



# STRATEGIA

## CONSEIL

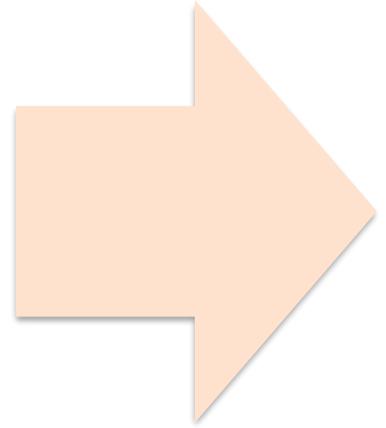


Bâtissons l'Avenir.  
Aujourd'hui.  
Ensemble.

**Comment transformer  
un projet de  
construction complexe  
en expérience de  
collaboration?**

# Sujets abordés

1. Mise en contexte
2. Solution
3. Approche et Résultat
4. Conclusion



## L'école sélectionnée pour l'étude de cas

- Située à Montréal
- Bâtiment patrimonial
- Fait partie du réseau d'écoles spécialisées
- Héberge les enfants atteints de l'un des *Troubles du Spectre de l'Autisme* (TSA) et avec déficience

## Profil particulier des élèves de l'école

### Adaptation d'apprentissage sur les plans des troubles :

- du spectre de l'autisme, souvent les plus sévères, dont plusieurs atteint de déficiences intellectuelles et motrices, ainsi que des troubles psychopathologiques ;
- affectifs, sensoriels et cognitifs ;
- de la communication, de l'apprentissage, des comportements, de la socialisation et de l'autonomie des déplacements physiques.

### Un maximum de 125 élèves

## Diversité de l'encadrement

### Enseignement individualisé

#### Plus de cent intervenants avec près de 20 spécialités :

- titulaires, techniciens en éducation spécialisée (T.E.S), musicothérapeutes, enseignants en arts plastiques ;
- enseignants en psychomotricité, enseignants-ressources, éducateurs spécialisés, éducateurs spécialisés en trouble grave du comportement ;
- préposés aux élèves handicapés, surveillants de dîner et enseignants-ressources en pédagogie
- conseillers pédagogiques, ergothérapeutes, psychologues et orthophonistes
- infirmières en santé scolaire, travailleuses sociales et interprètes

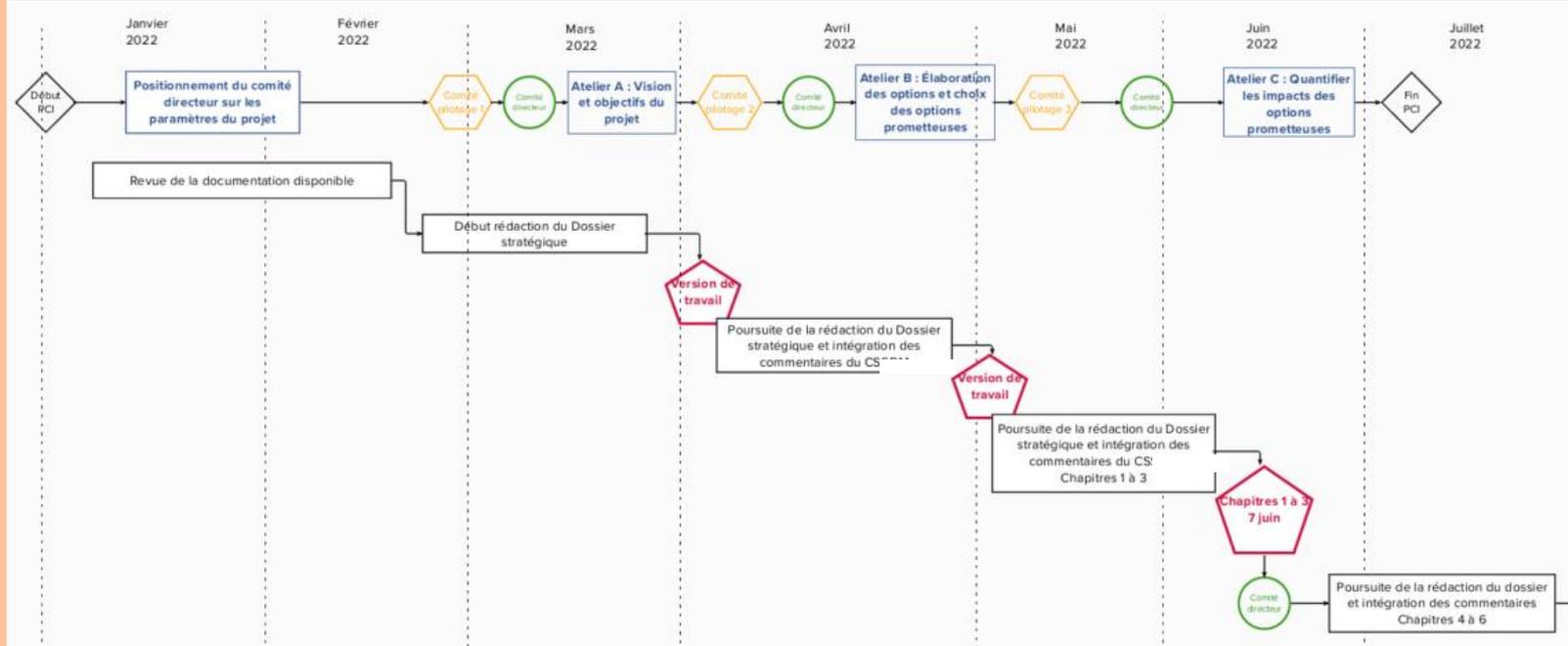
## Situation actuelle – enjeux particuliers

