorie élémentaire des fonctions analytiques d'une ou plusieurs variables complexes*. 6e éd. ed. Enseignement des sciences. 1978, Paris : Hermann. 231 p.
44. Bourles, H., *Linear systems*, in *Control systems, robotics and manufacturing series*. 2010, ISTE; Wiley, : London, U.K. Hoboken, N.J. p. 1 online resource [xx, 572 pages].
45. Beard, J.L., M.C. Loulakis, and E.C. Wundram, *Design-build : planning through development*. 2001, New York : McGraw-Hill. xiv, 543 p.

46. PANYNJ. *History of the Port Authority - Port Authority New York and New Jersey (PANYNJ)*. 2016; Available from : <http://www.panynj.gov/about/history-ports.html>.
47. Senate, T.N.Y.S. *Port of New York authority — Chapter 154 of the laws of 1921-Section 1*. 1921; Available from : <https://www.nysenate.gov/legislation/laws/PNY/1>.
48. Ball, M., *The 1980s property boom*. Environment and Planning 1994. **A-26** [5] : p. pp. 671-695.
49. Bell, D., *The coming of post-industrial society : a venture in social forecasting*. Harper colophon books. 1976, New York : Basic Books. xvii, 507 p.
50. State, N. *New York State Urban Development Corporation Act 174/68*. 1968.
51. UK, *Local Government, Planning and Land Act*. 1980.
52. Thomas, H. and R. Imrie, *Urban development corporations and local governance in the UK*. Tijdschnj voor Econ,omische en Sonale Geograje — 1997, Vol. 88, No. 1, pp. 53-64, 1997.
53. France, *Loi n° 83-597 du 7 juillet 1983 relative aux sociétés d'économie mixte locales — Version consolidée au 7 février 1992*. 1992.
54. Sanderson, J., *Risk, uncertainty and governance in megaprojects: A critical discussion of alternative explanations*. International Journal of Project Management, 2012. **30** [4] : p. 432–443.
55. Scott, W.R., G.F. Davis, and W.R. Scott, *Organizations and organizing : rational, natural, and open system perspectives*. 2007, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall. xi, 452 pages.
56. Shafritz Jay M, Ott J. Steven, and Yong Suk Jang, *Classics of organization theory - 8th Edition*. 8th ed. 2016 : Cengage Learning.
57. Mintzberg, H., *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. The theory of management policy series. 1979, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. xvi, 512 p.
58. Cherns, A.B. and D.T. Bryant, *Studying the client's role in construction management*. Construction Management and Economics, 1984. **2** [No. 2] : p. 177-184.
59. ISO. *Quality management and quality assurance — Vocabulary — International Standard Organisation [ISO 8402:1994]*. 1994.
60. Baillargeon, S., *La dispute autour de La Joute se poursuit : Onze personnalités écrivent à la ministre Diane Lemieux*. Le Devoir, 2002[22 mai 2002] : p. <http://www.ledevoir.com/culture/arts-visuels/1577/la-dispute-autour-de-la-joute-se-poursuit>.

61. Lizarralde, G., M.d. Blois, and I. Latunova, *Structuring of temporary multi-organizations: contingency theory in the building sector*. Journal of Project Management, 2011. **42** [No. 4] : p. 19-36.



Programme CODEX - Grands programmes urbains

L'impact d'un grand programme urbain dépasse la simple production d'un objet ou d'une collection d'objets architecturaux et urbanistiques dans un milieu d'insertion. Peu importe son origine privée ou publique, sa dimension, le grand programme urbain crée à court et long terme les conditions de transformation du tissu urbain dans lequel il s'insère ; transformations formelle, environnementale, économique et sociale.

Le programme CODEX se donne pour mission de créer un répertoire des grands programmes urbains, d'analyser et de comprendre leur montage ainsi que les mécaniques de négociations et de communication.

Programme dirigé par Clément DEEMERS et Michel Max RAYNAUD