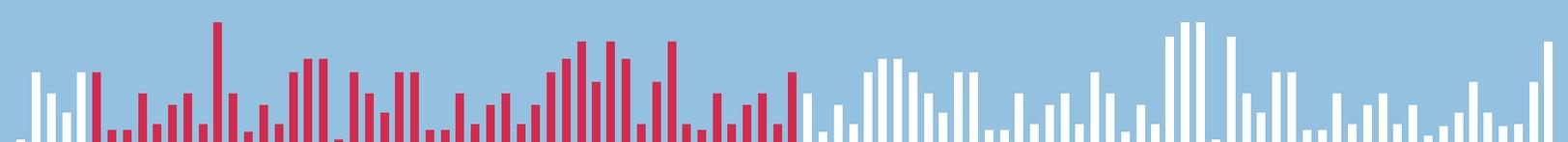


Le repositionnement de la Place Ville-Marie



ÉTUDE DE CAS CODEX

Maja Tomic

dirigé par Clément de Demers et Michel Max Raynaud



OBSERVATOIRE IVANHOÉ CAMBRIDGE
DU DÉVELOPPEMENT URBAIN ET IMMOBILIER

Université 
de Montréal

Le Repositionnement de la Place Ville-Marie

Maja Tomic

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

Table des matières

1. Historique	4
2. Problématiques	9
3. Objectifs du projet	13
4. Présentation du projet.....	15
5. Cadre organisationnel (parties prenantes)	19
5.1 Maître d'Ouvrage	20
5.2 Les professionnels	21
5.3 Gérant de construction.....	25
6. Phases et processus du projet	27
6.1 Phase conceptuelle.....	28
6.2. Phase de planification.....	29
6.3. Phase de conception	29
6.5. Clôture.....	32
7. Identification des enjeux de gestion.....	32
8. Description des interfaces du projet	33
9. Description des outils de gestion	34
10. Enjeux et risques	36
11. Facteurs d'influences et opportunités.....	39
12. Synthèse	41
13. Discussion.....	42
14. Épilogue : l' <i>Anneau</i> au cœur du centre-ville.....	45
15. Bibliographie	46
16. Annexes	48

Résumé

Au fil des ans, la Place Ville Marie, depuis sa construction en 1957, lieu emblématique du centre-ville de Montréal, a fait l'objet de différentes études de transformation visant à améliorer sa vitalité. Ce vaste complexe immobilier, propriété d'Ivanhoé Cambridge, lieu de naissance du Montréal souterrain a longtemps été considéré comme le plus important complexe de bureaux. Dans un objectif de revitalisation des espaces publics, Ivanhoé Cambridge a souhaité rénover et intégrer la Place Ville Marie avec les nouveaux aménagements de la rue Sainte-Catherine, de l'avenue McGill College et de la Promenade Fleuve-Montagne. Ce projet a permis de redynamiser les espaces de la Place Ville Marie, esplanade et ville souterraine, d'améliorer l'environnement piétonnier et d'aménager des nouveaux espaces verts. Ce projet d'envergure en changeant l'image et l'accessibilité de son parvis, repositionne la Place Ville Marie comme bâtiment phare et iconique de la Ville de Montréal.

Mots clés: Revitalisation, espace commun, aménagement urbain, repositionnement, vitalité urbaine, place publique, axes

1. Historique

La Place Ville Marie est née de la proposition des architectes Henry Cobb et Ieoh Ming Pei de l'agence Pei, Cobb, Freed & Partners qui avaient comme but de créer un ensemble de cinq (5) bâtiments organisés autour d'une grande place publique dans le but d'attirer les grandes entreprises à proximité des centres de transport ferroviaire dans l'arrondissement Ville Marie.



Fig. 1: Plan de localisation Place Ville Marie, (designmontreal.com)

Sous cette place publique le projet prévoyait une galerie marchande, directement accessible par l'Avenue McGill College pour rejoindre le réseau souterrain du centre-ville. Ce nouveau projet « marquera le début d'un intense boom immobilier en matière de gratte-ciel et le déplacement du centre financier vers l'Avenue McGill College ».¹

La place Ville Marie se situe dans le quadrilatère formé par le boulevard René-Lévesque Ouest, la rue Mansfield, la rue Cathcart et le boulevard Robert-Bourassa.

¹ Memorable Montreal, (s.d) *Quartier – Ses bâtiments, Place Ville Marie*. Récupéré de: http://www.memorablemontreal.com/print/batiments_menu.php?quartier=12&batiment=183§ion=Array&menu=histoire

Ce complexe immobilier comprend cinq immeubles à bureaux, une galerie commerciale, 900 places de stationnement et une Esplanade servant d'espace public dans le but de relier ces immeubles ensemble.

L'immeuble principal de quarante-sept étages du complexe immobilier, le 1 Place Ville Marie, est considérée comme le quatrième plus haut gratte-ciel de Montréal. Cet édifice a été construit entre les années 1958 et 1962 par le promoteur immobilier William Zeckendorf. La complexité liée à la réalisation de ce projet d'envergure, au-dessus de la tranchée de la Gare du Canadian National (CN), a servi de précurseur dans le développement du centre-ville de Montréal. La tour a été inaugurée le 13 septembre 1962, avant son l'achèvement complet. C'est l'année suivante que débute la construction des deux édifices au nord, soient le 2-3 et 4 Place Ville Marie. Les travaux du 5 Place Ville Marie sont quant à eux complétés en 1969.

Le bâtiment conçu en 1957 est l'œuvre de la firme Affleck, Desbarats, Dimakopoulos, Lebensold & Sise en partenariat avec Henri Cobb de l'agence Pei, Cobb, Freed & Partners. Il répond à une esthétique architecturale minimaliste du geste et une simplicité de forme. L'édifice de style international reste largement influencé par les architectures de Walter Gropius, de Mies Van der Rohe et de Le Corbusier. Le plan de l'édifice reprend une forme de croix² dans le but d'offrir davantage de bureaux de coin, de permettre un meilleur apport en lumière naturelle en plus d'assurer la stabilité de la tour et de la rendre résistante aux vents.

Lors de la construction du projet au début des années 1960, l'Esplanade est aménagée en quatre cours avec accès par des escaliers à la galerie marchande du niveau inférieur. Ces quatre cours délimitent le centre de l'Esplanade, qui lui, est réservé à la réception d'événements. C'est pour ces mêmes raisons que l'espace public est largement minéral. De plus, cette configuration permet aux restaurants d'aménager des terrasses afin d'offrir un espace extérieur aux clients.

² Ce qui lui vaudra un texte pamphlétaire du romancier montréalais Huber Aquin, *Essai crucimorphe*, paru en 1963 (repris dans *Blocs érratiques*, 1998, Montréal, Typo)



Fig. 2: Photos de l'esplanade de la Place Ville Marie, 1962
(memorablemontreal.com)

Dès le début du projet, les architectes avaient comme objectif de faire un lien entre la vie intérieure et extérieure par l'aménagement des cours anglaises; d'où sa formule : *The life of the plaza should always be connected to life below* .



Fig. 3: Accès à la galerie marchande, Place Ville Marie, 1962 - Source : pcf-p.com/projects/place-ville-marie

Plus de vingt-trois ans après son inauguration, de nouvelles transformations sont prévues pour la Place Ville Marie. En 1986, quarante millions de dollars sont investis pour la mettre « au goût du jour ». Les quatre cours menant à la galerie marchande sont recouvertes par d'immenses verrières. Ces cours donnaient autrefois un accès direct au réseau souterrain. De plus, le sol de l'Esplanade est recouvert de granit qui remplace le béton, un matériau couramment utilisé lors de sa construction. Le nouveau recouvrement cherche à donner l'impression d'une rue commerciale au réseau de boutiques souterrain. Les espaces verts étant de plus en plus recherchés à cette époque, l'Esplanade est dorénavant aménagée avec de la végétation dans le but également de s'harmoniser avec la rue McGill College et en compléter la perspective avec un espace vert plus présent.

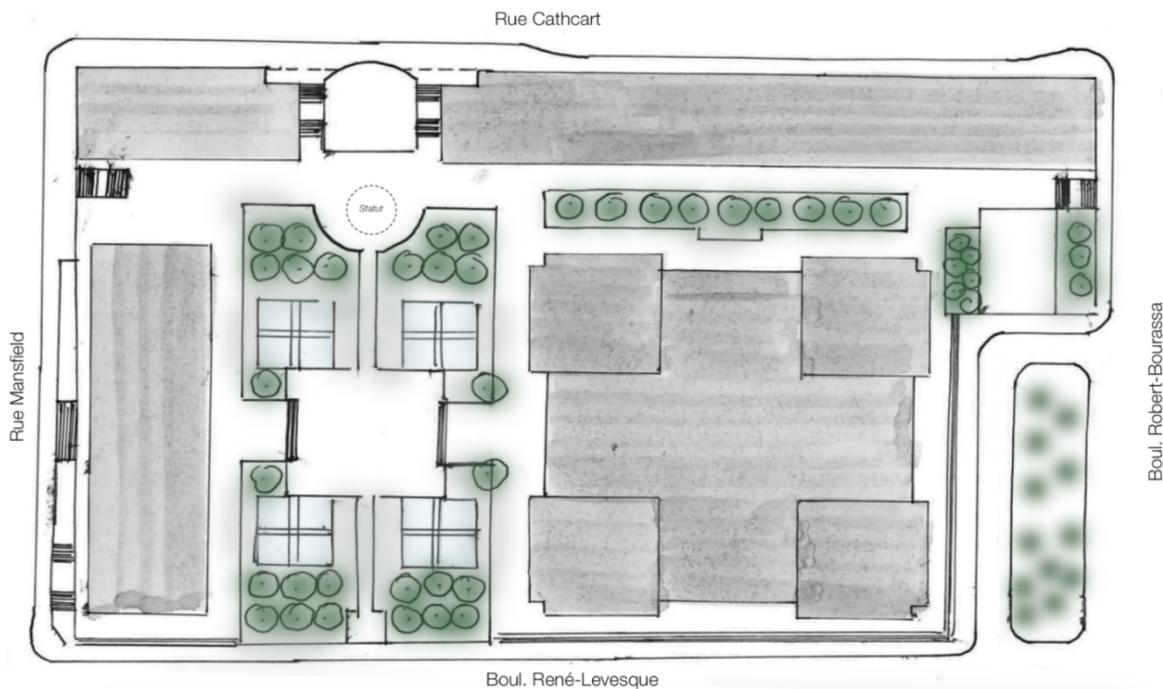


Fig. 4: Plan de l'aménagement après les travaux de 1986, (croquis : Maja Tomic)

Ces modifications empiètent sur l'espace de circulation et de rassemblement et la réduction de l'accès depuis René-Levesque vient altérer la relation de l'Esplanade avec son environnement externe.



Fig. 5: Vue de l'Esplanade après 1986 (proposmontreal.com)

Avec ces nombreux changements au fil des ans, Henry Cobb affirme que la Place Ville Marie a perdu sa cohérence et donc une partie de son image et de son identité. Malgré les rénovations envisagées, ceux-ci auraient dû rester fidèles aux intentions d'origine de sa construction.

2. Problématiques

L'initiation du projet fait suite à plusieurs études menées par différents professionnels mandatés par le propriétaire des lieux. Tout d'abord, une étude a été réalisée afin d'analyser les espaces existants et ainsi identifier le potentiel d'aménagement tout en respectant les intentions architecturales d'origine.

Une des raisons qui a poussé le propriétaire, Ivanhoé Cambridge, à repenser et moderniser la place Ville-Marie est sans doute le développement majeur du centre-ville montréalais et l'arrivée de nouveaux immeubles mieux adaptés aux besoins. Ces nouveaux lieux, innovateurs, attirent la population et par le fait même, contribuent au développement des nouveaux pôles urbains et des secteurs résidentiels. L'arrivée de ces nouveaux projets est évidemment causée par l'offre et la demande, soit l'augmentation des travailleurs et des étudiants dans l'arrondissement Ville-Marie au cours des dernières années.

Plusieurs problématiques sont liées à l'aménagement existant de la place publique. On y retrouve entre autres le manque de relations visuelles; un manque causé par les différents éléments d'aménagement (Fig. 6) :

- L'installation d'une fontaine d'eau (1), directement située dans l'axe piétonnier, vient obstruer le champ visuel. Celle-ci n'obstrue pas seulement la vue, elle occupe aussi l'espace public de façon si imposante qu'elle crée une coupure en plein centre de l'axe de circulation.
- La présence d'immenses végétaux (2), souvent concentrés aux mêmes endroits, limite la vue et créer des obstacles importants lors de la circulation. Dû à son aménagement, cette végétation crée une cassure à la fluidité de l'espace.
- L'aménagement des puits de lumière (3) au centre de la place publique avait pour but d'apporter un éclairage naturel à l'intérieur de l'espace de repas et, à la fois, créer un lien entre l'intérieur et l'extérieur. Leur présence a plutôt un effet imposant et massif lorsqu'on se trouve sur l'Esplanade. Ces puits de lumière viennent contribuer à la cassure physique et visuelle due à leur hauteur

De l'intérieur, la structure de ces puits de lumière est imposante. La massivité et l'opacité de cette structure ne répond pas à l'idée de créer un lien visuel. Elle crée un effet écrasant. Pour ces différentes raisons, les relations initialement prévues, entre l'intérieur et l'extérieur, sont pratiquement inexistantes.

