

*La réalisation des projets à  
Laval: la volonté de faire mieux.*

**Jean-Marc Venne**

Directeur –

Service de la planification et  
de réalisation des projets



"IMPORTANT, TIMELY, INSTRUCTIVE, AND ENTERTAINING."  
—Daniel Kahneman, Nobel Prize-winning author of *Thinking, Fast and Slow*

HOW  
 **BIG**  
THINGS  
GET DONE

.....  
THE SURPRISING FACTORS  
THAT DETERMINE THE FATE OF EVERY PROJECT,  
FROM HOME RENOVATIONS TO SPACE EXPLORATION  
AND EVERYTHING IN BETWEEN

---

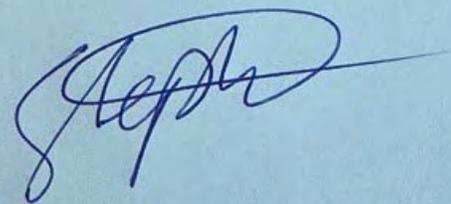
---

BENT FLYVBJERG  
and DAN GARDNER

de: Stéphane  
Boyer

À: St. Jean-Charles Vienne

J'ai pensé à vous  
en entendant parler  
de ce livre. En  
espérant que cette  
lecture puisse nous  
inspirer à devenir  
les meilleurs !



**Mai 2023: Création du  
Service de la planification  
et de réalisation des  
projets (le « SPRP »)**

## **Implanter et pérenniser des méthodes et procédures**

permettant à la Ville d'optimiser les investissements dans ses infrastructures.

Libérer le Service des immeubles, parcs et espaces publics et le Service de la gestion de l'eau des projets d'investissements majeurs.

**Prioriser le maintien des actifs**  
de ces Services.

# efficience

*“civil servant”*

# accélération

*construire un service et réaliser  
simultanément*

- **Plus de 35 embauches**
- Rédactions de nouveaux contrats
- Processus complet menant à l'octroi du contrat de conception – construction de la **Grande bibliothèque** et de la **cour municipale**
- **Planification en cours de plus de 500M\$ de projet**

Une **direction agile** pour la réalisation de projets dans une structure opérationnelle matricielle.

- **Réalisations** : Contrats et suivi
- **Opérations** : Ressources et soutien

### **Intégrant notamment**

- Juridique
- Approvisionnement
- Finances
- Planification (coûts et échéanciers)

**organisation**  
*capacité accrue avec des  
professionnels diversifiés*

# **Voir autrement la construction**

**Meilleurs** ingrédients, **meilleure** recette, **mauvais** cuisinier, couteau de chef pas aiguisé...et ses déclinaisons.

*Peu importe les modes de réalisation, la **compétence** et la **connaissance** combinées à des **communications efficaces** et d'un **meilleur usage des technologies disponibles** par les parties conduira vers un succès.*

**les recettes**  
*le pain tranché existe déjà*

# La technologie et la construction

**Nous implantons l'usage de la maquette pour construire.**

Le modèle 3D comme outil pour **crystalliser** les projets.

**Participation des parties impliquées** à des sessions de travail uniques et bénéfiques.

**BIM**

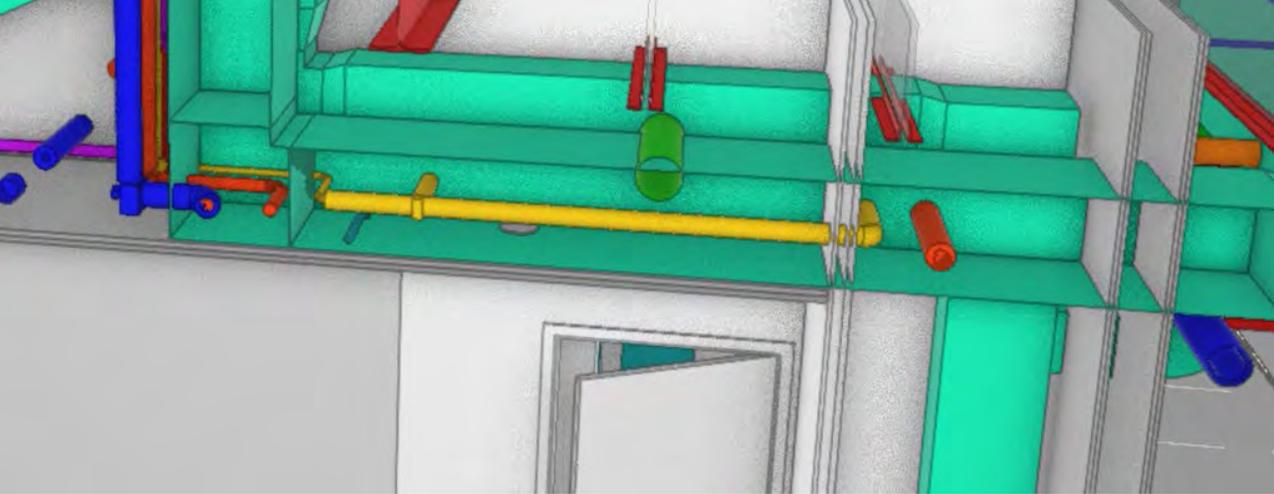
*“no show, no go”*

# faire usage accrue des maquettes

*sortir la maquette de l'écran 21  
pouces*

## Deux grandes étapes (contractuelles) pour la conception de nos projets:

- **La visite virtuelle**
  - Confirmer la réponse aux besoins;
  - Ajuster le cas échéant.
- **La réception virtuelle de l'ouvrage**
  - Confirmer les ajustements;
  - Déficiences virtuelles.



Au SPRP, les références et positionnements en maquette sont là pour être exécutés, sinon oublier tout cela au Québec.

