

MAISON DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Siham Boughanem
Carmen Lird
Emmanuel Paquette

La Maison du développement durable (MDD) sera le nouveau siège social de l'organisation non gouvernementale Équiterre et de huit autres organisations à but non lucratif. Elle représente un investissement de 27 M\$ CAN réalisé grâce à la participation de nombreux donateurs, bailleurs de fonds, partenaires de services et gouvernements. Le projet comprendra un immeuble de bureaux de cinq étages construit selon la norme LEED Platine. Il aura aussi une vocation démonstrative en matière de construction écologique. Les bénéfices tirés du projet sont principalement non-monnayables.

Le projet est dirigé par la Corporation de la Maison du développement durable, qui a retenu les services de Menkès Shooner Dagenais LeTourneux, architectes, et le groupe de construction Hervé Pomerleau inc.

Les principaux enjeux du projet ont été l'acquisition du terrain, la levée de fonds et la gestion du risque technique. Après une recherche de plus de trois ans, la MDD a acquis une propriété d'Hydro-Québec située au coin sud-ouest des rues Sainte-Catherine et Clark à Montréal. Hydro-Québec consentit à la MDD un bail emphytéotique de 50 ans pour le loyer symbolique d'un dollar par mois ce qui fournit une des clés à la réalisation du projet. L'enjeu de financement a été gagné par une levée de fonds soutenue et par l'obtention du terrain à un prix inférieur à sa valeur de marché. La stratégie appliquée au risque technique a été d'embaucher une équipe professionnelle et un gestionnaire de projet ayant une expérience reconnue en construction écologique. Cependant des difficultés à résoudre les enjeux immobiliers et financiers ont ralenti le démarrage du projet. La construction a débuté en mars 2010 et est prévue de terminer à l'automne 2011. En date de cette étude (décembre 2010), le taux d'avancement des travaux avait atteint approximativement 50%.

article H1103

Important :

Cette étude de cas ne cherche pas à évaluer la performance du projet ni celle des participants au projet. Les informations à la base des résultats présentés proviennent notamment d'entrevues semi-dirigées réalisées avec des acteurs clé des projets (de 2 à 4 entrevues). Par respect de l'anonymat, le texte ne fait pas référence aux personnes rencontrées. Ce répertoire doit être utilisé exclusivement pour des fins de recherche et d'enseignement.

Il est réalisé à partir des travaux d'étudiants en formation à la recherche avec la contribution volontaire des compagnies de l'industrie de la construction que le grif remercie pour leur généreuse participation. Consultez sur le site Internet la politique d'éthique du répertoire.

Publié en 2011 par le Groupe de recherche IF - grif © Université de Montréal, Montréal, Canada
www.grif.umontreal.ca

Publié sur : <http://www.grif.umontreal.ca/RIF>

DESCRIPTION DU PROJET ET SON CADRE ORGANISATIONNEL

Le projet et ses principales caractéristiques

Le projet de la Maison du développement durable (MDD) est né dans le cadre d'une réflexion stratégique menée en 2002 par Équiterre pour faire le point sur sa situation à titre de société à but non lucratif. Parmi d'autres préoccupations, il en ressortit que l'organisme n'était pas satisfait de ses locaux et qu'un nouveau siège social rehausserait la compétitivité d'Équiterre dans le secteur des organisations à but non lucratif (OBNL). Conformément à son mandat, Équiterre décida d'en faire un projet démonstratif en matière de bâtiment écologique et de développement durable (MDD, 2009).

Équiterre invita d'autres OBNL à partager le futur édifice pour obtenir plus d'appuis et partager les charges financières. Le projet est géré depuis 2006 par la Corporation de la Maison du développement durable au nom des neuf membres-propriétaires.