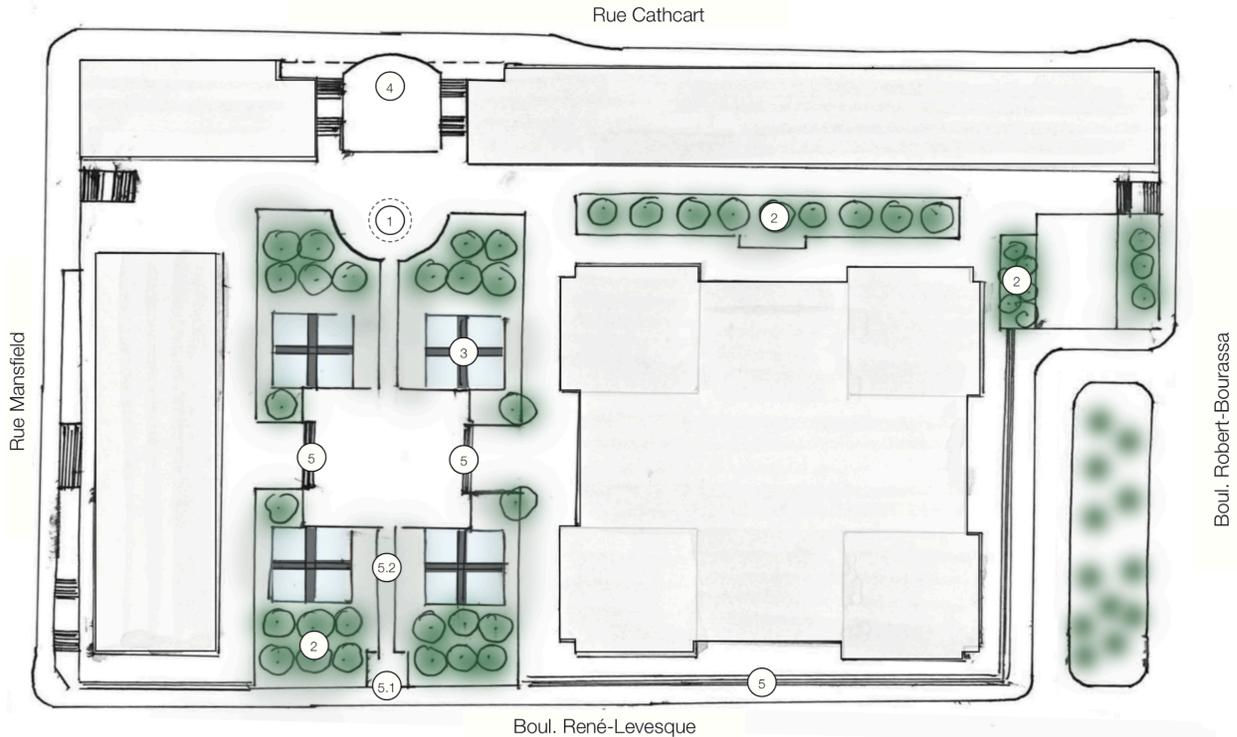


Fig. 6: Plan des problématiques existantes, (croquis : Maja Tomic)

- Un des éléments majeurs de la Place Ville Marie a toujours été le souhait de connecter l'Avenue McGill College à l'Esplanade. Lors de la construction, l'idée a été délaissée même si le plan initialement approuvé par la Ville prévoyait un lien direct entre l'Esplanade et la rue Sainte-Catherine. C'est durant l'exécution des travaux que les plans ont été changés.

Une imposante structure (4) vient fermer le site face à l'avenue McGill College. La perspective à partir de l'Avenue McGill College se termine sur une l'entrée du stationnement souterrain et l'axe piétonnier se scinde en deux escaliers se de part et d'autre de l'entrée du stationnement. De plus, l'accès depuis l'Avenue McGill College ne permet pas un accès universel, ce qui constitue un énorme

désavantage pour une place publique ayant pour but d'accueillir la population lors d'événement.

Ce geste architectural met davantage l'emphase sur les accès véhiculaires et donne l'impression que les accès piétonniers sont secondaires et donc peu invitants.



Fig. 7: Photo de la Place Ville Marie, 2009 (google.ca/maps)

- Des dénivellations de l'espace public (5) avec comme but de définir l'espace n'offrent pas un aménagement intéressant. Cet aménagement crée plutôt des contraintes d'accès depuis le domaine public.
- Un rétrécissement de l'accès (5.1) au seul endroit où la dénivellation aurait été intéressante due à l'ouverture de l'espace sur l'Esplanade. Une fois sur la place publique, la différence des niveaux et la création de murets résultant de cette différence de niveau viennent cloisonner l'espace public. Cet effet de cloisonnement est d'autant plus amplifié avec le rétrécissement des couloirs de circulation (5.2).

Finalement, c'est un travail important au niveau des axes de circulation et des connexions qui va être nécessaire pour permettre à la Place Ville Marie de s'ouvrir vers l'environnement externe (fig. 8).

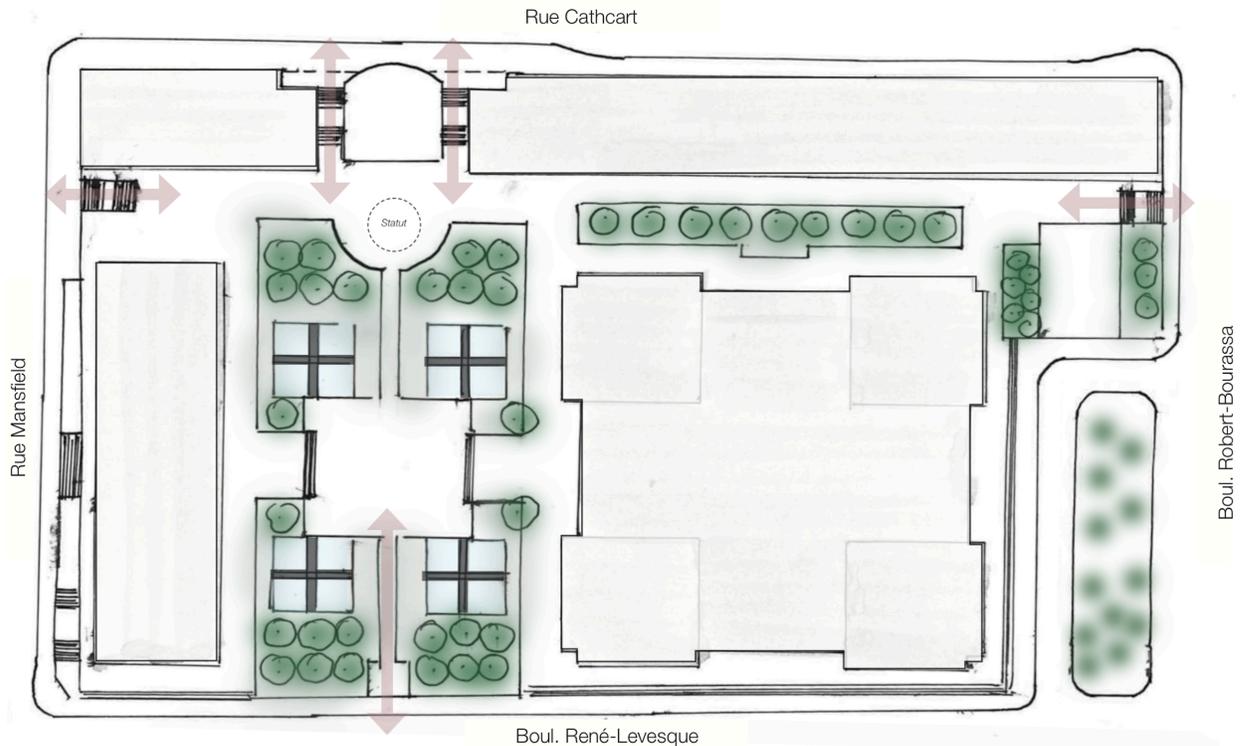


Fig. 8: Plan des axes existants, (source : Maja Tomic)

L'importance du de lien avec l'Avenue McGill College ne doit pas faire oublier les autres liens avec le boulevard René-Lévesque et avec la rue Robert-Bourassa. Le lien avec le boulevard René-Lévesque doit permettre, à travers la nouvelle place, de renforcer le lien entre l'avenue McGill Collège et le Fairmont Le Reine Élisabeth, également propriété d'Ivanhoé Cambridge et qui vient d'être complètement rénové.

Depuis trottoirs, les axes d'accès piétonniers sont étroits, peu visibles, peu invitants et n'offrent pas de vue sur la place publique. La restructuration de ces accès permettra à l'Esplanade de retrouver son usage initial, c'est-à-dire devenir une place publique hautement fréquentée.

3. Objectifs du projet

Le projet de revitalisation de la Place Ville Marie s'inscrit dans le projet Nouveau-Centre et a pour but premier de créer une nouvelle vitalité urbaine en devenant un point focal et aussi créer une identité mobilisatrice dans le quartier des affaires.

Comme lieu de rassemblement, l'objectif de l'Esplanade est d'accueillir une variété d'événements, politique, culturel et commercial. La construction du projet qui a débuté en octobre 2017 doit être achevée en 2020.

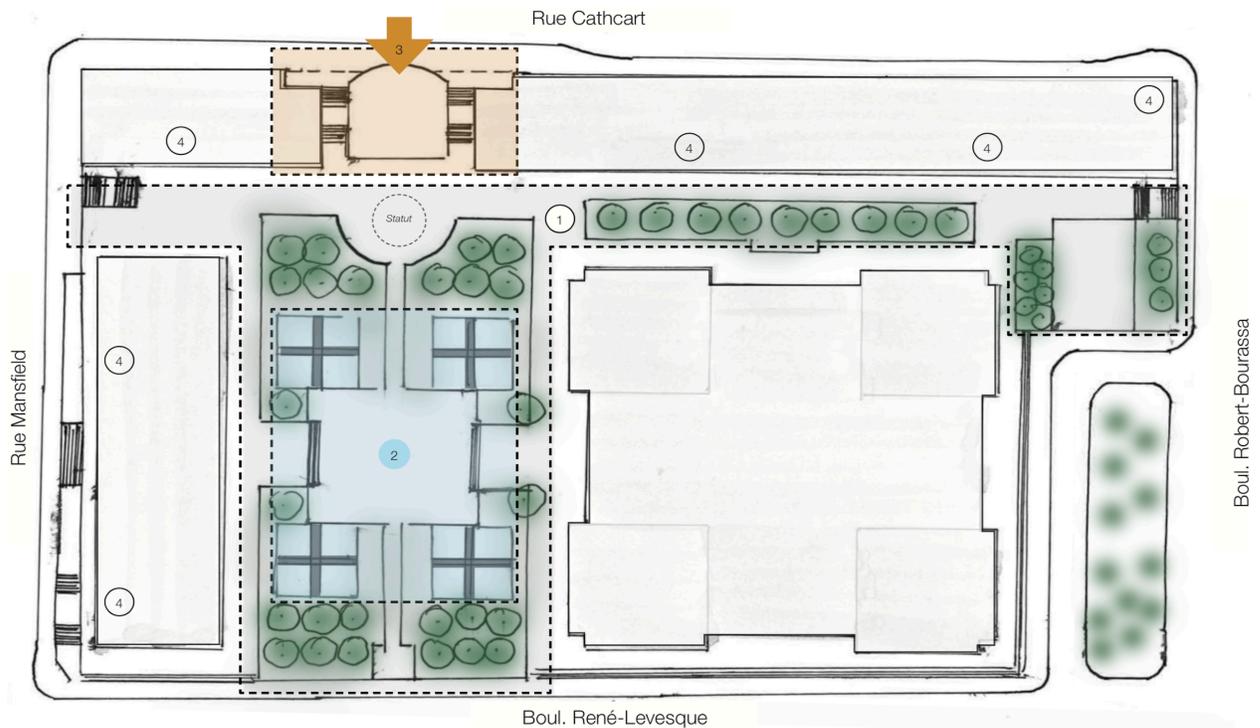


Fig. 9: Zone des interventions sur l'existant, (source : Maja Tomic)

Depuis les années 1980, de nombreuses modifications apportées à l'aménagement ont modifié l'usage d'origine ce qui a causé une désaffection des espaces. Afin de leurs rendre leur plein potentiel, plusieurs projets sont mis en œuvre (fig. 9).

Vu l'ampleur du projet global, celui-ci a été divisé en plusieurs sous-projets :

- Le réaménagement de l'Esplanade (1) a pour but d'en faire un lieu de rassemblement et de créer un lien avec les différents axes urbains qui se trouve au pourtour de la place Ville Marie. Pour réaliser ce projet, les quatre lanterneaux (2) se trouvant sur l'Esplanade sont remplacés par un Pavillon de verre qui marque une entrée forte vers la nouvelle foire alimentaire. Celle-ci est directement connectée à la galerie marchande de la Place Ville Marie et également reliée au réseau souterrain de Montréal comme dans le concept initial.
- Le déplacement de l'entrée du stationnement souterrain (3) permet la construction d'un escalier monumental, qui lui, vient lier l'Esplanade à l'avenue McGill College. Cette nouvelle connexion, à partir de la rue, permet, elle aussi, de créer une relation directe entre la vie souterraine et la vie extérieure.
- Finalement, le propriétaire profite de l'occasion pour ajouter d'autres projets nécessaires, comme la rénovation des halls d'entrée des différents bâtiments (4) se trouvant sur le complexe immobilier et le remplacement des façades des immeubles 2,3 et 4 Place Ville Marie.

Les projets énumérés sont aussi une réponse à la vision de la Ville pour rendre le centre-ville encore plus attrayant, dans le but d'en accroître l'attraction et la fréquentation en offrant des espaces où les gens vont vouloir vivre, travailler et s'amuser.

4. Présentation du projet

Avec le but de faire de l'Esplanade à la fois un nouveau lieu attractif et de créer un lien avec l'Avenue McGill College, l'aménagement se veut être en mesure de recevoir une variété d'activités en plus de répondre aux besoins des occupants et des usagers du complexe immobilier.