Le BIM ce n'est pas qu'une base de données...

**« de toute façon ce n'est pas cela qui sera construit »  
un professionnel qui ne veut pas coordonner la maquette**

# construire le modèle

*industrie de l'aviation: pas de changement d'étape sans avoir corrigé le modèle.*

Les changements de positionnement au chantier sont le fruit d'**optimisations non concertés** souvent au bénéfice d'un seul tiers et au détriment du donneur d'ouvrage.

- **Plans et devis et référencements**
  - Le modèle pour le positionnement physique des composantes névralgiques.

Moins de questions, plus de faits.

Nous intégrons Uniformat, de l'estimation à la maquette en passant par le **devis**.

Meilleure cohérence de l'information et précision.

Uniformat est basé sur les **éléments de construction**, approche reliée directement au BIM.

**UNIFORMAT**  
*modèle et devis: un tout essentiel*

**Le mode  
traditionnel au  
SPRP: c'est  
collaboratif**

# implication

*le modèle de gestion « boîte aux lettres » n'est pas une option valable et viable*

Les équipes du SPRP s'impliquent, s'ajustent, et **interviennent proactivement.**

- **L'imputabilité est une affaire qui s'adresse**
  - Aux donateurs d'ouvrages;
  - Aux professionnels;
  - Aux entreprises de construction.

Le SPRP intègre dans ses contrats, des rencontres de revue diligente à des jalons définis. Ville, professionnels, entrepreneur et sous-traitants principaux y prennent places.

Maîtriser le projet, une affaire de **collaboration**.

- On ne débute pas les travaux sans se parler
- On comprend le projet avant de poser des questions et avant de débiter les travaux
- Si on bouge, on le fait de façon concertée

# comprendre le projet

*« Quand j'hésite, je ne peins pas. Quand je peins, je n'hésite pas »  
Jean-Paul Riopelle*

# avis de décompte

*l'atteinte de jalons convenus est essentielle pour assurer le progrès de l'ouvrage*

L'intégration de jalons contractuels associés à des **avis préalables d'atteinte de jalons** supporte l'effort collaboratif et permet de consolider la planification concertée.

- **Identification des mitigations en amont si requis;**
- **Circonscription des délais si applicable;**
- **Meilleure anticipation et préparation de la mise en service.**

La gestion **conjointe** efficace signifie de prendre le taureau par les cornes et d'éviter la procrastination.

- **Délais de traitement encadré**

Des mécanismes robustes au contrat permettent de solutionner les différends plus rapidement.

- **Recours à la médiation pour tout différend**
- **Recours à un expert externe pour les différends liés au(x) changement(s)**

**régler les  
différends**

*Tout ce qui traîne se salit*

# Les risques existent

Nous comprenons les **enjeux des dernières années** qui ont suscité beaucoup d'obstacles.

La Ville de Laval est consciente que certains risques doivent faire l'objet d'un partage.

**Au même titre, les opportunités doivent l'être.**

- Équilibre contractuel réfléchi
- Prix plus compétitifs
- Contrats plus attractifs

# partage de risques

*le risque d'entreprise ne peut  
pas disparaître*

# mitiger et maîtriser

*peut rimer avec profitabilité et  
acceptabilité sociale*

Le secteur privé doit inévitablement **assumer ses risques**. Les éviter et les transférer aux donneurs d'ouvrage serait insupportable collectivement.

La marge bénéficiaire nette attendue n'est pas un droit, c'est le résultat d'une **gestion efficiente**, notamment celle des risques.

S'engager collectivement à assurer un rendement c'est un **concept qui n'est pas cohérent** en terre canadienne.

**Mettre en place des conditions favorables avec une meilleure planification.**

**Faire usage de la technologie comme levier de mitigation.**

**Favoriser des communications structurées et efficaces.**

**au SPRP, nous  
réduisons les  
risques**  
*je peux recommencer la  
présentation*

# Incontournables

# collaboration

*les agendas cachés sont  
sources de conflits*

La Ville et ses partenaires contractuels **supportés** par des tiers indépendants.

- Certificateur indépendant
- Mode de règlement des différends

**Privilégier la saine communication  
continue en prévention.**

Une gestion proactive et avec célérité  
des changements.

Nous avons l'obligation morale de **performer mutuellement** pour obtenir un succès bilatéral en **respect des citoyens**.

La Ville de Laval suivra rigoureusement sa performance, sa rigueur, elle s'attend de même de ses partenaires.

**L'intégrité et l'éthique au cœur du succès des projets porteurs.**

**rigueur et  
rendement**

***soyons exemplaires, méfions-nous du manque de compétition et de l'incursion du crime organisé***

# respect

de la capacité de payer des contribuables et du lègue qualitatif

Nous allons **tous** souffrir de la complaisance budgétaire en regard de la **capacité de payer**.

Nous devons offrir aux usagers actuels et aux générations futures une **qualité d'infrastructure** pérenne.

$$\text{Pointage final} = Q \times 90\% + \left[ 100 \times \left( 1 - \frac{KP - P_{bas}}{P_{bas}} \right) \right] \times 10\%$$

#### Variables :

Q = note qualitative

P = Prix soumis

P<sub>bas</sub> = prix de la plus basse Proposition conforme reçue

K : coefficient facteur Prix cible

- Si le Prix soumis est inférieur ou égal au Prix cible :  
K = 1
- Si le Prix soumis est supérieur au Prix cible, mais inférieur au Prix plafond :

$$K = 1 + e^{-\frac{1}{\sqrt{\frac{P-P_c}{P_p-P_c}}}}$$

P<sub>c</sub> = Prix cible

P<sub>p</sub> = Prix plafond

e = nombre e, base des logarithmes naturels

- Si le Prix soumis est égal au Prix plafond :  
K = 2

# *Questions*