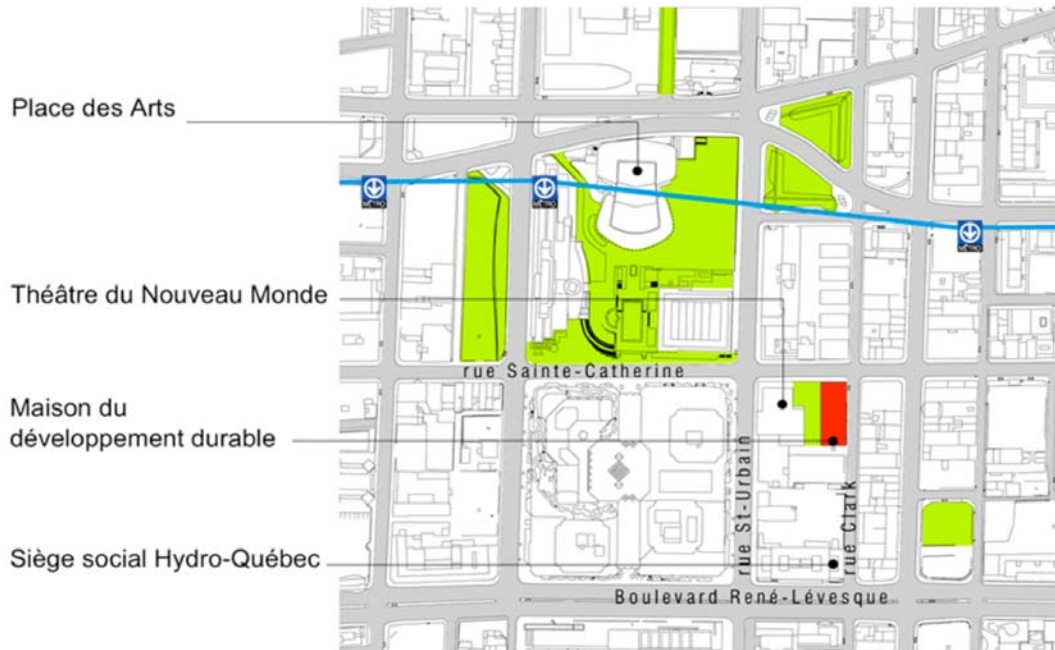


Fig. 1. Plan de localisation (source : Équiterre, 2010).

Le bâtiment comprendra des espaces de bureau et de conférence sur cinq étages et couvrira une superficie de 65 000 pi² (environ 6 039 m²). Il sera construit sur un terrain de 1 394 m² situé au coin sud-ouest des rues Sainte-Catherine ouest et Clark dans l'arrondissement de Ville-Marie de la Ville de Montréal (voir Fig. 1). L'édifice comprendra plusieurs éléments propres aux bâtiments durables, notamment : une toiture végétalisée, un système de récupération des eaux usées, des murs végétalisés et un système de chauffage géothermique. De plus, aucun stationnement ne sera fourni sur le site (MSDL, 2007) (voir Fig. 2 et 3).



Fig. 2. A gauche : Perspective de la Maison du développement durable (Source : MSDL, 2007) ; à droite : Etat d'avancement des travaux (3 décembre 2010).

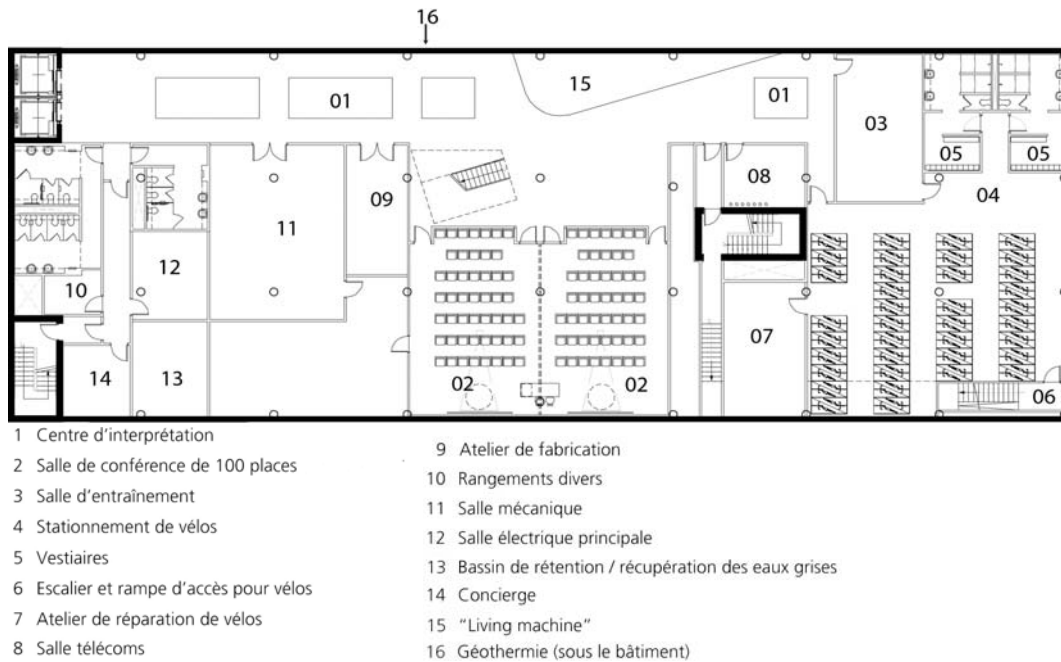


Fig. 3. Plan du niveau 0 de la maison du développement durable (Source : MSDL, 2007).