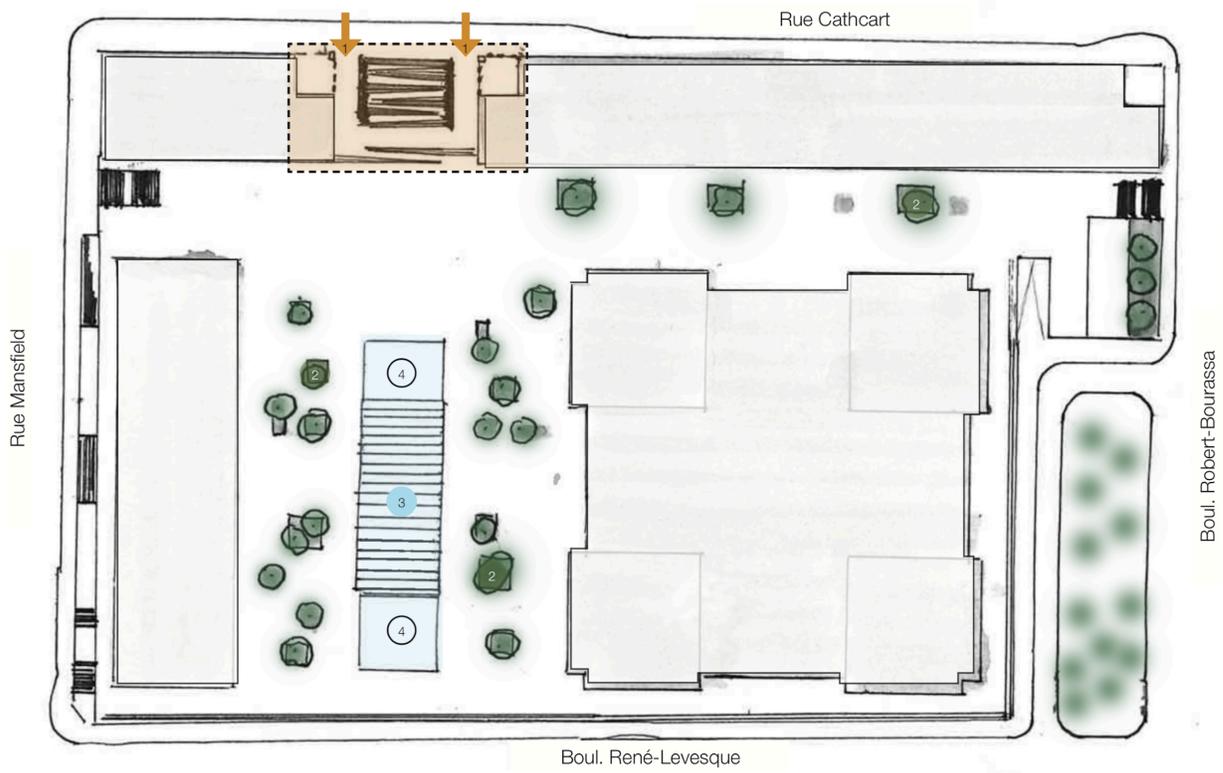


Fig. 10 : Proposition des interventions, (source : Maja Tomic)

Le premier geste est tout d'abord l'élimination des nombreux obstacles physiques et visuels qui bouchent l'espace. Ces suppressions ouvrent l'espace vers l'extérieur.

Bien que plusieurs stratégies de réappropriation de l'espace soient envisagées, l'un des changements majeurs est le déplacement de l'entrée du stationnement souterrain (1) pour permettre la connexion physique et visuelle avec l'Avenue McGill College. Cette modification a un impact majeur pour l'accès véhiculaire ainsi que pour les piétons.

Des travaux majeurs en structure ont dû être réalisés tout en assurant un accès continu au stationnement, qui reste opérationnel durant les travaux.

L'escalier monumental est aménagé pour créer la connexion entre les axes et sert à la fois de lieu de rassemblement où les gens peuvent simplement profiter des événements, manger un repas ou encore socialiser.

Tout comme dans le projet d'origine, les balcons publics sont conservés et réaménagés pour permettre un espace contemplatif vers la montagne et les nombreux événements animés de la rue Sainte-Catherine.

Afin d'offrir un aménagement de qualité, quatorze bacs de plantations (2) sont aménagés sur l'Esplanade dans le but d'offrir des aires de détente. C'est grâce à leur dimension et leur intégration dans le nouvel aménagement que les architectes ont réussi à les fondre dans l'espace plutôt que de l'obstruer. Ces bacs servent de mobilier urbain et sont reçoivent des plantations de différentes tailles et de différentes variétés.

Parmi les réaménagements majeurs, on cherche de conserver l'esprit initial des puits de lumière et des cours anglaises. Un immense Pavillon de verre (3) recouvre l'espace central de l'air de repas afin de maximiser la transparence et crée ainsi un lien visuel fort entre l'intérieur et l'extérieur. La transparence des verres permet un apport encore plus important de lumière naturelle dans l'aire de restauration.

Pour renforcer le concept de liens extérieur/intérieur, deux cours anglaises (4) au nord et au sud du Pavillon de verre sont aménagées pour permettre un accès fluide et assurer une continuité des espaces.

Ces cours anglaises extérieures, légèrement abaissés par rapport au niveau de l'Esplanade, sont l'extension de l'air de restauration intérieur afin d'y créer des espaces qui pourront recueillir d'autres activités ou conservés comme lieu de socialisation (fig. 10).

L'intégration des verres structurels est un choix judicieux pour un tel aménagement. Le verre répond par sa légèreté et sa transparence aux performances voulus par les concepteurs, mais nécessite beaucoup de gestion pour sa mise en place et son entretien.



Fig. 11: Rendu de l'Esplanade, (Ivanhoé Cambridge / Sid Lee Architecture)

En plus de la création du lien avec l'Avenue McGill College, c'est l'occasion de retravailler la trame et ainsi relier l'Esplanade aux autres axes principaux tels que sur le boulevard René-Lévesque, la rue Mansfield et Robert-Bourassa (fig.12).

Le dégagement et l'élargissement de ces différents accès auront pour effet d'inviter les passants à monter sur l'esplanade et exposeront le nouvel aménagement aux passants. Aussi, l'élargissement des accès et l'aménagement des bacs de plantations, viendront créer un sens de circulation et ainsi dirigeront les usagers vers les nouvelles entrées telles que les cours anglaises qui se trouveront directement dans l'axe nord / sud.

La création de cet axe est plutôt réfléchi et a pour but de mettre en valeur un autre immeuble appartenant à Ivanhoé Cambridge, le Fairmont Le Reine Elizabeth.

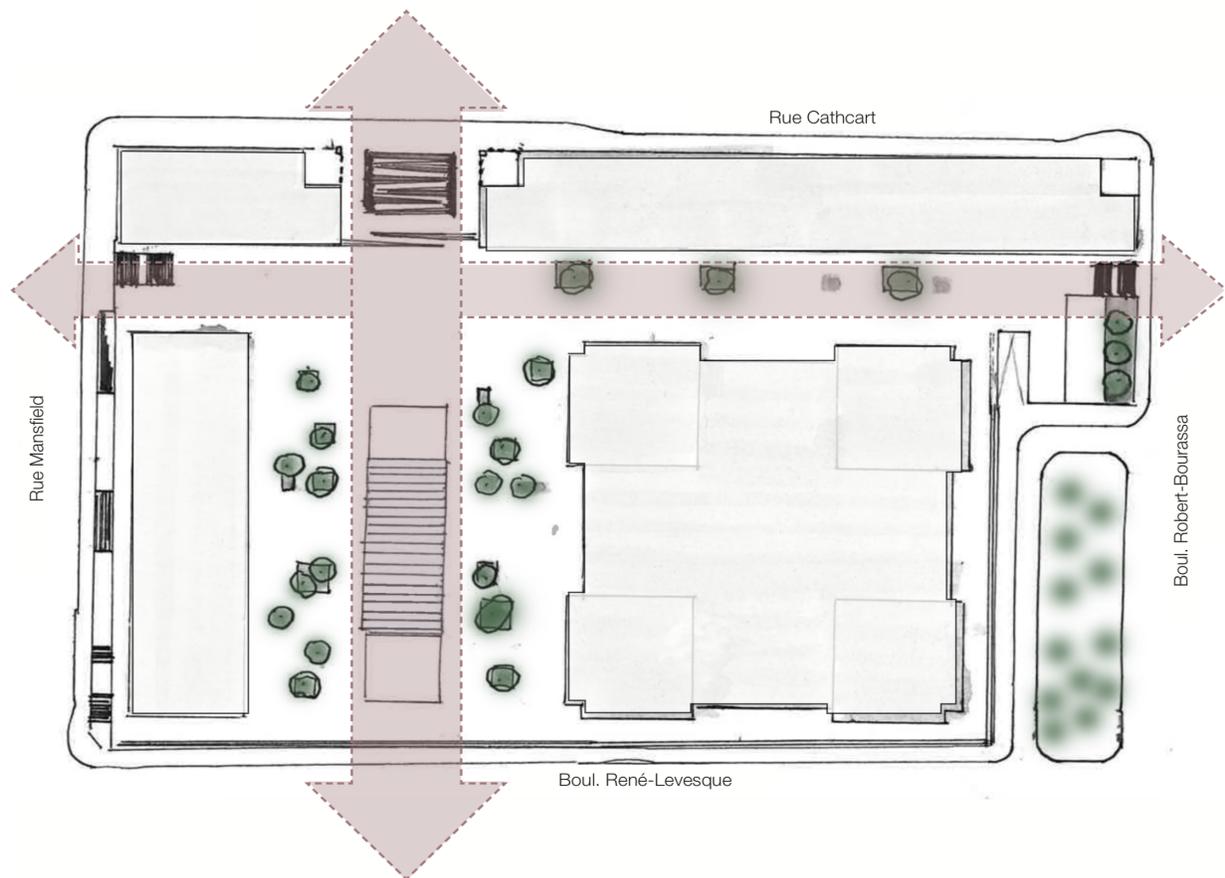


Fig. 12 : Plan des nouveaux axes, (source : Maja Tomic)

Finalement, ces nombreux aménagements permettront enfin à la Place Ville Marie de devenir un lieu rassembleur et d'offrir la tenue d'activités permanentes et saisonnières.

À la fin des travaux, la Place Ville Marie viendra s'harmoniser avec les projets de revitalisation des espaces publics dans le centre-ville de Montréal.

5. Cadre organisationnel (parties prenantes)

Un projet d'une telle envergure implique un nombre important de parties prenantes. Un appel de proposition a été lancé par le propriétaire, Ivanhoé Cambridge (IC), dans le but de sélectionner un entrepreneur général afin de fournir des services en gérance de construction. L'organigramme à la figure 13 démontre les parties prenantes principales du projet et les liens contractuels et hiérarchiques qui les relient.

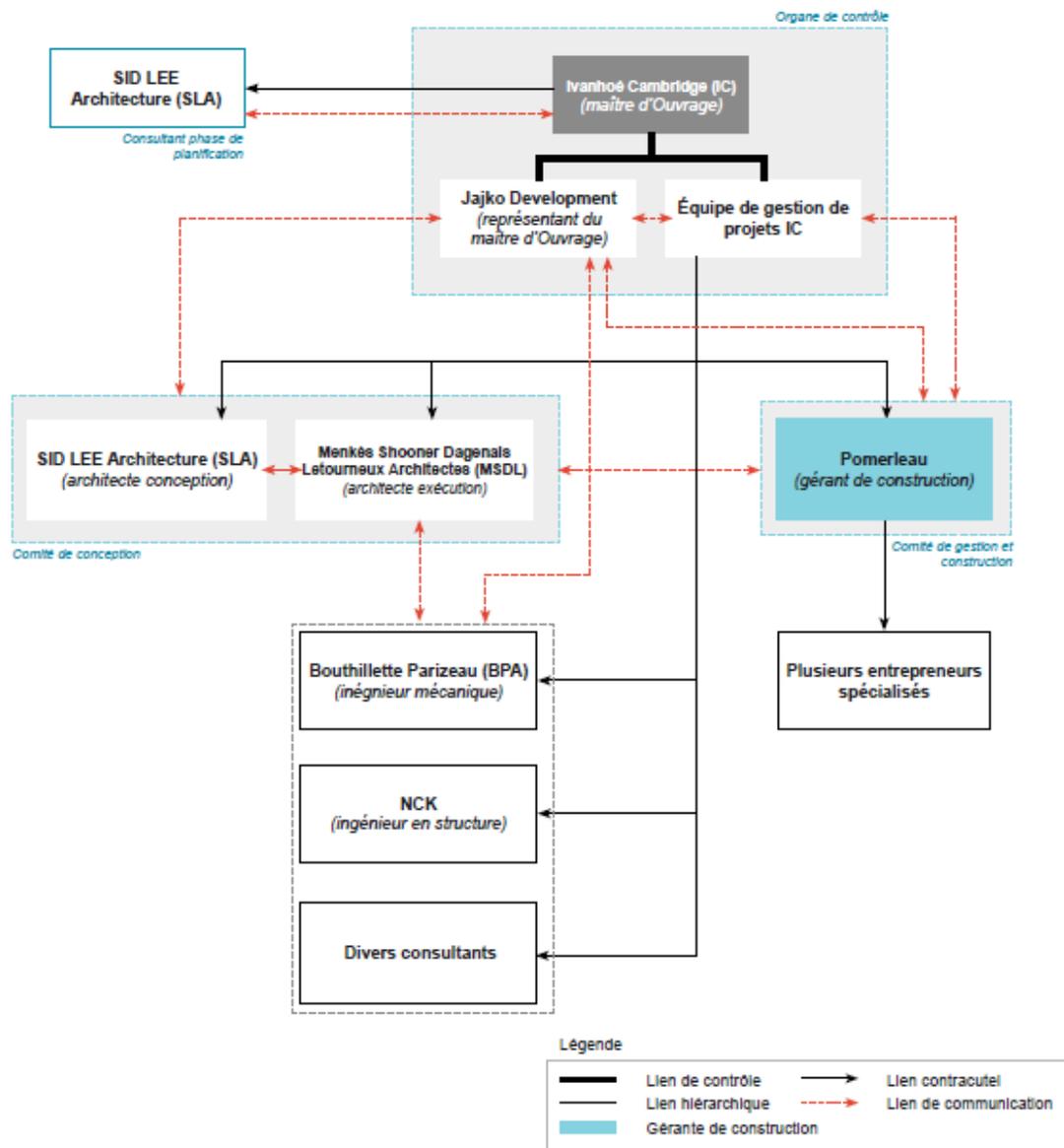


Fig. 13 : Organigramme général du projet (source : Maja Tomic)

Au moment de cet appel de proposition, Ivanhoé Cambridge avait déjà mandaté la firme Sid Lee Architecture pour faire les différentes études et la phase de conceptualisation.

