

Une démarche éprouvée au Musée des beaux-arts de Montréal

Jean-François Venne

redactionlesaffaires@tc.tc

Le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) a beaucoup construit au cours des 25 dernières années, et il en a tiré des leçons. Ces expériences lui ont permis de mettre en place de bonnes pratiques pour la réalisation de son plus récent joyau, le Pavillon pour la paix Michal et Renata Hornstein. Un chantier qui aura coûté 18,5 millions de dollars et qui aura été réalisé selon l'échéancier prévu. Le Pavillon sera inauguré le 9 novembre prochain.

Entamée au printemps 1989, la construction du Pavillon Jean-Noël Desmarais reposait sur le mode de réalisation classique « clés en main », selon lequel un entrepreneur soumissionne l'ensemble du projet. Un mode que Paul Lavallée, directeur de l'administration du MBAM, juge lourd et coûteux. Dans cette démarche bien connue, l'entrepreneur juggle ses risques en se dégageant une marge de profit assez importante. « C'est coûteux, et il y a un réel risque de perte de contrôle », juge le directeur.

Contôler les coûts

Lors de la construction du Pavillon Claire et Marc Bourgie, inauguré en 2011, le MBAM opte donc pour une autre démarche: le Musée embauche les professionnels et l'entrepreneur, et reste le maître d'œuvre tout au long du chantier. Les divers professionnels sont par ailleurs engagés très tôt dans le projet.

Le MBAM apprécie tellement la démarche qu'il n'hésite pas à la choisir de nouveau pour la construction du Pavillon pour la paix Michal et Renata Hornstein. « Cette façon de faire permet de contrôler les coûts, ce qui est particulièrement important pour un organisme à but non lucratif, mais elle assure aussi la possibilité de faire des changements architecturaux en cours de route », explique Paul Lavallée.

Dans le cas du Pavillon pour la paix, par



La construction du Pavillon pour la paix Michal et Renata Hornstein a coûté 18,5 millions de dollars et a été réalisée selon l'échéancier prévu. Le pavillon sera inauguré le 9 novembre.

exemple, le jardin extérieur projeté est devenu une salle intérieure afin de maximiser l'espace. Le fini extérieur prévu a aussi été modifié. Le projet prévoyait installer une pierre sur des bâtonnets d'aluminium, mais cela s'est révélé trop risqué. Lors d'une démarche classique clés en main, une fois les plans et devis remis à l'entrepreneur, il est ardu de faire de tels changements sans encourir le risque de payer des extras, ce qui vient alors grever le budget.

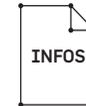
La gérance de construction permet aussi d'entreprendre le projet avant que les plans ne soient complètement finalisés. Cela a été le cas pour les travaux de démolition et d'excavation, et la réalisation du chantier s'en est trouvée

accélérée. La construction a pu démarrer dès novembre 2014 pour se terminer en février 2016.

Une collaboration étroite

Pour réaliser le concept de ce pavillon, le MBAM a misé sur les firmes d'architectes Jodoin Lamarre Pratte architectes ainsi qu'Atelier TAG. Deux partenaires habitués à travailler ensemble, puisqu'ils en étaient à leur quatrième projet commun.

TAG, un petit cabinet d'une dizaine de personnes, est reconnu pour ses qualités de concepteur. Jodoin Lamarre Pratte, où travaillent 80 personnes, fait jouer son expertise dans la réalisation technique, la supervision de chantier,



Coût:

18,5 M\$

Donneur d'ordres:

Musée des beaux-arts de Montréal

Réalisation:

Jodoin Lamarre Pratte architectes et Atelier TAG

l'analyse des risques, en plus de contribuer à la conceptualisation.

Les défis particuliers: comme il s'agissait d'une extension, il fallait que les systèmes mécaniques (chauffage, électricité, etc.) du nouveau pavillon puissent se raccorder à ceux des anciens pavillons et fonctionner avec eux. Il fallait aussi que l'apparence esthétique ne tranche pas trop avec celle du Musée, tout en présentant un aspect original. De plus, le chantier était assez exigé en raison de sa présence en milieu urbain.