Enjeux de gestion

Les principaux enjeux du projet concernent la gestion des ressources immobilières, les ressources financières et la gestion des risques techniques liés aux méthodes de construction écologique.

Gestion des ressources immobilières

Trois tentatives d'acquisition de terrain ont été faites entre 2002 et 2006. La première envisageait la reconversion du centre Préfontaine, mais les négociations avec la Ville

n'ont pas abouti. Le deuxième choix visait l'acquisition d'une parcelle du Technopôle Angus, mais la MDD et le groupe Angus ont mis fin à leur collaboration pour des raisons associées à la gestion et au risque du projet. En juillet 2006, la MDD acquit d'Hydro-Québec le site de la rue Sainte-Catherine dans le cadre d'un bail emphytéotique de 50 ans pour le loyer symbolique d'un dollar par mois. Hydro-Québec prévoyait dans son plan stratégique de contribuer au développement durable.

Cet enjeu a été géré par un ratissage rigoureux du marché immobilier, l'exploitation du réseau d'affaires de l'organisme et par la concordance des intérêts de la MDD et d'Hydro-Québec.

Gestion des ressources financières

Le montage financier s'est fait par à-coups, de la genèse de l'idée en 2002 jusqu'au début des travaux en 2010. Les copropriétaires n'ont investi ensemble qu'environ 10% du coût de réalisation de 27 M\$ CAN. Les révisions fréquentes du concept architectural, la diversité des sources de financement et les conditions posées par certains contributeurs ont causé des interruptions dans l'élaboration du projet entre 2002 et 2010. Le volet écologique a imposé un surcoût approximatif de 15% par rapport aux coûts de construction conventionnelle (Fortin, 2010).

Bien que la MDD soit une OBNL, la viabilité du projet a dû être démontrée aux organismes membres et aux partenaires financiers selon des critères conventionnels d'investissement immobilier. Hormis les contributions de nombreux donateurs et bailleurs de fonds, la clé du montage financier a été la location à rabais du terrain à Hydro-Québec. Les dernières sommes nécessaires ont été octroyées par le Gouvernement du Québec et la Ville de Montréal en 2009.