Dans le présent projet, Ivanhoé Cambridge agit en tant que maître d'Ouvrage. Il est accompagné d'une équipe pluridisciplinaire qu'il aura sélectionnée afin de réaliser la conception et l'exécution des travaux. Cette équipe sera composée de plusieurs professionnels tels que des architectes, des ingénieurs en électromécanique, en structure et plusieurs consultants.

5.1 Maître d'Ouvrage

Ivanhoé Cambridge est le Maître d'Ouvrage. Son équipe interne d'IC est composée de différents membres tels que des Vice-présidents et des gestionnaires de projets qui sont responsables d'assurer le bon déroulement du projet selon l'échéancier et le budget. Les gérants de projets se rapportent au Vice-président principal, qui lui, est aussi en communication avec le Vice-président en charge des nombreux locataires de la Place Ville Marie.

L'entreprise Jajko Development a été sélectionnée pour représenter le maître d'ouvrage tout au long du projet et ainsi agir en tant que gestionnaire de projet. Cette équipe est composée d'un président et de deux chargés de projets. Leur rôle principal est de représenter les intérêts du maître d'ouvrage. Entre autres, ils sont responsables d'assurer le respect du budget et de l'échéancier, de valider les changements, assister aux réunions avec les différentes parties prenantes ainsi qu'assurer une qualité dans la réalisation des travaux. Dans un cas comme celui-ci, les autres intervenants sur le projet n'auront qu'un interlocuteur. Les services offerts par cette firme couvrent les phases de projet depuis sa conception jusqu'à l'exécution puis la livraison.

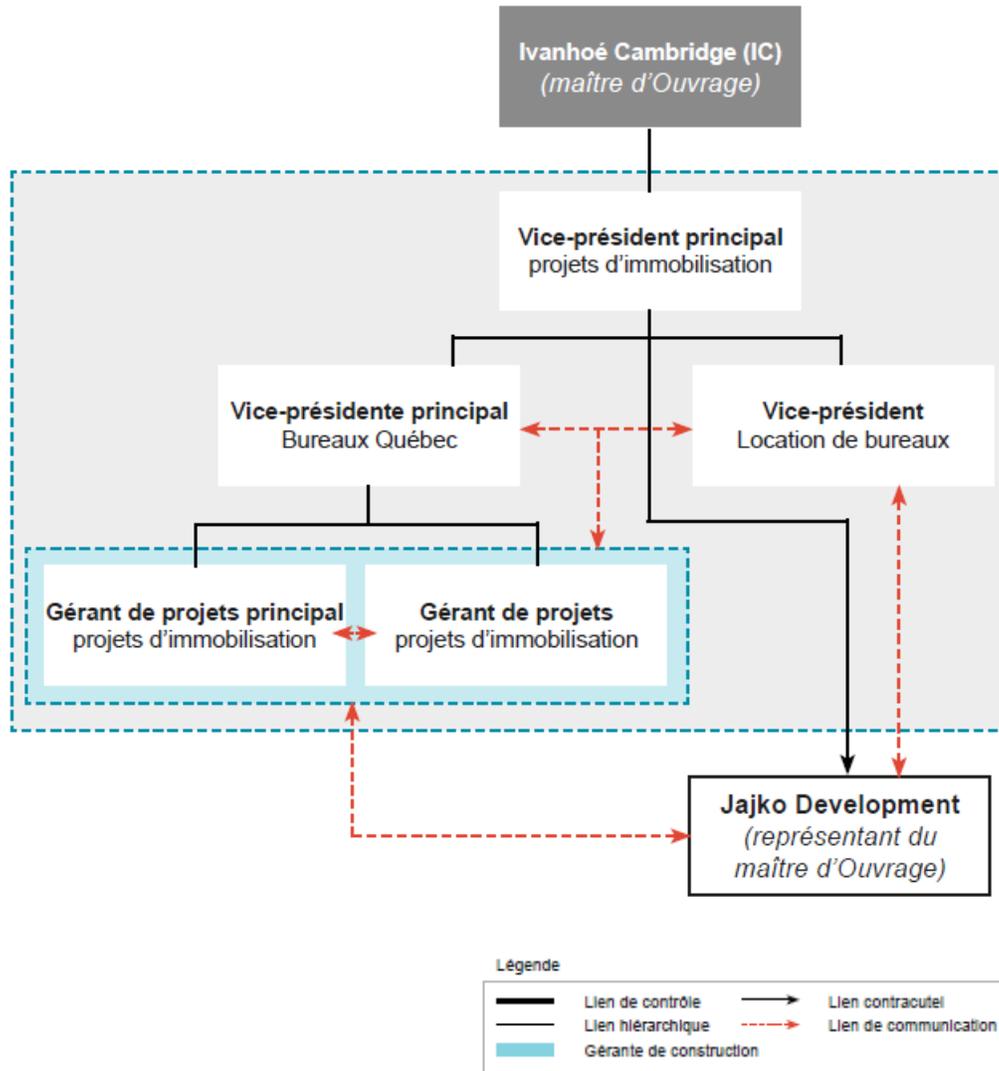


Fig. 14 : Organigramme du Maître d'Ouvrage (source : Maja Tomic)

5.2 Les professionnels

Tout d'abord, le mandat des architectes a été divisé en deux parties, soit la firme d'architecture chargée de la conception et celle chargée de l'exécution.

Ivanhoé Cambridge a octroyé le mandat à la firme SID LEE Architecture (SLA) pour assurer le volet lié à la conception en période de projet. Cependant, cette firme a aussi travaillé en collaboration avec IC pour le développement de la vision stratégique de la Place Ville Marie et de l'étude de faisabilité en avant-projet. La firme SLA joue un rôle important dans le repositionnement de la Place Ville Marie

car en plus d'avoir contribué au design, ils ont une relation d'affaires avec IC puisqu'ils deviendront un des principaux locataires du 1 Place Ville Marie. La deuxième firme sélectionnée est Menkès Shooner Dagenais Letourneux Architectes (MSDL).

Dans le cadre de ce projet, SLA et MSDL forment un partenariat qui aura la responsabilité de fournir des services architecturaux complets. Le consortium agit en tant que consultant professionnel du projet et il est responsable de la coordination entre les différents professionnels tels que les ingénieurs, architectes paysagistes, designers, consultants et toute autre discipline. Ils ont comme mandat de s'assurer que la conception du projet est intégrée et coordonnée afin de respecter le budget et l'échéancier.

L'équipe de conception, composée de deux chargés de conception et un chargé de projet est sous la supervision d'un architecte associé de la firme. Tout d'abord, un chargé de conception a travaillé en collaboration avec le client, la firme d'ingénieur et le consultant pour développer le concept du pavillon de verre.

Ensuite, un deuxième chargé de conception, à l'aide d'une équipe, était responsable du développement du reste du projet.

Finalement, un chargé de projet de la même firme est responsable d'assurer la coordination avec MSDL, assurer le respect et l'échéancier dans la coordination du concept et assister aux réunions avec le client.

Ils sont responsables de mandater les différents laboratoires pour effectuer les tests et fournir les rapports de conformité tels que les tests d'arrachement du béton ou bien les formules de béton. Parmi les laboratoires mandatés, on retrouve des spécialistes dans la membrane et les tests de béton ainsi qu'un spécialiste en test d'amiante.

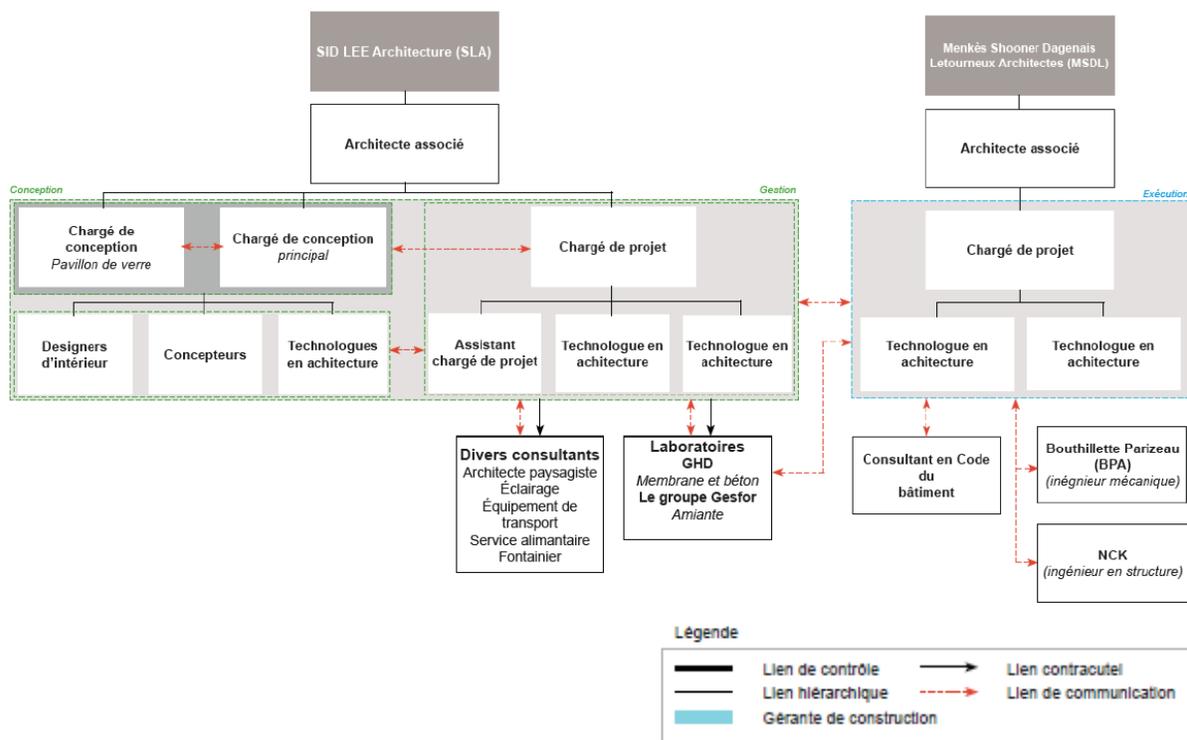


Fig. 15 : Organigramme des professionnels (source : Maja Tomic)

Dans son ensemble, l'équipe était composée de technologues en architecture, de designers d'intérieur et de concepteurs. Une fois la conception suffisamment avancée, l'élaboration des plans d'exécution a pu débuter.

MSDL, la firme mandatée pour travailler en consortium avec SLA est responsable de la production et l'émission des documents techniques, de la revue des documents contractuels tels que les dessins d'atelier, les demandes de paiement, de la surveillance des travaux et l'émission des certificats d'achèvement. De plus, ils sont responsables d'assurer la coordination avec les autres professionnels et les consultants pour une bonne corrélation dans la conception. De plus, MSDL travaille avec une firme externe pour la revue des normes en lien avec le Code national du bâtiment. Leur support a été requis lors de l'élaboration des plans, mais aussi, tout au long du projet, pour la mise en place des enseignes de chantier et pour valider

les évacuations en cas d'urgence fut et à mesure que le projet progresse et que des secteurs sont en travaux.

La firme de génie-conseil, Bouthillette Parizeau, se spécialise entre autres dans la mécanique de bâtiment, l'électricité, la télécommunication et les services alimentaires. Dans le cadre du projet de Repositionnement de la Place Ville Marie, ils ont été mandatés, directement par le client, pour leurs services en mécanique et en électricité. Ils sont présents sur le projet depuis sa conception jusqu'à sa réalisation.

NCK, une firme spécialisée offrant des services professionnels pour tout ce qui touche la structure du bâtiment. Sur le projet, leurs services ont été requis dès la phase de planification étant donné que le projet nécessite de la démolition dans des bâtiments qui resteront fonctionnels tout au long de l'exécution. Cette firme a aussi été mandatée en avant-projet afin de faire des études et des propositions sur différents concepts du projet tel que l'aménagement de l'immense Pavillon de verre ainsi que le déplacement des entrées du stationnement souterrain.

Finalement, plusieurs autres consultants ont été impliqués en cours de projet, tous coordonné par le consortium en architecture, que ce soit lors de la conception ou de l'exécution, pour assurer le respect du concept et une coordination entre les disciplines.

Parmi ces consultants, on retrouve des architectes paysagistes pour l'aménagement de l'esplanade et de la foire alimentaire qui se trouve au centre de la galerie marchande. Un consultant en éclairage a joué un rôle important dans la mise en valeur des espaces avec l'intégration de l'éclairage artificielle, autant à l'intérieur des édifices que sur l'esplanade. Aussi, un consultant en service alimentaire à participer à la conception et à la vérification des dessins d'atelier du cuisiniste ainsi que de l'ébéniste afin de s'assurer de la conformité du design en lien avec les besoins.

5.3 Gérant de construction

Dans le cadre du projet de la Place Ville Marie, l'entrepreneur général Pomerleau, a été mandaté comme gérant de construction pour des services et la construction (contrat CCDC5B). Dans un cas comme celui-ci, le gérant de construction offre ses services avant la phase d'exécution.

En tant qu'entrepreneur général, il est en mesure d'offrir son savoir-faire et son expertise technique afin de raffiner les détails des plans et devis. Les services de pré-construction fournis incluent des conseils durant la conception du projet pour valider la faisabilité technique de l'exécution, la préparation et la validation des coûts ainsi que la préparation des échéanciers. Cette méthode de travail est avantageuse pour le donneur d'ouvrage, car les erreurs et omissions sont réduites en vue de la phase d'exécution.