- Parents et éducateurs insatisfaits :
  - Sentiment d'abandon de la part des autorités
  - Sentiment que leurs besoins et ceux des élève ne sont pas pris en compte
- Indice de vétusté de 97,6 % en 2021-2022, selon le plan directeur des investissements
  - Locaux inadaptés à la clientèle
- Sensibilité médiatique du dossier
- Options divergentes quant à la solution immobilière
- Démontrer aux autorités gouvernementales un consensus autour d'une solution

# Solutions privilégiées

- Accompagner la direction pour que les intervenants maîtrisent leur projet
- Connaitre et reconnaître les enjeux des parties prenantes, leur perspective et leur vision du projet.
- Aider les intervenants à cheminer pour trouver des solutions ensemble
- Faire collaborer toutes les parties prenantes (employés, parents, professeurs, intervenants, etc.).
- Utiliser des techniques d'analyse d'aide à la décision éprouvées et reconnues en management.

## Processus adapté



# Processus de Conception Intégrée (PCI)

- Collaboratif et multidisciplinaire qui s'amorce dès le début du projet
- Implique les bonnes ressources au bon moment
- Ateliers de conception intégrée intensifs de travail pluridisciplinaire
- Vise à générer des solutions intégrées, optimales, innovantes et durables avec une meilleure efficacité
- Permet à tous les participants de faire partie du processus de décisions
- Vise à obtenir rapidement le consensus sur des enjeux du projet

# Objectifs du Processus de Conception Intégrée (PCI)

- Définir clairement les objectifs du projet
- Prendre des décisions consensuelles tôt dans le processus et fondées sur des objectifs communs du projet
- Optimiser les solutions de conception
- Assurer une satisfaction accrue de la clientèle et des utilisateurs
- Identifier la meilleure réponse aux besoins des utilisateurs et de l'exploitant
- Meilleure intégration du développement durable et optimisation de l'efficacité énergétique
- Optimisation des coûts (coûts de construction et coûts du cycle de vie)