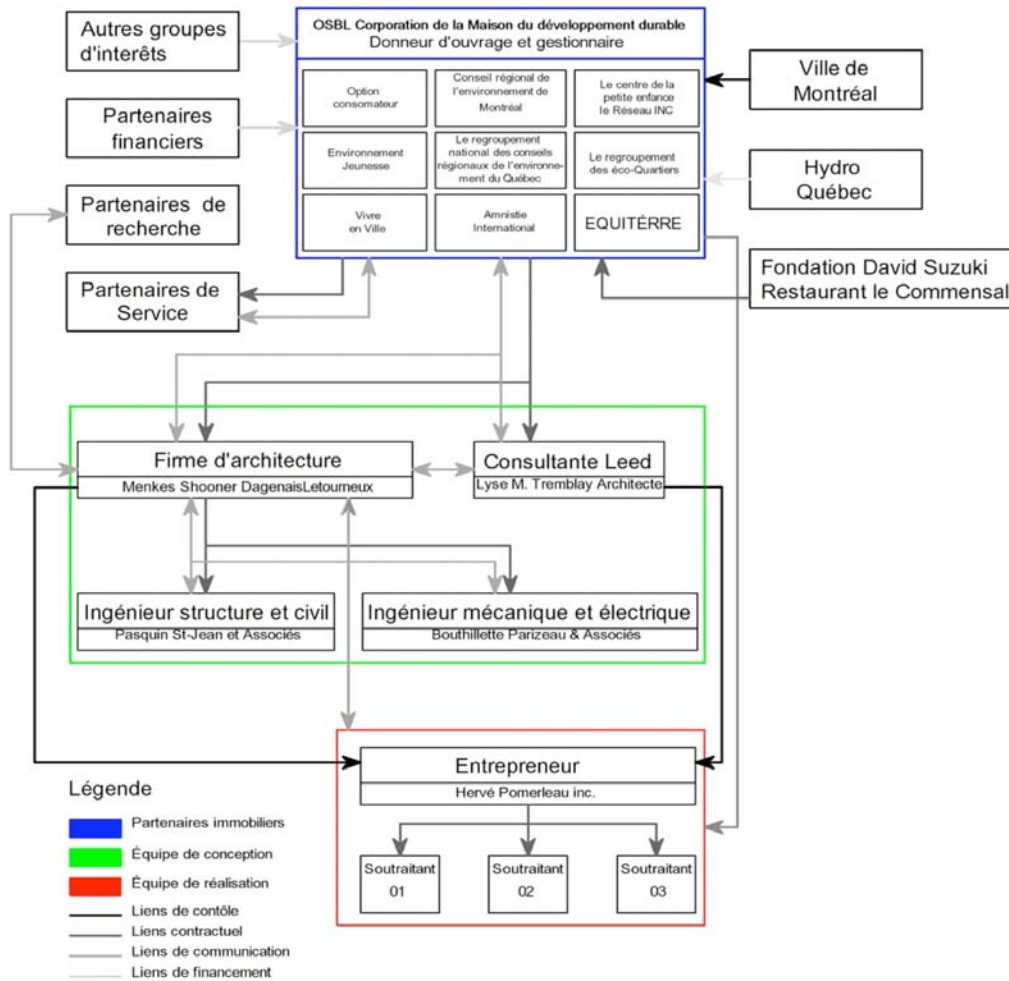
Gestions des risques techniques

La MDD est un projet démonstratif qui vise la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Canada-NC (New Construction) 1.0 Platine. La volonté d'innover s'est heurtée au manque de savoir-faire de l'équipe de gestion. Celle-ci engagea de 2002 à 2006 un coordonnateur en développement durable pour l'aider à orienter sa réflexion, à explorer les possibilités techniques et la conseiller sur le recrutement des professionnels. En 2005, l'équipe de gestion embaucha l'équipe professionnelle menée par Menkès Shooner Dagenais LeTourneux, architectes (MSDL) et s'associa au laboratoire de conception assistée par ordinateur de l'École de Technologie Supérieure (ÉTS). À la fin de 2006, elle engagea un gestionnaire de construction pour l'aider à gérer la complexité du design et à planifier les phases subséquentes du projet.

L'équipe de gestion a jugé qu'une méthode de conception de « design intégré » serait meilleure pour répondre aux besoins du projet plutôt qu'une approche traditionnelle de design en séquence linéaire (MSDL, 2007; Forgues, 2008). Le processus comprenait la tenue de forums multidisciplinaires pour définir les enjeux du design, les éléments de programmation et le contenu technologique du bâtiment. Plusieurs intervenants ont contribué à la conception, dont des experts en enveloppe de bâtiment, en ergonomie, en efficacité énergétique, en coûts de construction, en gestion de matières résiduelles, en bâtiment durable, ainsi que des chercheurs de l'ÉTS.

Le cadre organisationnel

Le cadre organisationnel du projet de la Maison du développement durable est présenté sur la Fig. 4 :



Partenaires de service

Carat - Esperamos Films - Fasken Martineau – APEQ- Caisse de dépôt et placement du Québec - Vincent Ergonomie - Le Boulot Vers, Société Immobilière Redcliff Métivier - Astral Media Journal Metro Réseau ConstruNet - NI environnement

Partenaires financiers

Hydro Québec - Fonds Vert – Rona - Bell - Fonds Municipal Vert – La Fondation EJLB – Desjardins – SAQ - Ministère du développement durable du Québec - Fonds de solidarité FTQ - Transcontinental media - Cascades - Fondation Kresge – Green Building Initiative - Fondation Daniel Langlois pour l'art, la science - Fondation Laviolette - Fondation Dufresne & Gautier et la technologie

Autres groupes d'intérêts

Fondation David Suzuki
Théâtre du nouveau monde
Société des Alcools du Québec

Partenaires de recherche

École de Technologie Supérieure
Université Concordia

Fig. 4. Diagramme organisationnel.

Le gérant et les principaux intervenants

La Corporation de la Maison du développement durable fut formée à l'hiver 2006 à titre d'organisme à but non lucratif. Elle a été constituée en premier lieu pour agir comme véhicule de propriété foncière et entité de gestion chargée de la réalisation du projet. Jusqu'à la clôture du projet, le contrôle de la MDD est dévolu à Équiterre au nom des autres membres-propriétaires. La MDD sera administrée conjointement par les neuf membres-propriétaires suite à leur occupation du bâtiment. La fondation David Suzuki et le restaurant Le Commensal occuperont des parties du bâtiment à titre de locataire.

Pour persuader d'autres OBNL de se joindre à elle, Équiterre a dû surmonter les appréhensions des organismes membres face à la taille et à la durée de l'investissement demandé. Leur participation a été gagnée en faisant valoir les avantages de partager un actif immobilier d'envergure, et en soulignant les bénéfices que les OBNL gagneraient à s'agglomérer dans un lieu de grande visibilité.