Aussi, il assure la coordination des différentes activités, octroi des contrats à divers entrepreneurs spécialisés et fournisseurs pour la réalisation des travaux et le respect des exigences afin de mener le projet à terme. Il assure l'examen des documents contractuels tel que les dessins d'atelier. De plus, celui-ci assure la supervision tout au long du projet et il doit faire preuve de transparence envers le Maître d'Ouvrage.

Les contrats CCDC5B impliquent beaucoup plus de responsabilités pour le gérant de construction contrairement à un contrat de gérance de construction pour des services (contrat CCDC5A). Ce dernier se limite à la « prestation de services et à l'administration et la supervision des contrats entre le maître de l'ouvrage et les entrepreneurs spécialisés. »³ Le contrat CCDC5B est réalisé « moyennant une rémunération basée sur les coûts réels, plus un pourcentage ou un montant fixe qui s'applique aux coûts réels. [...] »⁴ De plus, lorsque le gérant de construction offre

³ CCDC – Comité canadien des documents de construction, (s.d). *CCDC 5A et CCDC 5B*, Récupéré de : <https://www.ccdc.org/fr/document/ccdc5a/>,

⁴ *Ibid*

des services et assure l'exécution des travaux, celui-ci partage conjointement la responsabilité légale avec les architectes.

Plus en détail, l'équipe interne du gérant de construction est divisée en deux équipes. On y retrouve une équipe responsable de la gestion administrative du projet ainsi qu'une équipe qui assure l'exécution des travaux (fig. 16).

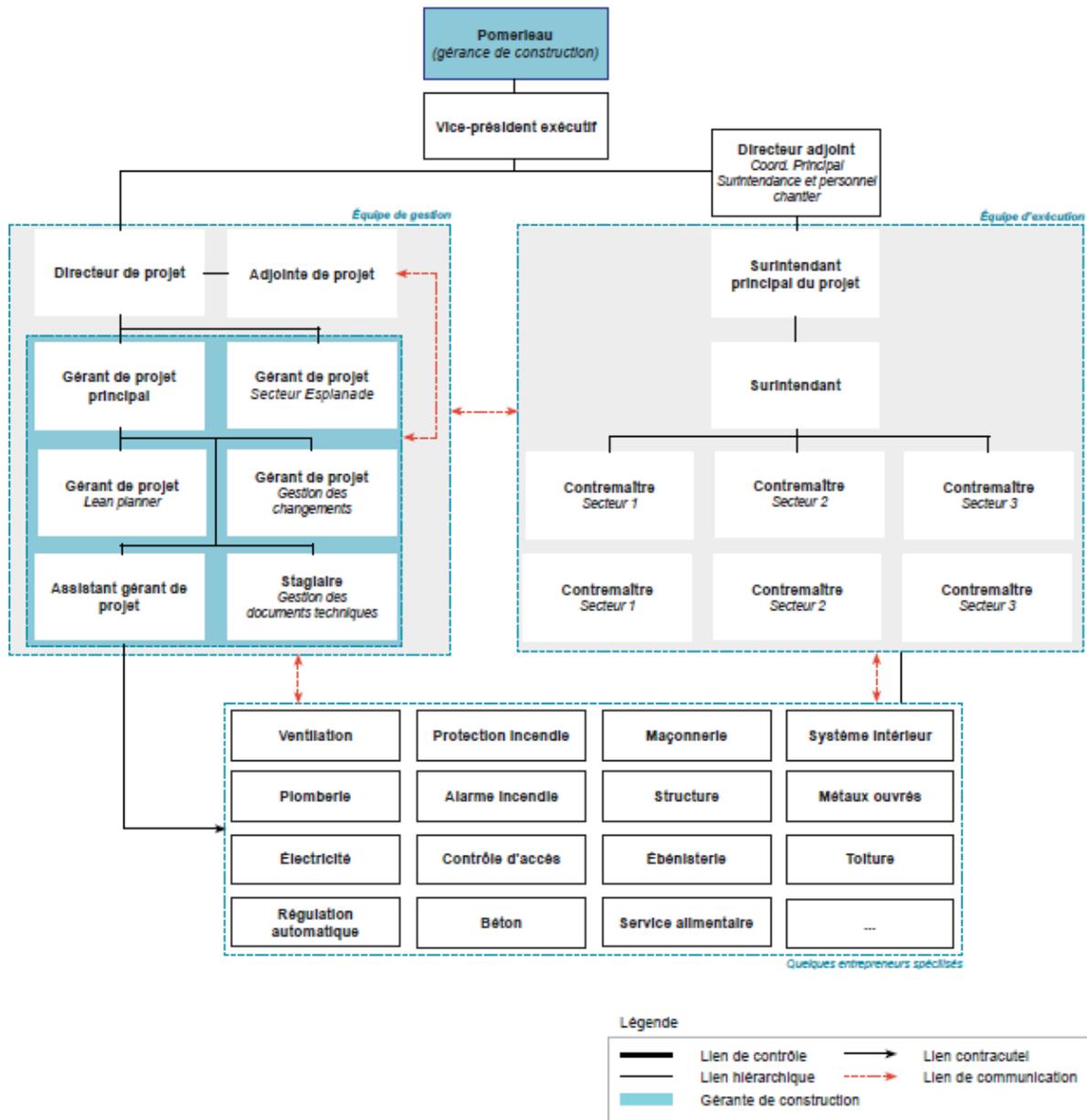


Fig. 16 : Organigramme du Gérant de construction (source : Maja Tomic)

L'équipe de gestion, composée de plusieurs gérants de projets, se charge de faire les appels d'offres auprès différents corps de métier et fournisseurs tout en assurant la conformité des soumissions obtenues selon les plans et devis.

Une fois les contrats octroyés, ceux-ci se chargent des réunions de démarrage, des réunions de coordination de chantier ainsi que toute la gestion et l'approbation des documents techniques tels que les dessins d'atelier et les fiches techniques d'équipement.

Tout au long du projet, ils assurent aussi la gestion des demandes de paiement des entrepreneurs ainsi que le règlement des différents changements, le tout en collaboration avec les professionnels

L'équipe d'exécution, composée de deux surintendants et plusieurs contremaîtres, est responsables de l'exécution des travaux et la coordination de ceux-ci entre les différents entrepreneurs spécialisés. Entre autres, ils assurent la sécurité au chantier et la surveillance durant les travaux. Comme le projet est divisé en plusieurs sous-projets, chaque contremaître est en charge d'un secteur en particulier pour lequel il sera responsable du début à la fin.

Avec plus de 200 entrepreneurs spécialisés et fournisseurs sur le projet de la Place Ville Marie, l'équipe d'exécution a dû gérer la main-d'œuvre de façon assidue, et ce, sans pénaliser les autres secteurs du projet en cours de réalisation.

Finalement, l'équipe de gestion et l'équipe d'exécution travail de concert tout au long du projet pour assurer la mise à jour de l'échéancier, le respect de la qualité des travaux, assurer une bonne relation avec les parties prenantes, participe conjointement aux réunions, le tout dans le but d'assurer la réussite du projet.

6. Phases et processus du projet

Le projet de repositionnement de la Place Ville Marie est un projet de réaménagement qui a dû être réalisé tout en en assurant la continuité des opérations

du complexe immobilier. La complexité des différentes interventions a nécessité plusieurs études afin de valider la faisabilité du projet, l'impact financier et les impacts sur l'environnement voisin.

6.1 Phase conceptuelle

La phase conceptuelle a débuté en 2014 par la firme SLA. Durant cette phase, Ivanhoé Cambridge a pu effectuer les analyses nécessaires pour vérifier la viabilité du projet en passant par différentes étapes telles que l'évaluation des besoins de la Place Ville Marie, l'identification des besoins et les différentes études de faisabilité technique, financières, et environnementales.

Une étude de faisabilité technique a été faite pour évaluer la circulation au pourtour de la place Ville Marie. Le mandat, réalisé par WSP, était d'évaluer la possibilité de réaménager l'accès au stationnement souterrain à partir de l'Avenue McGill College. L'étude a bien évidemment tenu compte de la situation actuelle pour ainsi émettre des hypothèses sur le nouvel aménagement proposé. La création du lien avec l'Avenue McGill College implique déplacement des entrées du stationnement souterrain et ces travaux ont donc un impact direct sur l'environnement et les services voisins de la Place Ville Marie. De plus, il a fallu tenir compte des accès piétonniers et s'assurer d'une circulation fluide, autant piétonne que véhiculaire.

L'aménagement d'un escalier monumental à nécessiter à lui seul des études de faisabilité liées à la structure. L'étude en question a été faite par l'ingénieur en structure qui est aussi impliqué durant la phase d'exécution. Cette étude tenait compte du fait que l'accès au stationnement souterrain devait être maintenu durant l'exécution des travaux.

Parmi les autres études qui ont été faites en avant-projet, il y a une étude sur les conditions existantes de la végétation en place sur l'Esplanade. Cette étude a aussi tenu compte des nouvelles propositions de réaménagement. De plus, des études liées à la gestion des eaux ont aussi été faites ainsi qu'une étude des vents aux niveaux piétonniers.

Ces différentes études de faisabilité démontrent la volonté du propriétaire à réaliser un projet qui tiendra compte de son environnement pour permettre une meilleure intégration et réussite suite à sa réalisation.

6.2. Phase de planification

Durant la phase de planification du projet, Ivanhoé Cambridge a travaillé en collaboration avec SLA pour faire une évaluation globale de ses propriétés au centre-ville. Initialement, le projet à la Place Ville Marie se résumait au changement des membranes de la toiture de l'Esplanade, car ceux-ci arrivaient à leur fin de vie.

C'est lors de nombreuses rencontres que l'idée de faire divers réaménagements est née. C'est ainsi que le projet a pris de l'ampleur et qu'Ivanhoé Cambridge et la Caisse de dépôt ont décidé d'investir dans la Place Ville Marie pour en faire un lieu emblématique et s'inscrire dans le projet Nouveau-Centre. La Place Ville Marie étant au cœur du centre-ville, le propriétaire vise à investir dans ses autres propriétés afin de rehausser l'expérience de l'ensemble de ses usagers.

Le projet Nouveau-Centre englobe plusieurs autres projets tels que la rénovation du Fairmont Le Reine Elizabeth, la Maison Manuvie et finalement le Centre Eaton de Montréal.

6.3. Phase de conception

Pour donner suite aux différentes études, plusieurs élaborations du projet ont eu lieu et ceux-ci ont tenu compte des anciennes propositions liées au concept. Dans le but de revenir aux principes et vocations de l'époque, les interventions ont toujours été claires.

Plusieurs éléments du projet ont évolué avec le temps à la suite des différentes rencontres et échanges entre les parties prenantes.

Le changement majeur a été fait au niveau de l'aménagement du Pavillon de Verre compte tenu de l'envergure de l'installation. De plus, lors de l'élaboration du design,

les concepteurs ont dû prendre connaissance des différentes contraintes afin d'assurer une faisabilité d'exécution.



Fig. 17 – Photos de la nouvelle foire alimentaire (v2com-newswire.com)

De plus, l'aménagement de la foire alimentaire a nécessité plusieurs rencontres et plusieurs ébauches compte tenu de l'implication des différentes concessions qui occupent aujourd'hui l'espace. Ceux-ci ont été impliqués dès le début afin de répondre à leurs besoins. La modulation de l'espace a évolué en conséquence.

6.4. Maîtrise d'ouvrage et construction

Tel que mentionné précédemment, la réalisation du projet a été mandatée à un entrepreneur général sous forme de gérance de construction. Impliqué dès la phase de planification, celui-ci offre des services en pré-construction et supervise les travaux lors de l'exécution.

En collaboration avec le consortium d'architecture, il s'assure de la conformité de l'exécution des travaux en lien avec les documents contractuels. Le consortium est impliqué lorsque des questions techniques sont soulevées par l'entrepreneur, lors de la supervision des travaux et l'inspection finale. Aussi, ils sont chargés d'émettre tous les certificats d'achèvement substantiel lié à la livraison du projet.



Fig. 18 - Installation des verres structurels (<https://sidleearchitecture.com>)

6.5. Clôture

Bien que le projet ne soit pas encore complété dans son entièreté, certains secteurs ont été terminés et livrés à Ivanhoé Cambridge. Il est question, entre autres de certains secteurs de l'Esplanade.

De plus, le Cathcart (la nouvelle foire alimentaire), aujourd'hui entièrement fonctionnel, a accueilli ses premiers clients le 23 janvier 2020.

7. Identification des enjeux de gestion

Comme le contrat du projet du repositionnement de la Place Ville Marie a été octroyé sous forme de gérance de construction, l'entrepreneur général a été mandaté pour rendre des services plutôt que de simplement exécuter les travaux. De plus, c'est le maître de l'ouvrage qui a mandaté les professionnels pour les services de conceptions et de préparations des documents de construction. L'entrepreneur général participe aussi au processus de conception en donnant son avis sur la faisabilité, l'estimation des coûts et l'échéancier. Celui-ci assure une bonne gestion du projet tout au long de son exécution à l'aide d'une équipe composée de gérants de projets.

Un des défis principaux dans ce type de contrat est assurément la gestion des relations. La relation entre les professionnels, l'entrepreneur général et le maître de l'ouvrage devient plus difficile lorsqu'une tierce partie est impliquée. Dans une situation où il y a une divergence des opinions, l'entrepreneur général ou le professionnel en question peut toujours se tourner vers le maître de l'ouvrage, qui lui, a le pouvoir décisionnel final.

De plus, le nombre important de parties prenantes impliquées est aussi un défi en soi, car il faut bien connaître le rôle et les responsabilités de chacun. Les communications entre les parties prenantes sont aussi importantes, car dans un projet d'envergure, il faut respecter le canal officiel de communication pour éviter des conflits, de la perte d'information ou des mauvaises interprétations.