Nicolas Ranger, architecte et associé chez Jodoin Lamarre Pratte, apprécie particulièrement la méthode intégrée et la gérance de construction, les modes de réalisation retenus par le MBAM. Sa firme les avait déjà utilisées, par exemple, lors du projet de pavillon des soins critiques de l'Hôpital général juif. « Chaque mode de réalisation peut avoir ses avantages et ses inconvénients, en fonction des budgets, des échéanciers, de la qualité que l'on veut atteindre, dit-il. Il s'agit de savoir choisir celui qui est le mieux adapté au projet. »

La démarche a permis de respecter le budget et l'échéancier, notamment en raison de la participation précoce de l'entrepreneur général dans le projet. Il a donc pu contribuer dès le début. « Cela a eu un impact positif sur la qualité de la réalisation, puisque l'entrepreneur comprenait très bien les enjeux de conception et les éléments qu'il fallait superviser de plus près sur le chantier », illustre M. Ranger. ■

Donner plus de dents à l'Autorité des marchés publics

En juin 2016, le gouvernement du Québec confirmait son intention d'instaurer une Autorité des marchés publics (AMP) en présentant un projet de loi à cet effet. L'AMP aura pour objectif d'encadrer l'octroi des contrats par l'État et les organismes publics. Mais pourra-t-elle se faire respecter?

« La création d'une Autorité des marchés publics indépendante du gouvernement et qui joue un rôle important dans l'encadrement des marchés publics est une réelle priorité », lance Marcelin Joanis, économiste de Polytechnique Montréal.

Le rôle de la nouvelle instance sera d'abord et avant tout de s'assurer que les contrats octroyés par l'État sont conformes aux normes et qu'ils font l'objet d'une saine concurrence. Mais elle pourrait aller un peu plus loin, croit l'économiste. « S'éloigner de la règle du plus bas soumission-

naire signifie ajouter des critères, et donc de la complexité, aux appels d'offres, dit-il. Pour plusieurs petites municipalités, il sera difficile d'avoir l'expertise pour le faire. Il serait intéressant que l'Autorité des marchés publics puisse créer des outils et des approches pour aider ces donneurs d'ordres. Elle serait bien placée pour développer une expertise, faire une veille des meilleures pratiques, etc. »

Des pouvoirs importants

Du côté de l'Association des firmes de génie-conseil du Québec, qui déposera son mémoire à la Commission des finances publiques le 27 septembre, l'un des aspects clés sera de faire en sorte que l'AMP puisse intervenir auprès de tous les donneurs d'ordres publics, y compris les municipalités, souligne son pdg, André Rainville.

Marie Cossette, avocate associée du cabinet d'avocats Lavery, où elle est responsable du secteur intégrité d'entreprise, souligne certains pouvoirs de l'AMP qui lui permettront de se faire respecter tant des fonctionnaires que des entreprises faisant affaire avec l'État. « L'AMP possédera des pouvoirs de vérification et d'enquête assez importants, notamment un droit d'accès aux locaux et aux ordinateurs, aux appareils électroniques et aux documents des organismes publics en cas d'enquête », illustre-t-elle.

Un recours pour les entreprises

Pour les entreprises, l'un des éléments importants de l'AMP sera la possibilité de se plaindre auprès de cet organisme indépendant lorsqu'elles se sentiront lésées dans le cadre de l'octroi d'un contrat public, poursuit-elle. Ce sera notamment le cas lorsqu'un contrat sera attribué de gré

à gré, sans passer par un appel d'offres. « Présentement, elles ont très peu de recours dans ces cas-là, note l'avocate. Même chose lorsque l'organisme lance un appel d'offres, mais que l'entreprise juge que les conditions de ces derniers ne sont pas équitables pour tous les concurrents. »

Les ministères et les organismes publics auront d'ailleurs l'obligation, dans le cadre de l'instauration de l'AMP, d'instituer un processus de plainte transparent. En cas d'insatisfaction d'une entreprise dans le traitement d'une plainte ou la décision rendue suite à celle-ci, l'entreprise pourra s'en remettre à l'AMP. Cette dernière aura également un regard sur la composition des comités de sélection des entreprises et pourra, le cas échéant, y imposer la présence d'un vérificateur indépendant.

La transparence est aussi à l'ordre du jour. Les organismes publics de-

ront publier des avis d'intention lorsqu'ils décident d'attribuer un contrat de gré à gré, ce qui n'existait pas auparavant. Des entreprises pourront donc réagir en cas d'insatisfaction. Au bout du compte, c'est l'AMP qui tranchera en cas de litige. Et cette dernière pourra mordre à l'occasion, puisque, si le ministère ou l'organisme s'entête à ne pas respecter sa décision, elle aura le pouvoir de résilier le contrat litigieux.

« L'AMP ne change pas fondamentalement les règles d'attribution des contrats, mais elle assure une plus grande clarté et simplifie les processus d'encadrement, notamment en cas de plainte, dit M^{me} Cossette. Elle octroie aux entreprises une plus grande capacité de réagir et de faire valoir leur point de vue lorsqu'elles se sentent lésées. En ce sens, l'AMP devient une sorte de guichet unique pour elles. » - JEAN-FRANÇOIS VENNE