Le président de la Corporation est le Coordonnateur principal d'Équiterre, lequel détient l'autorité décisionnelle et financière du projet. Le «noyau dur» de gestion est formé du président de la MDD, du chargé de projet d'Équiterre et du gestionnaire de construction. Ce dernier a le mandat de représenter le client face aux autres intervenants, de gérer les contrats et de coordonner les opérations de construction jusqu'à la livraison du bâtiment. L'équipe de conception est dirigée par MSDL et comprend des experts-conseils dont un consultant LEED. L'équipe de réalisation est constituée du groupe Hervé Pomerleau inc. et de ses sous-traitants.

Le projet de la MDD tient au soutien de nombreux donateurs. Hydro-Québec a joué un rôle critique dans le projet en apportant le terrain. Puisqu'il s'agit d'un projet éducatif, écologique et de responsabilité sociale, la MDD a reçu l'appui d'organisations de différents milieux tels que le Théâtre du Nouveau Monde, la Fondation EJLB¹ et la Société des Alcools du Québec. La MDD bénéficie aussi du soutien de plusieurs partenaires de services et donateurs fournissant expertises et matériaux divers.

PLANIFICATION DU PROJET

La définition du projet et le montage financier furent retardés pendant près de quatre ans par la recherche d'un site de construction et la levée de fonds haletante. La localisation du projet sur le site de la rue Sainte-Catherine en 2006 permit à la MDD de cerner l'étendue du projet et d'entreprendre la conception du bâtiment. Le montage financier du projet a pu désormais se poursuivre sur la base d'une planification complète. Les phases de démarrage et de conception culminèrent par l'appel d'offres lancé à la fin de 2009 pour les services de construction. La mise en chantier suivit au printemps 2010.

¹ La Fondation Edith Jacobson Low-Beer, fondée en 1983, soutient les projets de recherche et les initiatives de soutien dans les domaines de la santé mentale et de la protection de l'environnement (La Fondation EJLB, 2011).

Cycle de vie du projet

Les investissements faits en ressources humaines et financières entre 2002 et 2010 sont illustrés dans la courbe de cycle de vie du projet (Fig. 5).

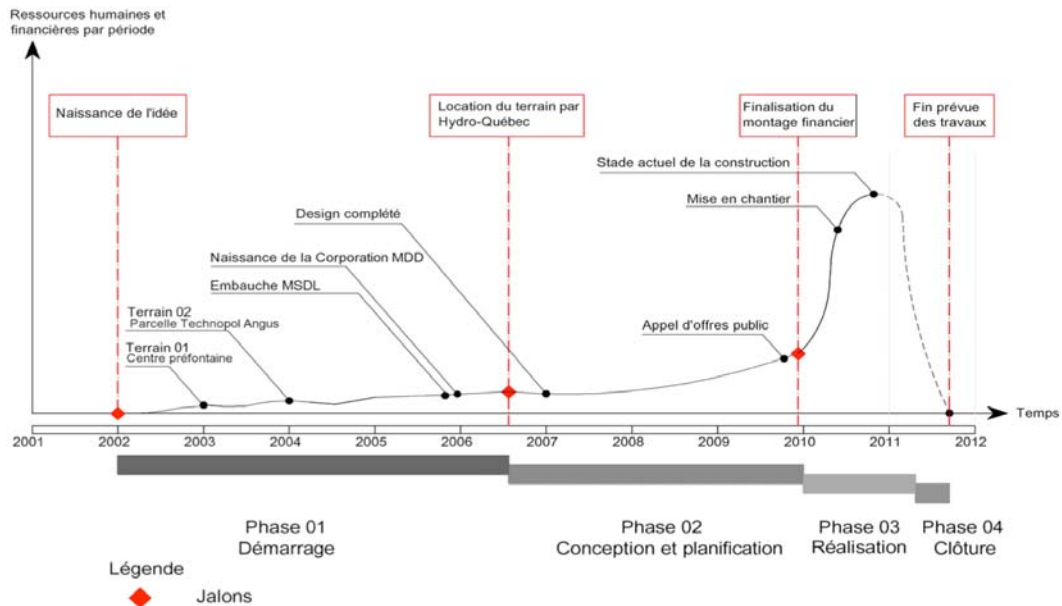


Fig. 5. Diagramme de cycle de vie du projet.