8. Description des interfaces du projet

Différentes interfaces de communication ont été établies dès le début du projet. Des réunions toutes les deux semaines ont lieu avec les professionnels et le client pour discuter des enjeux et des points critiques en cours. Suite à ces rencontres, un compte-rendu est envoyé à tous les participants par l'entrepreneur général pour assurer l'avancement et le suivi des éléments discutés en réunion.

De plus, des réunions hebdomadaires ont lieu entre l'entrepreneur général et les différents sous-traitants pour discuter des éléments critiques, de l'avancement des travaux et pour assurer une coordination entre les différents corps de métier. Durant ces rencontres, l'échéancier des travaux est revu puis des discussions et des prises de décision sont prises pour permettre l'avancement des travaux en cas de retard. Ces rencontres sont bénéfiques, car elles permettent aux autres sous-traitants de connaître les défis des autres corps de métier principalement lorsqu'une coordination est requise. Finalement, un compte-rendu est envoyé à tous les participants pour assurer un suivi et permettre la continuité du projet selon la planification prévue.

Une table à plan est utilisée pour faciliter le partage de l'information tel que les plans et devis, les directives de changement, les dessins d'atelier / fiches techniques et les échéanciers. Chaque partie prenante reçoit les accès pour les documents dont elle aura besoin en début de projet. De plus, les différents sous-traitants doivent s'en servir pour leur permettre d'avoir accès aux informations des autres corps de métier et ainsi assurer une coordination lors de l'exécution des travaux. Aussi, ils ont la responsabilité de consulter régulièrement la plateforme pour la mise à jour des documents contractuels qui pourraient avoir un impact direct ou indirect sur leurs travaux.

Finalement, une modélisation BIM est faite par les sous-traitants en électromécanique avant même que leurs travaux débutent. De cette façon, une coordination est assurée entre la mécanique, la ventilation, la protection incendie et

l'électricité pour éviter des conflits une fois en phase d'exécution. Cette modélisation permet aussi une coordination avec l'architecture.

9. Description des outils de gestion

Dus à l'envergure du projet, plusieurs outils de gestion ont dû être mis en place pour assurer le bon déroulement tout au long du cycle de vie du projet et ainsi permettre son suivi.

En premier lieu, pour permettre une bonne gestion du temps, un échancier complet des travaux est élaboré avec les surintendants de chantier selon les requis du client. Celui-ci est mis à jour chaque semaine par un gérant de projet et les surintendants du projet. Cet échancier détaillé est divisé par sous-projet et il est publié sur la table à plans, qui elle, est accessible par les différentes parties prenantes et les sous-traitants travaillant sur le projet. En plus de la mise à jour de l'échancier, des prévisions pour les prochaines trois (3) semaines sont publiées pour se préparer et bien planifier les travaux à venir.

Étant en gérance de construction, l'échancier permet à l'entrepreneur général de planifier la période à laquelle des contrats doivent être donnés pour respecter les délais, le suivi et l'émission des dessins d'atelier dans les délais en tenant compte de la période d'approbation, de fabrication et les délais de livraison des items. Pour y arriver, une planification *Pull Planning* est effectuée pour chaque activité critique nécessitant, par exemple, de longs délais de livraison. À partir de l'activité critique, une planification à reculons est effectuée, étape par étape.

Pour documenter les différents enjeux ou problématiques liés à l'exécution du projet, le système des questions / réponses professionnelles (QRP) est utilisé. À l'aide d'une plateforme informatique, les questions sont posées et envoyées de façon officielle aux parties impliquées pour permettre un suivi autant de la part du client que des sous-traitants. Cette plateforme est mise à la disposition des sous-traitants pour valider, clarifier ou demander de l'information manquante aux plans et devis. Mis à part les changements émis par les professionnels ou l'ajout de travaux, le

système de QRP permet aux sous-traitants d'obtenir les directives pour les travaux qui lui sont demandés lors de l'exécution et qui ne figurent pas dans sa portée des travaux. Ces demandes peuvent provenir de différentes raisons telles que les conditions de chantier.

Pour assurer une conformité et une qualité des matériaux qui seront utilisés, des fiches techniques, dessins d'atelier et échantillons doivent être soumis pour approbation par les professionnels. Lorsqu'un sous-traitant se voit octroyer un nouveau contrat en lien avec un nouveau sous-projet, celui-ci doit soumettre les documents mentionnés ci-haut. Les délais liés à l'approbation de ces documents doivent être considérés dans la planification des travaux, car ils peuvent avoir un impact sur l'échéancier, par exemple, lors de l'installation d'équipement mécanique qui nécessite de longs délais de livraison et auront une incidence sur la suite des travaux et les autres corps de métier. Un bon suivi des dessins d'atelier est de mise dans un projet de ce type afin d'assurer une continuité des travaux et éviter tout retard potentiellement lié à ces approbations.

Tout projet de cette envergure nécessite plusieurs changements fur et à mesure de son exécution. Comme c'est le cas dans le projet du Repositionnement de la Place Ville Marie, une procédure a été mise en place en début de projet pour le traitement des changements. Trois types de changements peuvent être émis par les professionnels, soit une instruction supplémentaire, une directive de modification et/ou une directive exécutoire.

Une instruction supplémentaire est émise par les professionnels afin de clarifier une information ou un détail se trouvant aux plans et devis. Généralement, les instructions supplémentaires sont sans coûts ni crédits.

Les directives de modification sont émises pour des changements souhaités qui ne figuraient pas dans la portée des travaux initiale. Ces directives sont émises dans le but d'obtenir le coût des travaux avant l'exécution de ceux-ci. Le sous-traitant doit donc attendre l'approbation de ses coûts avant de procéder avec les travaux.

Finalement, les directives exécutoires sont aussi émises pour des ajouts à la portée des travaux initiaux. Ces directives doivent être exécutés par les différents sous-traitants en parallèle à l'approbation des frais s'y rattachent. Tout comme les directives de modification, les frais additionnels sont présentés aux professionnels pour validation et ensuite envoyés au client pour approbation finale.

C'est seulement une fois que toutes les approbations sont obtenues que l'émission d'un avenant peut se faire. Dans l'éventualité où les frais sont rejetés par les professionnels ou le client, le sous-traitant doit justifier ou réviser sa soumission afin qu'une entente satisfaisante soit convenue.

Les changements sont émis pour différentes raisons telles qu'un changement de programme. Généralement, cet ajout résulte d'une demande du client. Aussi, les conditions de chantier, les précisions sur le concept où les erreurs et omissions sont aussi des raisons pour lesquels des directives sont émises sur un projet, peu importe son envergure.

10. Enjeux et risques

Un projet d'une telle envergure et réalisé dans des conditions existantes impliquent par défaut, un nombre important de risques.

Pour commencer, réaliser un projet dans un lieu occupé est un défi en soi. Il est important pour le client que les opérations et les services offerts à l'intérieur du complexe restent fonctionnels. Les différentes tours se trouvant sur le complexe immobilier d'Ivanhoé Cambridge sont occupées par de nombreux locataires. Il est donc important que les besoins et les demandes de ceux-ci soient considérés lors de l'exécution. Tout dépendant des services offerts par les locataires (cabinet d'avocat, cabinet dentaire, etc.), l'entrepreneur général doit rester attentif et collaboratif lors de l'exécution des travaux afin d'assurer une satisfaction des locataires.

Un des principaux défis est la période de démolition de la structure. Cette étape dans la réalisation du projet implique énormément de poussière, des vibrations et des bruits. L'entrepreneur se voit donc demander d'exécuter ces travaux selon un horaire fourni par le propriétaire, ce qui implique un ajustement au niveau de l'échéancier. La restriction de ces travaux a donc un impact direct sur l'échéancier des travaux.

Aussi, l'entrepreneur général doit prendre les précautions nécessaires tout au long de la période de démolition pour assurer la sécurité des occupants et des passagers étant donné que les lieux restent occupés.

Tous les enjeux ou défis pouvant affecter de près ou de loin l'échéancier ont dû être analysés par le gérant de construction pour lui permettre de respecter ses engagements contractuels.

Par exemple, tous les changements qui ont impact sur les travaux extérieurs doivent être adressés, car les travaux liés à l'Esplanade doivent être minutieusement planifiés. Plusieurs types d'activité tels que les travaux de toiture, la coulée de béton et la pose du scellant de la pierre ne peuvent être exécutés durant la période hivernale.

Bien évidemment, toute planification de projet de cette envergure évolue fur et à mesure de l'avancement et cela a été le cas dans le cadre des travaux sur l'Esplanade. Des travaux en période hivernale ont été réalisés pour permettre la livraison de certains secteurs dans les délais demandés par Ivanhoé Cambridge. Pour y arriver, il a fallu mettre en place de la protection temporaire additionnelle et chauffer les zones de travaux. Ces travaux additionnels ont impliqué des coûts et nécessité une bonne coordination des travaux.

De plus, un élément important dans la réalisation de ce projet est sans doute l'aménagement de Pavillon de verre qui se trouvera au centre de l'Esplanade. Plusieurs défis et risques sont liés à ce type de travaux. Dues à la grandeur du

Pavillon de verre, des méthodes innovantes ont dû être envisagées pour permettre cette réalisation.

Pour se faire, des verres structuraux allant jusqu'à 15 m ont été posés sur une période de 4 mois. La structure du pavillon de verre se compose de 18 poutres pour un total de 60 pièces, 190 tonnes et d'une valeur de 13.4M\$ de verre (fig. 19).



Fig. 19 - Installation des verres structuraux (<https://sidleearchitecture.com>)

L'élaboration de ce concept a nécessité une bonne coordination et planification de la part des différentes parties prenantes. Dans la réalisation de ces travaux, il a fallu tenir compte de la provenance de ces verres et donc des délais de fabrication et de livraison. Pour ces raisons, une bonne gestion du temps et des parties prenantes a été nécessaire, car il a fallu assurer l'étanchéité du bâtiment durant la préparation de la dalle et l'installation des verres.

Finalement, l'amiante est présent dans plusieurs matériaux utilisés lors de la construction des édifices à la fin des années 1950 et début des années 1965. La présence d'amiante dans les projets de rénovation doit être considérée dès la

planification et intégrée dans l'échéancier des travaux pour éviter tout retard potentiellement lié à la découverte de l'amiante. Le désamiantage des zones dans lesquels les travaux se trouvent n'a pas seulement un impact sur l'échéancier, mais implique aussi des coûts additionnels importants.

11. Facteurs d'influences et opportunités

Ivanhoé Cambridge, une filiale immobilière de la Caisse de dépôt et placement du Québec, est une société d'affaire de classe mondiale occupant une place dominante au centre-ville de Montréal grâce à ses multiples propriétés s'y trouvant.

La réalisation du projet du Repositionnement de la Place Ville Marie vient appuyer le désir du propriétaire à « amener l'ensemble de ses propriétés à être un « nouveau quartier » du centre-ville, en quelque sorte le *Quartier Centre* ». ⁵

La place Ville Marie est déjà un lieu hautement fréquenté et l'arrivée du nouveau projet du Réseau express métropolitain (REM) ne fera qu'augmenter l'achalandage quotidien.

De plus, la réalisation des différents projets par la Ville de Montréal au pourtour de la Place Ville Marie a sans doute influencé le gestionnaire dans l'investissement de ses propriétés. Œuvrant dans un marché compétitif, le gestionnaire immobilier n'a pas eu d'autre choix que de suivre la tendance et ainsi renouveler ses actifs pour répondre à la demande de ses clients pour conserver sa position comme immeuble phare du centre-ville montréalais. Bien que les améliorations des transports en commun augmentent l'achalandage, à l'inverse, la Place Ville Marie deviendra d'autant plus attirante avec l'aménagement de ces nouveaux réseaux de transport en commun.

Un projet de telle envergure est réalisé dans le but d'offrir différentes opportunités à son gestionnaire. Tout d'abord, une fois le projet terminé, la Place Ville Marie retrouvera son caractère noble qui en fait un lieu prestigieux, car les nouveaux

5 Faire Montréal, (s.d) *Place Ville Marie*, Montréal. Récupéré de : <https://fairemtl.ca/fr/plan-montreal>

aménagements viendront « rééquilibrer les forces sur le plan commercial, culturel et communautaire. »⁶

Aussi, les nouveaux services permettront d'attirer de futurs locataires et ainsi augmenteront le chiffre d'affaires du propriétaire. De plus, logeant le siège social de la firme Sid Lee, la place Ville Marie gagnera en réputation et viendra contribuer aux lieux offerts à une multitude de travailleurs.

La revitalisation de la Place Ville Marie permet la création de lien entre les nombreuses propriétés d'Ivanhoé Cambridge et, de cette façon, leurs réaménagements innovateurs permettront d'augmenter la valeur immobilière de ceux-ci.

Ensuite, comme le nouveau projet propose des lieux rassembleurs, la Place Ville Marie a le potentiel pour devenir un lieu central pour y tenir divers événements. Ainsi, le gestionnaire immobilier reçoit énormément de visibilité et se démarque dans un marché compétitif.

La galerie marchande se trouvant au premier niveau de l'édifice loge plusieurs commerçants qui bénéficieront de la réalisation de ce projet. Le réaménagement d'une nouvelle foire alimentaire avec un concept innovateur permettra d'attirer les usagers à différentes heures de la journée. Le nouveau concept n'a rien avoir avec les foires alimentaires traditionnelles offrant un aménagement minimaliste avec peu d'ambiance. La nouvelle foire alimentaire est un lieu qui veut, non seulement accueillir les usagers, mais aussi leurs offrir des services diversifiés et un espace de détente et de socialisation attirant en tout temps.

La revitalisation de la Place Ville Marie viendra accueillir le nouveau siège social de la firme Sid Lee, un important nouveau locataire au 1 Place Ville Marie. Le nouveau concept de la place, conçu et imaginé par SLA, a pour but de répondre aux besoins des équipes multidisciplinaires de l'agence. L'installation du siège social de l'agence

⁶ Faire Montréal, (s.d) *Place Ville Marie*, Montréal. Récupéré de: <https://fairemtl.ca/fr/plan-montreal>

en plein cœur du centre-ville favorisera la collaboration avec leurs différentes clientèles, autant locales qu'internationales.