## 2. SOLUTION

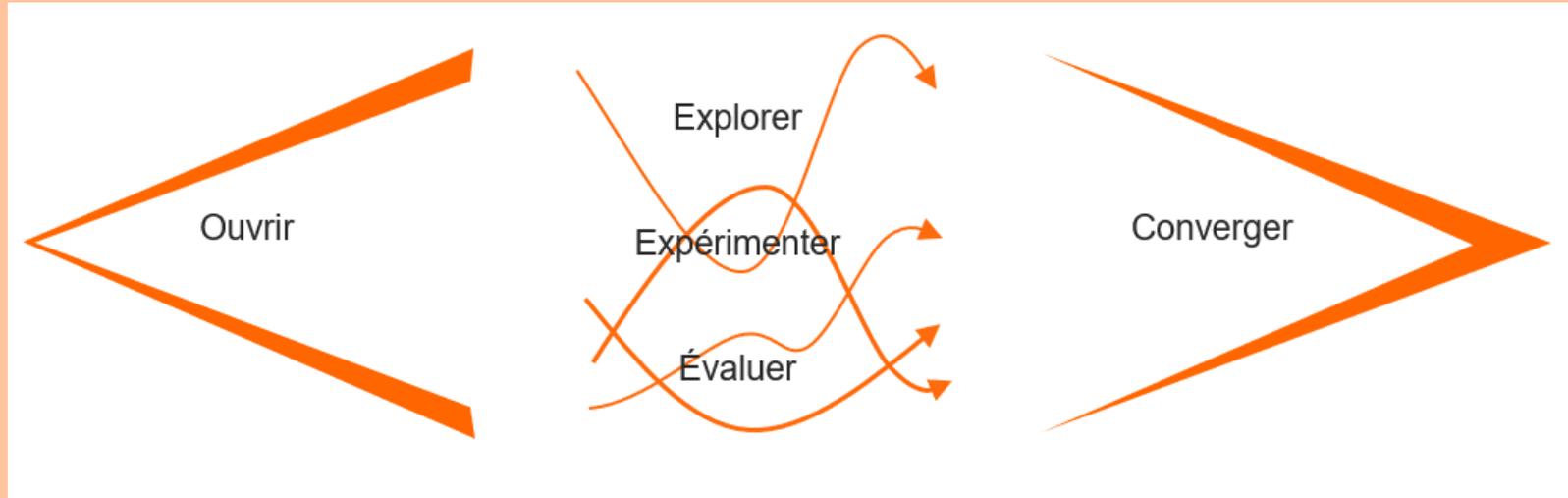


Client / Professionnel

Utilisateurs

Entretien

Visiteur



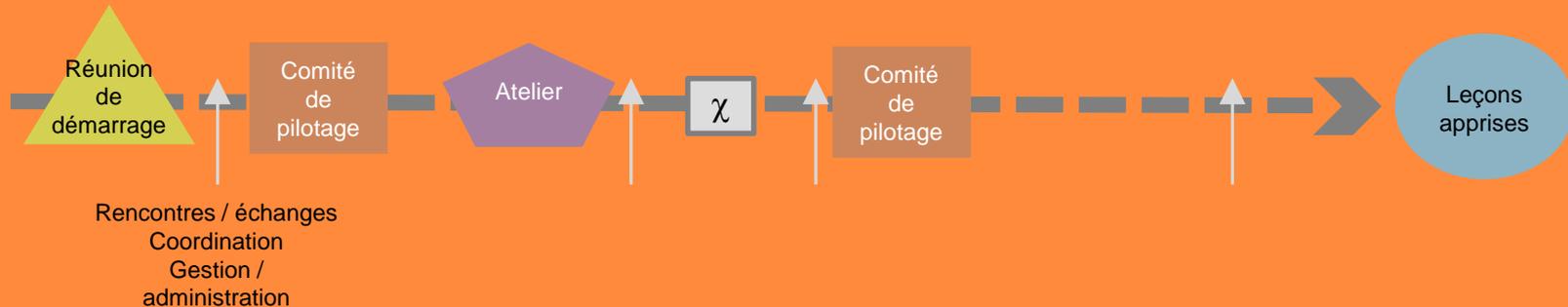
# Facteurs de succès du PCI

- Ouverture d'esprit de tous les intervenants et volonté de réussir
- Confiance mutuelle et respect entre les participants à l'atelier
- Partage des informations et communications ouvertes
- Adhésion de toutes les parties prenantes au processus
- Mise en place d'un processus rigoureux
- Leadership positif fort de la part du chef de projet et du facilitateur
- Compétence et motivation de l'équipe du projet

# Création d'un climat de collaboration via PCI

- Activités brise-glace
- Formation de sous-groupes multidisciplinaires en ateliers pour favoriser les échanges et rendre les discussions plus interactives
- Plateforme de collaboration en ligne
- Rétroactions en temps réels (sondage, vote, etc.)

- Dialogue constructif ;
- Compréhension réciproque des enjeux de chacun et ouverture pour une convergence des idées ;
- Adhésion forte de l'ensemble des acteurs et qui permettra à l'école de remplir sa mission pour de nombreuses années à venir ;
- Convergence vers une solution parmi les 16 scénarios



# Rôles et responsabilités du facilitateur

- Soutenir et conseiller le chef de projet dans l'optimisation de la performance collaborative
- Planifier et animer les ateliers selon les enjeux du projet
- Faciliter la collaboration, le partage de l'information, la communication et le respect au sein de l'équipe
- Juger les personnalités de chacun, comprendre les différents points de vue inhérents à chacune des spécialités et s'assurer que tous participent
- Contribuer activement à créer une culture de collaboration saine et efficace
- Instaurer une ambiance qui favorise l'émergence de solutions innovantes
- Établir les normes d'opération et faire respecter les règles de fonctionnement
- S'assurer que les consensus et les points de suivis sont connus

## Jalons clés de PCI

- Mise en place d'un comité directeur et d'un comité de pilotage et leurs rôles respectifs
- Atelier A: Vision et objectifs du projet
- Atelier B: Critères d'évaluation des options
- Atelier C: Élaboration des options et choix des options prometteuses

# Plan de travail de l'atelier A : La vision et les objectifs du projet

- Présentation du PCI
- Mise en contexte et objectifs de l'atelier
- Mandat et mise en contexte du dossier stratégique
- Présentation de la situation actuelle, et problématique associée
- Présentation des enjeux immobiliers
- Présentation des orientations prises par le comité directeur
- Atelier vision
- Atelier : critères d'évaluation et enjeux du projet
- Conclusion