Démarrage

La phase de démarrage s'échelonna entre 2002 et 2006. Pendant cette période, Équiterre tente sans succès d'acquérir le Centre Préfontaine et, plus tard, une parcelle du Technopôle Angus. L'expertise nécessaire à l'élaboration du projet fut acquise à la fin de 2005 avec l'embauche de l'équipe professionnelle (MSDL et les autres professionnels de la conception). Le cadre organisationnel du projet prit forme avec la création de la Corporation de la Maison du développement durable au début de 2006. La phase de démarrage s'est conclue avec la location par Hydro-Québec du site de la rue Sainte-Catherine en juin 2006.

Conception et planification

La conception du bâtiment s'est déroulée entre février 2006 et février 2007, moment où les plans architecturaux ont été complétés. Un hiatus d'approximativement deux ans et demi eu lieu dans la planification du projet pendant que les démarches de financement se poursuivaient. Les dépenses faites pendant les phases de démarrage et de conception / planification (qui incluaient les coûts d'avant-projet et les frais d'acquisition de terrain) ont atteint approximativement 4.1 M\$ CAN ou 17 % du coût total du projet.

Réalisation

La réalisation fut entamée suite à l'obtention des dernières contributions financières et à l'appel d'offres mené à la fin de 2009. La mise en chantier eu lieu au printemps 2010. En date de cette étude (décembre 2010), le projet avait atteint un taux d'avancement d'environ 50 %. Les travaux en cours concernent les systèmes mécaniques et électriques et l'enveloppe (fenêtres et murs-rideau).

Clôture

La clôture du projet est prévue à l'automne 2011.

Faisabilité économique du projet

La faisabilité économique du projet est demeurée incertaine pendant les phases de démarrage et de conception dû à l'incertitude liée à l'envergure même du projet. La viabilité du projet n'a été confirmée qu'après l'acquisition du site de la rue Sainte-Catherine, l'établissement du concept architectural et l'obtention des dernières contributions financières. L'analyse des coûts et des bénéfices du projet démontre les avantages apportés aux membres de la Corporation de la MDD. Les facteurs de la faisabilité économique du projet sont présentés dans le Tableau 1.

Tableau 1. Analyse coûts-bénéfices (pour les membres de la Corporation de la Maison du développement durable).

Bénéfices monnayables	Coûts monnayables
<ul style="list-style-type: none">- Plus-value associée à la valeur marchande du bâtiment une fois construit	<p>Coûts directs :</p> <ul style="list-style-type: none">- Frais d'acquisition de terrain, construction et améliorations locatives <p>Coûts indirects :</p> <ul style="list-style-type: none">- Salaires employés d'Équiterre- Frais d'avant-projet (design, ingénierie)- Frais de déménagement- Programmation éducative- Promotion et publicité
Bénéfices non-monnayables	Coûts non-monnayables
<p>Réalisation des objectifs stratégiques de la MDD :</p> <ul style="list-style-type: none">- Maximisation du potentiel des organismes membres- Création d'un pôle de réflexion, d'éducation et d'innovation en matière de développement durable- Création d'outils d'éducation publique sur le développement durable- Création d'un outil de recherche en bâtiment durable- Expertise gagnée en développement immobilier et en construction	<ul style="list-style-type: none">- Investissement en nature (temps) des membres d'Équiterre affectés au projet

Faisabilité technique du projet

L'objectif de construire un bâtiment écologique démonstratif exigea l'intégration de composantes peu utilisées en construction conventionnelle. Malgré le fait que la technologie de ces éléments soit connue, leur nombre nécessita une conception rigoureuse au moyen de révisions minutieuses des plans et devis par l'équipe professionnelle, le gestionnaire de projet et les autres experts pendant leur élaboration. La faisabilité technique du projet fut soumise à des contraintes d'autant plus sévères que le programme LEED Platine demande de satisfaire un plus grand nombre de critères en matière de performance et de logistique que les certifications inférieures².

La réussite technique fut favorisée par la connaissance préalable du programme LEED des principaux intervenants (équipe professionnelle, gestionnaire de projet, entrepreneur - général), par l'emploi d'un processus de design intégré (Forgues, 2008) et par la décision de limiter le contenu technologique à des solutions existantes.

ANALYSE DES OUTILS DE GESTION

Gestion des délais

De 2002 à 2006, les tentatives infructueuses d'acquisition de terrain et la levée de fonds haletante ont dicté les agissements de l'équipe de gestion. Un calendrier formel de réalisation n'a été défini qu'au terme du montage financier en 2009. Les faits rapportés indiquent que la construction respecte l'échéancier établi. Le projet devrait être finalisé à l'automne 2011.

Le choix de professionnels ayant une expertise reconnue en matière de construction écologique, la décision de ne débiter la construction qu'une fois les fonds rassemblés et une discipline stricte vis-à-vis les changements en cours de construction ont facilité le respect des délais en phase de construction.