Finalement, Ivanhoé Cambridge a profité de l'occasion pour faire des améliorations à ses infrastructures. Parmi les projets réalisés, on retrouve entre autres le remplacement des façades des bâtiments 2-3 et 4 Place Ville Marie, la reconstruction des joints de dilatations qui étaient dans un mauvais état et l'aménagement de 5 bassins de rétention des eaux.

12. Synthèse

Pour conclure, le projet de Repositionnement de la Place Ville Marie a commencé octobre 2017 suite à plusieurs études menées par le propriétaire du complexe immobilier. Tout au long de son exécution, les différentes parties prenantes ont rencontré plusieurs enjeux, tant au niveau de la planification qu'au niveau de l'exécution. L'enjeu principal, dès le début du projet, a été l'exécution des travaux dans des édifices opérationnels. Pour ces mêmes raisons, l'équipe de gestion a dû mettre en place un échéancier précis des travaux et assurer un suivi et une mise à jour hebdomadaire.

C'est après plusieurs phases de rénovation depuis la construction des édifices du complexe immobilier qu'Ivanhoé Cambridge a décidée, une fois de plus, à investir dans ses propriétés. Cette décision a été prise dans le but d'offrir des espaces de qualité à ses nombreux usagers. Afin de se démarquer, le gestionnaire immobilier profite de l'occasion pour réaliser plusieurs autres projets de réaménagement sur ses propriétés, et ce, dans le but d'exploiter son plein potentiel.

Parmi les différents avantages qu'offre le projet de Repositionnement de la Place Ville Marie à son propriétaire, on compte de multiples bénéfices pour les usagers.

L'amélioration de l'aménagement de l'Esplanade viendra favoriser l'appropriation des espaces publics par les différents utilisateurs que ça soit des touristes, des travailleurs ou encore des étudiants. Le nouveau concept, plus épuré, sera plus

accueillant pour les passants par son aménagement et permettra la tenue d'événements multiculturels.

La construction d'un nouvel escalier monumental, l'intégration des nombreux bacs de végétation et le mobilier urbain viendront offrir une plus grande quantité et variété d'espace de rencontre à l'extérieur de la propriété. L'aménagement d'un immense Pavillon de Verre, la rénovation de la foire alimentaire et l'amélioration de l'offre culinaire permettront quant à eux d'attirer les occupants à l'intérieur des lieux et ainsi leur faire découvrir les nouvelles installations au niveau souterrain.

13. Discussion

Le nouvel aménagement propose plusieurs solutions aux problématiques soulevées depuis les différentes rénovations de la Place Ville Marie. Ivanhoé Cambridge a mis en place une équipe interne pour faire la gestion de ce projet d'envergure. En plus de l'équipe interne, le gestionnaire immobilier a travaillé de concert avec différents professionnels pour s'assurer de développer un projet qui va répondre à la demande et aux besoins de ses usagers. Finalement, la mise en place d'équipe pluridisciplinaire durant la période d'exécution permet d'assurer un bon suivi des travaux tant au niveau de la qualité, des coûts que de l'échéancier.

Les différentes études menées en avant-projet ont permis au propriétaire de faire des choix éclairés selon des résultats fondés. À mon avis, cette démarche démontre une volonté de la part d'Ivanhoé Cambridge à investir dans ses propriétés de façon intelligente et durable. En parlant de durabilité, les matériaux utilisés pour l'exécution des travaux sont de qualité et vont perdurer dans le temps. Ces choix permettront à la Place Ville Marie de retrouver le prestige qu'elle a avait à l'époque.

Plusieurs éléments du nouvel aménagement sont intéressants autant du point de vue de l'investisseur que de l'occupant. Cependant, dans le cadre d'un projet de telle envergure, et ce par un gestionnaire immobilier important, il aurait été

intéressant d'en faire un projet vert ou bien encore, s'approvisionner localement dans la mesure du possible.

Prenons l'exemple des nombreux arbres qui se trouvaient sur l'Esplanade depuis les années 1980. Plus de 40 arbres matures ont été rasés malgré les différentes options étudiées telles que mentionnées par Ivanhoé Cambridge lors d'une entrevue avec le Journal de Montréal.⁷ C'est pour une raison de sécurité et de complexité de transplantation et de transport que la décision s'est arrêtée sur la coupe des arbres.

Bien que le nouvel aménagement prévoit la plantation de nouveaux arbres et arbustes en plus du nouveau mobilier urbain, il est évident que la végétation n'a pas été une priorité lors de la conception des espaces.

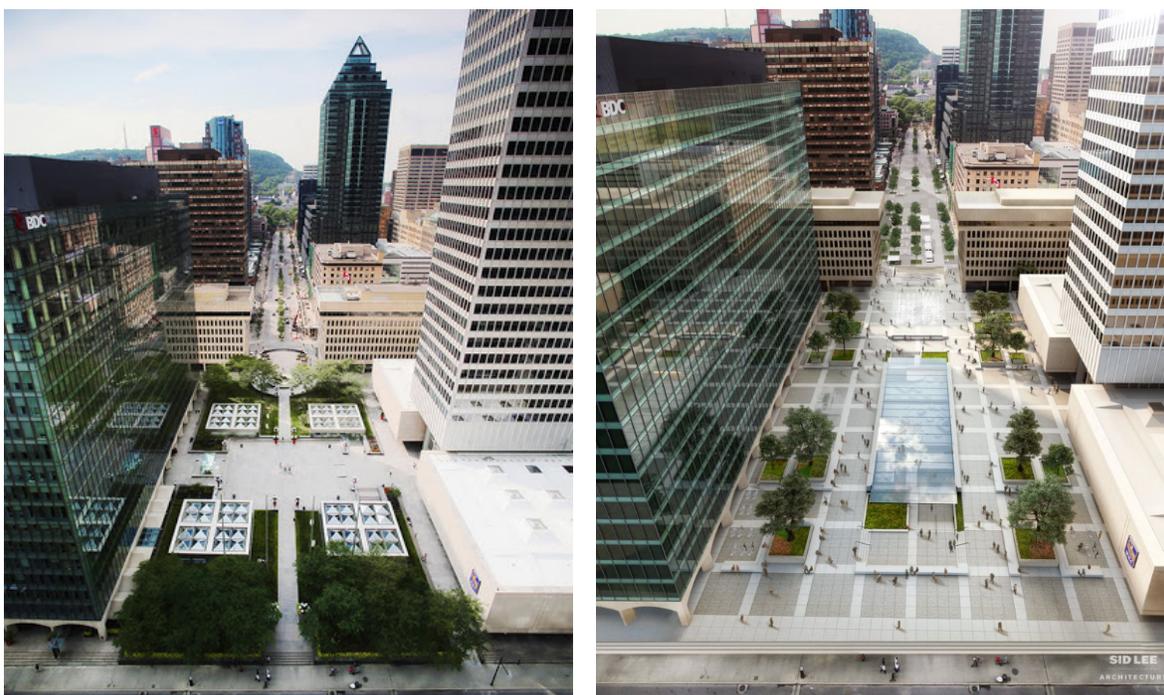


Fig. 20 – Photos de l'ancienne Esplanade et du nouvel aménagement (proposmontreal.com / sidleearchitecture.com)

⁷ Article de Zacharie Goudreault, 2018. Montréal. *L'Esplanade de la Place Ville Marie subit une coupe à blanc*. Récupéré de : <https://www.journaldemontreal.com/2018/01/04/lesplanade-de-la-place-ville-marie-subit-une-coupe-a-blanc>

Malgré la coupure visuelle que venaient créer les arbres matures dus à leur massivité, ceux-ci venaient minimiser les ilots de chaleur et permettaient aux usagers de s'y réfugier pour un moment de détente. Malheureusement, il faudra plusieurs années avant que les nouvelles plantations deviennent matures et puissent jouer ce même rôle. Le manque de végétation est justifié par le désir de permettre à l'Esplanade de devenir un lieu rassembleur et permettre la tenue de divers événements.

Afin de mener un tel projet à terme, les différentes équipes doivent travailler en collaboration tout au long de la durée du projet et assurer de répondre aux demandes du donneur d'Ouvrage. Des suivis rigoureux sont requis avec les différents entrepreneurs spécialisés et une collaboration quotidienne est nécessaire avec les professionnels pour assurer la conformité et la continuité des travaux.

Depuis le 23 mars 2020, le gouvernement a ordonné la fermeture des chantiers en raison de la pandémie mondiale en lien avec la COVID-19. Cette fermeture de chantier aura certainement un impact sur l'échéancier et la suite des travaux. En attendant que le gouvernement autorise la réouverture des chantiers, l'entrepreneur général se doit de planifier les procédures qui seront mises en place. Il devra mettre en place des précautions à suivre et assurer une surveillance constante aux respects de ces règlements.

Une analyse approfondie avec les différentes parties prenantes sera requise à la réouverture des chantiers pour analyser les impacts sur le projet que ce soit au niveau de la main-d'œuvre ou de l'approvisionnement.

14. Épilogue : l'Anneau au cœur du centre-ville

Pour clore le chantier avec sur un point d'orgue, PVM a commandé à la firme Claude Cormier + Associés (CC+A) un anneau monumental de 30 m de diamètre qui est a été mis en place en avril 2022. « Cette imposante structure sublimerait le visage de Montréal tout en contribuant à l'effervescence, au dynamisme et à l'attractivité du cœur de la métropole »⁸. La sculpture a reçu le prix Alliance en juin 2023.



Fig. 21 – La sculpture de CC+A, David Boyer photographe (source PVM)

⁸ <https://placevillemarie.com/fr/nouvelles/lanneau-une-nouvelle-installation-artistique-arrive-pvm-cet-ete>

15. Bibliographie

Ivanhoé Cambridge, (s.d). *Place Ville Marie*, Recupéré de :
<https://placevillemarie.com/>

Sid Lee architecture, (2018). *Le Pavillon de verre de l'Esplanade*, Récupéré de :
<https://sidleearchitecture.com/fr/nouvelles/2018/11/the-place-ville-marie-esplanade-and-its-glass-pavilion-under-construction>

Mémorable Montréal, (s.d). *Quartier – Ses bâtiments (Place Ville Marie)*, Récupéré de :
http://www.memorablemontreal.com/print/batiments_menu.php?quartier=12&batiment=183§ion=Array&menu=histoire

Zacharie Goudreault (janvier, 2018). *L'Esplanade de la Place Ville Marie subit une coupe à blanc*. Dans le Journal de Montréal, Récupéré de:
<https://www.journaldemontreal.com/2018/01/04/lesplanade-de-la-place-ville-marie-subit-une-coupe-a-blanc>

André Dubuc (novembre, 2017). *Sid Lee s'en va à la Place Ville Marie*, dans La Presse, Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/marketing-et-publicite/201711/17/01-5143876-sid-lee-sen-va-a-place-ville-marie.php>

Faire Montréal, (juin 2019). *La Place Ville Marie*, Récupéré de :
<https://fairemtl.ca/fmucr/plan-montreal>

Archives Radio-Canada,(s.d). *La Place Ville Marie, icône du panorama de Montréal depuis 1962*, dans Ici Radio-Canada. Récupéré de : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1054658/place-ville-marie-anniversaire-montreal-souterrain-archives>

CCDC – Comité canadien des documents de construction (s.d). *CCDC 5A et CCDC 5B*, Récupéré de <https://www.ccdc.org/fr/document/ccdc5a/>

Réalisons Montréal, (s.d). *Réaménagement de l'Avenue McGill College*. Récupéré de : <https://www.realisonsmtl.ca/mcgillcollege>

Projet Nouveau Centre, Ivahnoé Cambridge (s.d) Notre initiative de revitalisation de centre-ville de Montréal. Récupéré de : <https://www.projetnouveaucentre.ca/fr/>