Priorisation des familles	Famille de critères	Idées & Proposition de critères	Éliminatoire ?	Commentaires & formulation de critères par les participants
Caractéristiques du site		Superficie du site (potentiel d'agrandissement si requis et d'aménagement du site (cours, débarcadère, <del>stationnement</del> )	✓	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;">Stationnement personnel à prévoir sur rue. Mais enjeux de rétention du personnel</div> <div style="width: 20%;">Préférence d'usage pour espace débarcadère avec plusieurs sièges. Peut être utilisé comme espace de gestion de déchets</div> <div style="width: 20%;">S'assurer de la sécurité des enfants</div> <div style="width: 20%;">Plusieurs besoins présentés reliés à ce critère</div> </div>
		Localisation du site Temps de transport scolaire des élèves	✓	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;">proximité de communauté de résidence des élèves</div> <div style="width: 20%;">Localisation centralisée important pour diminuer le temps de transport</div> </div>
		Accessibilité par transport en commun (et piste cyclable)		
		Accessibilité stationnement employés 		
		Accessibilité services municipaux (piscine, parc, etc) 		
		Proximité point de service pour deux classes satellites 		
		Service de garde		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;">service de garde, effort pour offrir pendant journées pédago</div> </div>

## Résultat de l'atelier A

- Adhérence aux familles de critères d'évaluation :
  - Caractéristiques du site ;
  - Caractéristiques du bâtiment ;
  - Échéancier/disponibilité ;
  - Exploitation ;
  - Considérations budgétaires.
- Ajouter, supprimer ou modifier des critères
- Identifier les critères éliminatoires
- Enjeux/précision des critères

# Plan de travail de l'atelier B : Les critères d'évaluation des options

- Mise en contexte, objectifs de l'atelier et retour sur l'atelier A
- Présentation de la démarche pour la présélection des sites
- Présentation des sites analysés
- Atelier : avantages / inconvénients des sites analysés
- Conclusion

## Localisation

### Avantages

Site donnant accès à deux rues  
Accès au transport en commun  
Proximité des axes structurants  
Protéger des axes importants  
Fluidité relative de la circulation  
Proximité du collège et des parcs (olympique également), proximité d'une école primaire  
Proximité d'une communauté et de services

### Inconvénients

Population au nord moins desservie  
Accessibilité au stationnement dans le quartier



## Répartition des fonctions sur le site

### Avantages

Permet de respecter l'ensemble des éléments du programme  
Débarcadère traversant  
Stationnement employé sur site

### Inconvénients



## Potentiel de réponse au besoin fonctionnel dans le bâtiment

### Avantages

Beaucoup d'espace (certaines fonctions peuvent être situées à des étages permettant de localiser les classes aux étages 1,2 et 3)  
Ascenseur possible  
Agrandissement neuf

### Inconvénients

Trop d'étages (beaucoup d'enjeux déjà présents dans l'école)  
Bâtiment patrimonial  
Ascenseur pouvant amener des difficultés pour certains élèves  
Contrainte de l'existant  
Placer des élèves au 4ème étage serait un problème majeur



## Résultat de l'atelier B

- Les participants recommandent au comité directeur d'éliminer les sites 2 et 6 pour la suite de l'analyse.
- Pour les autres sites, bien que certains semblent présenter plus d'avantages, il est nécessaire de continuer le processus d'analyse pour chacun d'entre eux afin de compléter l'analyse immobilière au moyen de la grille d'évaluation des options.

# Plan de travail de l'atelier C : Le choix des options prometteuses

- Mise en contexte et retour sur l'atelier B
- Présentation des plans de blocage et analyse complète des sites
- Évaluation des sites
- Conclusion

## Résultat de l'atelier C

- Les participants ont évalué les 4 sites en fonctions des critères établis lors du précédent atelier.
- L'équipe-école a mentionné son opinion et point de vue sur tous les critères.
- Tout le monde est sorti de l'atelier convaincu que l'évaluation de chaque site était représentative.
- Deux critères restaient à raffiner.

## 4. Conclusion

- Dialogue constructif ;
- Regain de confiance dans le processus de développement du projet
- Compréhension réciproque des enjeux de chacun et ouverture pour une convergence des idées ;
- Adhésion forte de l'ensemble des acteurs et qui permettra à l'école de remplir sa mission pour de nombreuses années à venir ;
- Convergence vers deux solutions parmi les 16 scénarios, l'équipe a déterminé les deux options qui répondent le mieux aux besoins de toutes les parties prenantes.

# STRATEGIA

## CONSEIL



Bâtissons l'Avenir.  
Aujourd'hui.  
Ensemble.

Questions?