Gestion des coûts

Les travaux de conception ont été financés par emprunt, ce qui a ajouté aux coûts du projet. L'étirement de la phase de conception et planification a eu un impact supplémentaire sur les coûts dû à l'accumulation des honoraires, des taxes et autres charges fixes pendant cette période. Les coûts en phase de construction ont été influencés par le degré de complexité technique et par la localisation du projet au centre-ville.

Une sélection commune des sous-traitants par l'entrepreneur-général et la MDD fut faite suite à un appel d'offres public. Il fut convenu que l'entrepreneur-général soit rémunéré par la majoration en pourcentage du montant cumulatif des sous-contrats. Un contrat à prix forfaitaire fut ensuite conclu avec l'entrepreneur-général. Toute surcharge par rapport au budget de référence sera, le cas échéant, imputée à l'entrepreneur.

² Les certifications LEED de niveau Bronze, Argent et Or ne sont astreintes, à des degrés variables, qu'à une partie des exigences du programme. La certification LEED Platine exige de rencontrer un nombre beaucoup plus élevé de facteurs inscrits à la matrice d'évaluation (MDD, 2010).

Cette méthode a permis à la MDD d'obtenir des soumissions compétitives et d'éviter les dépassements de coûts.

Gestion de la qualité

Les normes de qualité ont été surtout fixées par les exigences du programme LEED Platine et de la norme ACNOR en matière de durabilité dans la construction (ACNOR, 2010). À ces fins, des experts indépendants ont été impliqués lors des phases de conception et de construction pour vérifier la conformité du design et du bâtiment en matière d'efficacité énergétique, de durabilité du bâtiment, de récupération des eaux usées et autres critères de performance.

Gestion des ressources

Les ressources immobilières, financières, professionnelles et de gestion ont été réunies par Équiterre entre 2003 et 2006. Les activités de conception et d'ingénierie furent gérées par l'équipe professionnelle sous la direction de l'architecte tandis que les travaux de construction furent pris en charge par l'entrepreneur. La coordination des activités de construction, la gestion de l'échéancier, le suivi budgétaire et la gestion de la qualité relèvent du gestionnaire de projet. Ce dernier est garant des intérêts de la MDD face aux intervenants et veille à la progression ordonnée des travaux.

Les types de ressources investies dans le projet et leurs contributeurs sont résumés dans le tableau 2.

L'essentiel des ressources humaines relève de la MDD par voie contractuelle. La gestion des ressources financières est partagée entre la MDD et les différents bailleurs de fonds et est soumise aux mécanismes de contrôle applicables dans les conventions qui les lient. Les ressources matérielles et la main d'œuvre spécialisée demeurent sous le contrôle de l'entrepreneur.

L'équipe professionnelle fut choisie par soumission de dossiers obtenus auprès de cinq ou six équipes de professionnels du bâtiment, chacune préconstituée et menée par une firme d'architectes différente. Les équipes candidates ont dû présenter un bâtiment écologique construit pour démontrer leur savoir-faire. Les groupes furent soumis à une entrevue collective comprenant des mises en situation et des débats de solution. Parmi d'autres critères d'évaluation, le groupe de MSDL fut retenu pour le leadership affiché par ses membres clés. À la fin du processus de conception, la MDD s'est adjoint les services d'un gestionnaire de projet de construction.

Tableau 2. Ressources et contributeurs au projet.

	Ressources humaines	Ressources immobilières	Ressources financières	Ressources matérielles
Équiterre	- Président MDD - Chargé de projet - Agent(e) de communication - Gestionnaire de projet		- Quote-part des capitaux propres	
Autres membres de la MDD	- Représentants		- Quote-part des capitaux propres	
Équipe professionnelle	- Architectes - Ingénieurs civil - Ingénieurs élec./méc.			
Hydro-Québec		- Terrain		
Consultants indépendants	- Consultant LEED - Autres experts			
Entrepreneur-général	- Surveillants de chantier - Main d'œuvre spécialisée - Manœuvres			- Matériaux de construction - Équipements et outillage
Partenaires de service	- Services légaux - Services immobiliers - Services média			- Mobilier intégré
Donateurs			- Dons	
Créanciers			- Hypothèque - Autres prêts	
Gouvernement du Québec			- Subvention	
Ville de Montréal	- Urbanistes - Inspecteurs en bâtiment		- Subvention	

Gestion des risques et des conflits

La faible définition du projet en phase de démarrage a causé le départ de certains acteurs pour des raisons liées au risque (encore élevé à ce stade) et à la méthode de conception proposée. Cette source de conflit a été éliminée en phase de conception lorsque les besoins et le contenu du projet ont été précisés.