AUTRES SOURCES D'INFORMATION

Entrevue avec l'équipe de projets de Pomerleau

Entrevue avec l'équipe de projets du consortium Sid Lee / MSDL

16. Annexes

Organigrammes du projet

Figure 13 – Organigramme général du projet

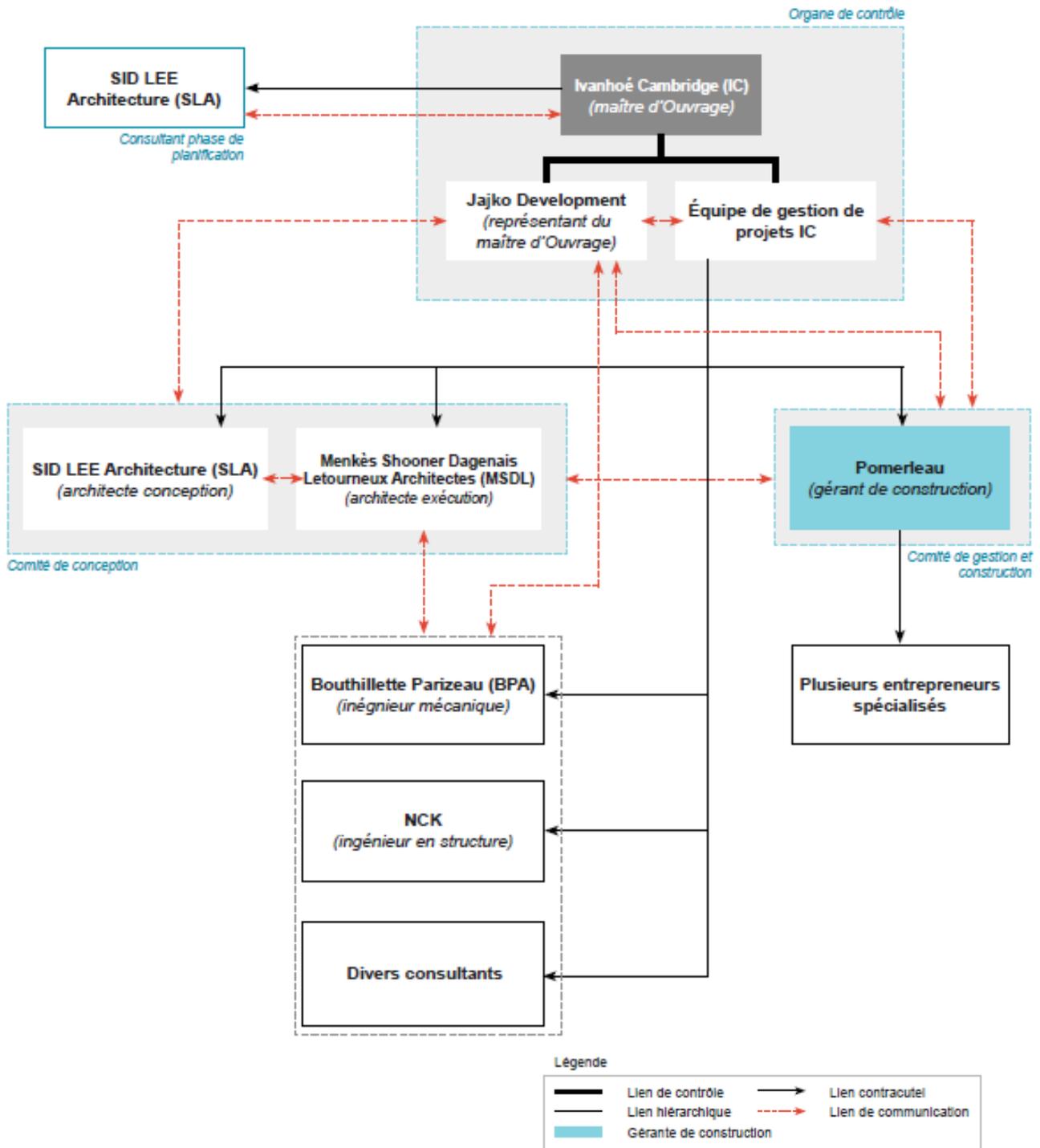
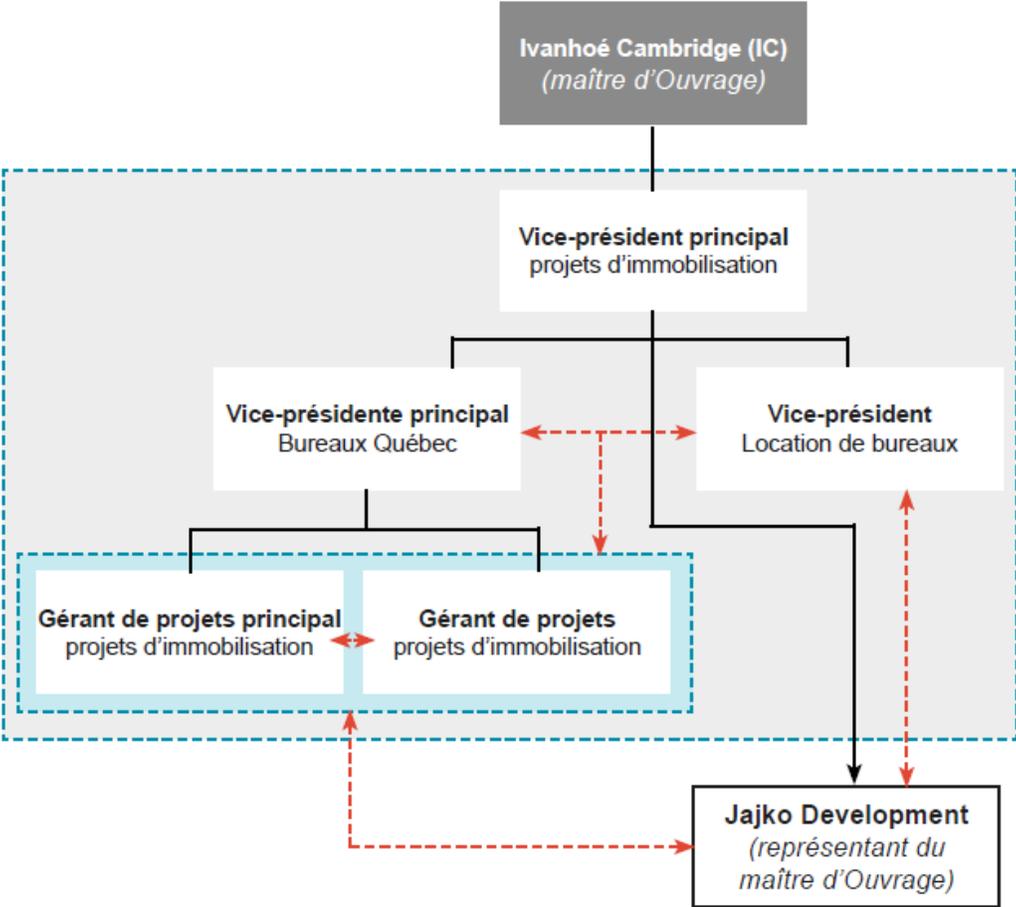


Figure 14 – Organigramme Maître d’Ouvrage



Légende

	Lien de contrôle		Lien contractuel
	Lien hiérarchique		Lien de communication
	Gérante de construction		

Figure 15 – Organigramme des professionnels

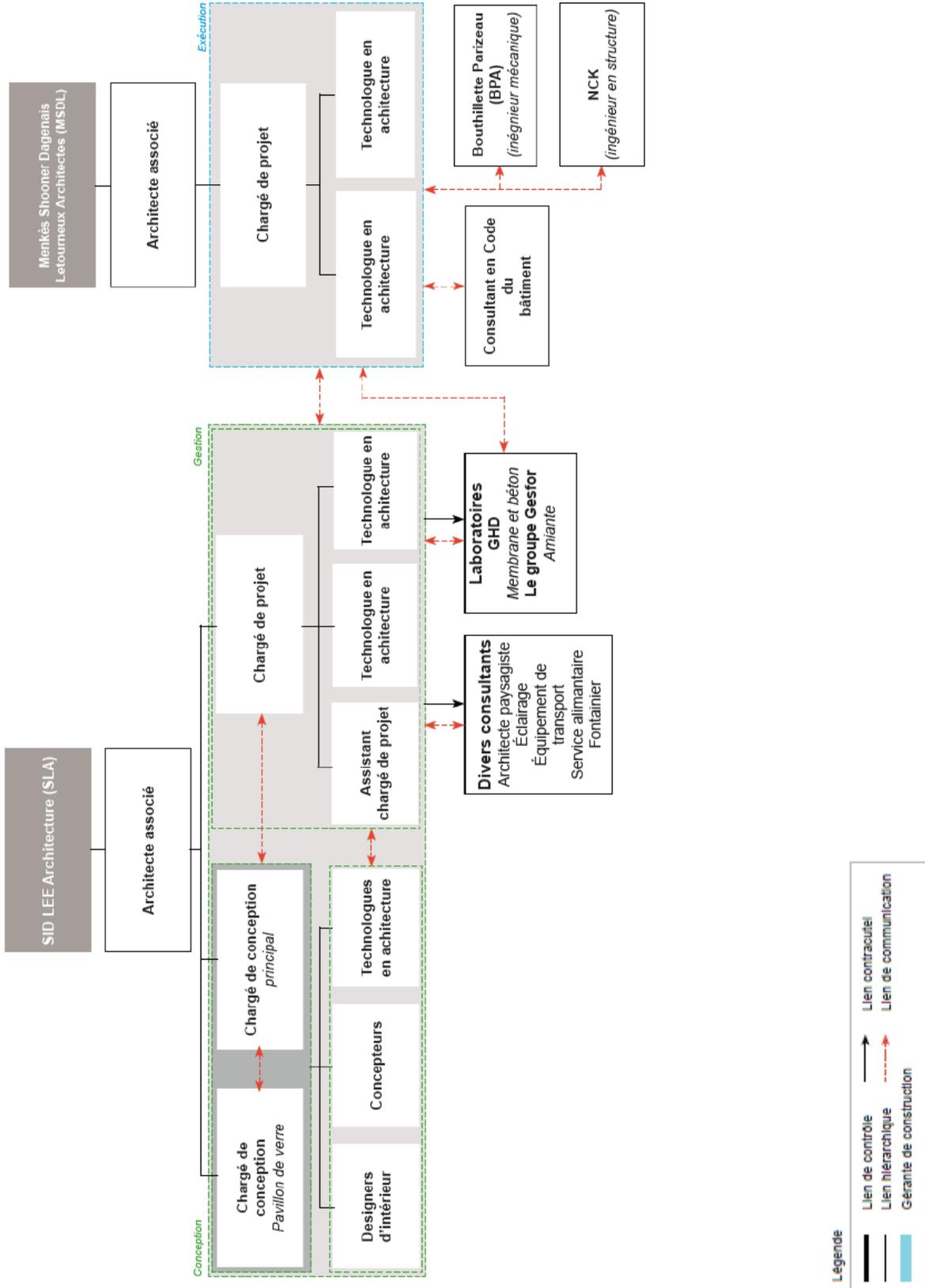
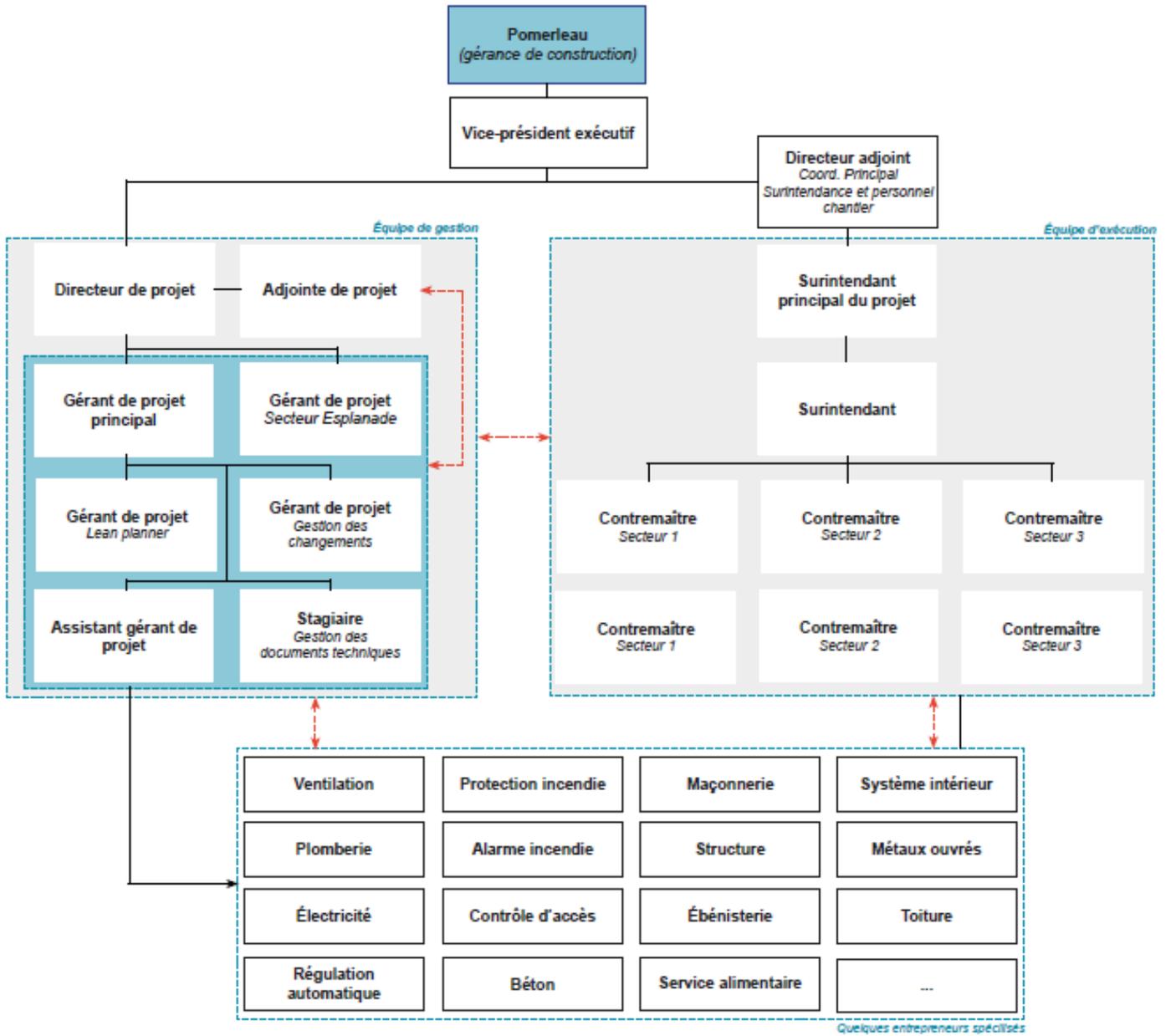
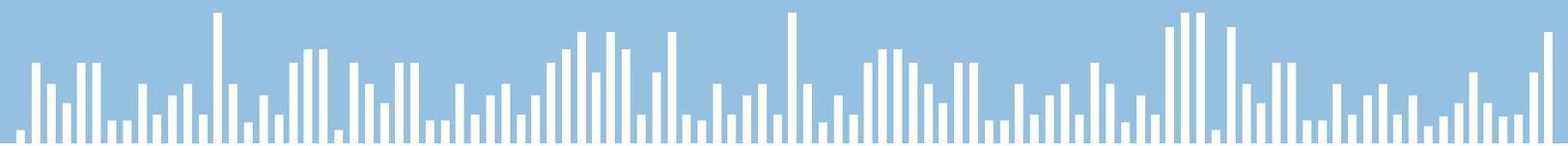


Figure 16 – Organigramme Maîtrise d’Œuvre





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 DEMERS et Michel Max RAYNAUD