

# Guide d'accompagnement à la tenue d'un panel de design

# Guide d'accompagnement à la tenue d'un panel de design

---

---

## Contexte

Le Guide d'accompagnement à la tenue d'un panel de design est l'un des outils développés par la Ville de Montréal pour assurer le suivi qualitatif d'un projet (d'aménagement, d'architecture ou de développement de produit) grâce à l'accompagnement d'experts en design.

Ce Guide s'adresse aux intervenants et gestionnaires, pour leur permettre de comprendre la portée, les bénéfices et les conditions de réussite d'une telle démarche.

### **Rédaction**

Denis Lemieux, architecte

Bureau du design :

Caroline Dubuc, commissaire au design

Pierre Gauvre, commissaire au design

### **Mise en page**

Ville de Montréal, Service des communications

Décembre 2016

# Guide d'accompagnement à la tenue d'un panel de design

---

## Table des matières

---

1. Le panel de design : un outil pour accompagner le développement qualitatif d'un projet	4
2. La mise en place de panels de design : un engagement de la Ville de Montréal	5
3. L'expérience internationale	6
4. Le panel de design : rôles des participants et modalités de fonctionnement	7
5. Les facteurs de succès d'un panel de design	10

---

Annexes	11
Annexe 1 Exemple de section à inclure au devis d'appel d'offre de services pour les professionnels	12
Annexe 2 Modèle / Ordre du jour / Rencontre-type d'un panel de design	13
Annexe 3 Modèle / Suivi des recommandations	14

---

---

# 1. Le panel de design

## Un outil pour accompagner le développement qualitatif d'un projet

Le panel de design est un processus utilisé pour assurer le suivi qualitatif d'un projet grâce à l'accompagnement d'experts en aménagement. Ces panels d'experts de différentes disciplines (architecture, design, paysage, etc.) exercent leur rôle en amont, dès les phases préliminaires d'un projet, et travaillent en complémentarité aux commissions administratives existantes, leur expertise portant spécifiquement sur la qualité du design et les moyens pour l'atteindre. Les panélistes ont comme mandat d'accompagner la conception des projets en s'appuyant sur des objectifs et des critères de design préalablement définis. Ils peuvent ainsi aider le maître d'ouvrage à atteindre ses objectifs de qualité en faisant une analyse critique du travail des concepteurs et en effectuant des recommandations au bénéfice du projet.

L'excellence en design est plus facile à atteindre et est plus efficiente économiquement dans les phases de développement d'un projet. C'est pourquoi la contribution d'experts expérimentés à la tenue de séances de révision du design est un moyen simple, efficace et peu coûteux d'améliorer le processus de conception des projets, comme plusieurs exemples à travers le monde en font la démonstration.

---

## 2. La mise en place de panels de design

### Un engagement de la Ville de Montréal

La mise en place de panels de design résulte d'un engagement de la Ville de Montréal envers la promotion de l'excellence en architecture et en design.

Cet engagement est lié à la désignation, en 2006, de [Montréal, Ville UNESCO de design](#), désignation qu'il faut voir comme une invitation à développer Montréal autour de sa créativité en design.

Cet engagement est aussi formellement inscrit dans le Plan d'action Montréal métropole culturelle 2007-2017, qui identifie trois pratiques à généraliser afin de favoriser la qualité en amont des projets : concours, ateliers et [panels](#).

---

#### Plan d'action Montréal métropole culturelle 2007-2017

Orientation 3

Enrichir la qualité culturelle du cadre de vie

---

##### **Objectif 3.2**

Promouvoir l'excellence en architecture et en design

##### **Actions**

- Généraliser la pratique des concours, des ateliers et des [panels d'experts](#), favorisant ainsi la qualité en amont des projets de construction et d'aménagement.
- Mettre en place des outils d'accompagnement et des incitatifs pour faciliter ces pratiques.
- Mettre en valeur les projets et les réalisations exemplaires.

---

## 3. L'expérience internationale

En 2008, la Ville de Montréal et le ministère de la Culture et des Communications publiaient les Cahiers des bonnes pratiques en design *Imaginer, réaliser la ville du 21<sup>e</sup> siècle* qui documentent les actions de villes, régions et pays engagés dans des démarches visant à favoriser l'excellence en design urbain.

Comme le présente le [Cahier 2 des Cahiers des bonnes pratiques en design](#), l'analyse des neuf exemples internationaux qui ont fait l'objet d'études de cas a démontré que le panel de design était l'une des pratiques privilégiées pour améliorer le processus de conception des projets urbains.

Un exemple retient particulièrement l'attention : celui de la [société immobilière fédérale aux États-Unis, U.S. General Services Administration \(GSA\)](#). Dans ce cas, le panel de design est intégré à un programme d'excellence en design dont l'une des assises principales est la mise à contribution de pairs appelés à jouer un rôle lors de la sélection des concepteurs des projets d'équipements et, dans un souci de continuité et de cohérence, lors du suivi qualitatif du développement de leur conception.

Le programme de GSA prévoit, généralement, trois séances de révision du design dans le cadre du développement d'un projet où sont requis les services de trois membres du comité national de pairs, dont l'un ayant participé au processus de sélection de l'équipe de conception. Le programme de la Ville de New York s'inspire de ce modèle.