Les membres de l'équipe professionnelle ayant déjà travaillé ensemble ont développé une coopération qui a contribué à prévenir les conflits. Les risques principaux associés au projet sont résumés dans le tableau 3 :

Tableau 3. Méthode de gestion des risques.

Risques	Réaction / mesure
- Perte de crédibilité d'Équiterre	- Mobilisation et effort des membres d'Équiterre
- Ne pas satisfaire les exigences de performances du projet	- S'entourer d'une équipe de professionnel qui a une expertise dans les bâtiments écologiques - Adopter une approche de design intégré. - Vérifier les points LEED au cours de l'avancement du projet pour se donner une marge de manœuvre
- Dépassement des coûts de construction	- Réaliser des efforts additionnels pendant phase de conception - Revoir/invalidier certains objectifs techniques - Choisir un contrat prix maximum garanti avec l'entrepreneur
- Arrêt du chantier	- Réunir les fonds nécessaire avant d'entamer la construction

Les interfaces de communication

La gestion des communications est une des tâches centrales du gestionnaire de construction qui coordonne tous les intervenants impliqués dans la construction. Les communications internes sont effectuées par les moyens technologiques actuels (courriels, téléphones mobiles) et des réunions de chantier pour échanger des informations et coordonner le travail. La gestion des communications externes a été faite par la MDD pour diffuser l'information au public et attirer l'attention des médias sur l'aspect novateur du projet. Les médias numériques (site web), écrits (Journal Métro, The Gazette, La Presse, périodiques, etc.), radios et télévisés ont été exploités. Des visites hebdomadaires de chantiers destinées aux professionnels de l'aménagement, à la communauté universitaire et aux membres d'autres OBNL ont été organisées pendant la construction.

CONCLUSION

Les contraintes imposées par le manque initial d'expertise, le peu de moyens financiers et l'absence d'un site ont été résolus par des moyens originaux, parfois risqués, comme en témoignent l'effort de constitution de la Corporation de la MDD et la location du terrain par Hydro-Québec. La réalisation d'un bâtiment durable aura nécessité des outils de gestion peu communs dans les projets traditionnels. Le recrutement d'une équipe professionnelle pré-structurée, évaluée par soumission de dossier et par la

démonstration active de ses compétences aura, selon les témoignages obtenus, marqué plus d'un participant. Le montage financier, composé de dons et d'investissements, imposa à la MDD des responsabilités à la fois morales et pécuniaires face aux contributeurs. Cette condition rendit incontournable l'établissement d'un cadre organisationnel aux rôles et responsabilités bien définis. Elle exigea aussi la participation de professionnels du bâtiment et un gestionnaire de projet expérimentés.

À terme, la Maison du développement durable aura fourni à Équiterre un équipement important pour poursuivre sa mission. Elle lui aura aussi procuré une expertise nouvelle en montage et gestion de projet d'aménagement « écologique ». L'objectif stratégique de l'entreprise aura ainsi été atteint.

RÉFÉRENCES

ACNOR - Association canadienne des normes (2010). *La durabilité dans la construction*, disponible en ligne : <http://www.csa.ca/cm/ca/fr/la-durabilite-dans-la-construction> (consulté le 12 décembre 2010).

Équiterre (2010). *Rapport annuel. Maison du développement durable*, disponible en ligne : <http://equiterre.org/site/rapportannuel/fr/mdd> (consulté le 20 juin 2011).

Forgues, Daniel et Lauri Koskela (2008). *The influence of procurement on performance of integrated design in construction*, Building abroad : Colloque sur le montage et le développement de projets d'aménagement dans le contexte international. Octobre 2008, Groupe de recherche IF : Montréal.

Fortin, Jean-Louis (2010). *Coûteux symbole vert au centre-ville*, Agence QMI, disponible en ligne : <http://fr.canoe.ca/infos/environnement/archives/2010/03/20100315-213617.html> (consulté le 12 décembre 2010).

La Fondation EJLB (2011). *The EJLB Foundation*, disponible en ligne : <http://www.ejlb.qc.ca> (consulté le 18 janvier 2011).

MDD - Maison du développement durable (2009). *Rapport d'activité 2009*, disponible en ligne : <http://www.maisondeveloppementdurable.org> (consulté entre le 8 septembre et le 6 décembre 2010).

MSDL - Menkès Shooner Dajenais LeTourneux architectes (2007). *BOD Maison du développement durable*, Équiterre : Montréal.