### Pour en savoir plus :

---

#### [Design Excellence Program](#)

General Services Administration (GSA), États-Unis ([voir le chapitre 2, page 5](#))

#### **Le rôle des pairs dans l'analyse des concepts**

« Un autre élément important et constant a été la participation de professionnels de renom provenant du secteur privé et issus de domaines tels que l'architecture, le design urbain [...] – des pairs à l'échelle nationale nommés tous les deux ans [...] – qui prennent part au choix des designers et à l'examen et l'analyse des projets au niveau du développement de concepts. Les connaissances et l'expertise de ces individus sont inestimables et aident le GSA à remplir son mandat en matière d'excellence en design. » (Extrait du chapitre 2, page 5)

---

Les Cahiers des bonnes pratiques en design documentent certains de ces exemples comme le panel de design urbain de la Ville d'Auckland ([voir Cahier 2, page 25](#)) ou le panel de design mis en place dans le cadre du projet de Waterfront Toronto ([voir Cahier 2, page 19](#)).

---

## 4. Le panel de design

### Rôles des participants et modalités de fonctionnement

#### Rôles des participants

Le panel de design est un processus utilisé pour encadrer la démarche de qualité d'un projet. Le rôle de ce comité est d'apporter une vision, de soulever des questionnements et de formuler des recommandations qui vont faire en sorte que l'accent mis sur la qualité du design demeure une priorité pendant les différentes étapes de développement du projet. Le panel de design est un comité-conseil. Ainsi, il a un pouvoir de recommandation mais il ne remplace pas le processus d'approbation des livrables et est complémentaire aux commissions administratives (conseils et comités) existantes.

Le mandat des membres du panel consiste, dans le cadre d'un dialogue respectueux entre professionnels, à souligner les bons choix, à mettre en évidence les écueils possibles et à discuter avec les concepteurs des différentes stratégies qui permettront d'améliorer la qualité globale du projet. Ce focus donné sur le design dépasse donc les questions de forme pour englober les impacts des stratégies de design sur l'échéancier, le budget et les considérations techniques de différentes natures.

De manière plus précise, le rôle du panel de design est d'accompagner l'équipe de concepteurs durant le processus de planification dans le but d'assurer le respect des objectifs de qualité définis préalablement par le maître d'ouvrage. Dans le cas où le panel s'inscrit en continuité d'un concours d'architecture ou de design, les membres du panel ont aussi pour rôle de veiller à ce que le projet intègre les recommandations sur lesquelles le jury a fondé son choix et de veiller à ce que l'équipe lauréate effectue les ajustements nécessaires.

Les rencontres du panel de design, animées par un **conseiller professionnel externe**, regroupent des **représentants du maître d'ouvrage**, des **représentants de l'équipe de concepteurs** et des **experts indépendants**. Ces experts panélistes sont choisis en fonction des objectifs du maître d'ouvrage.

**À titre d'experts**, le rôle des panélistes invités consiste à effectuer une analyse critique des documents présentés et à formuler des recommandations qui vont faire en sorte que les objectifs de qualité définis dans le cadre de la planification du projet pourront être pleinement atteints.

**À titre de concepteurs**, le rôle des représentants des professionnels mandatés par le maître d'ouvrage consiste à présenter les différentes étapes d'évolution du projet, en faisant ressortir les questionnements, les hypothèses et les solutions alternatives possibles, et à effectuer le suivi des recommandations formulées dans le cadre du panel.

**À titre de représentants du maître d'ouvrage**, le rôle des responsables du projet consiste à établir les balises qui guideront le travail des participants au panel (attentes, objectifs, contraintes et exigences), à sélectionner les experts invités en fonction de ces balises et à participer activement au dialogue avec les concepteurs et les panélistes, en les aiguillant sur la faisabilité des recommandations proposées.

**À titre de coordonnateur et animateur du panel**, le rôle du conseiller professionnel sélectionné par le maître d'ouvrage consiste à préparer les rencontres du panel avec les intervenants concernés, à les animer et à effectuer le suivi. Lors des rencontres, il veille à encadrer le dialogue entre les panélistes, le maître d'ouvrage et l'équipe de concepteurs de manière à ce que celui-ci conduise à des recommandations concrètes qui seront bénéfiques au développement qualitatif du projet.

### **Mandat du conseiller professionnel**

Afin d'assurer l'organisation, la coordination et l'animation du panel de design, il est recommandé de retenir les services d'un conseiller professionnel externe.

### **Les principales tâches liées à ce mandat sont :**

- Assister le maître d'ouvrage dans la préparation du panel de design : définition des attentes, objectifs, contraintes et exigences à transmettre aux participants du panel, élaboration du calendrier des rencontres ;
- Élaborer les documents de gestion servant à la mise en œuvre du processus ;
- Effectuer les rencontres préalables avec les panélistes afin de s'assurer d'une bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités ;
- Soutenir les membres du panel dans l'exécution de leur mandat ;
- Guider les concepteurs dans la préparation des rencontres ;
- Coordonner la tenue des rencontres du panel de design ;
- Préparer avec le maître d'ouvrage et le(s) concepteur(s), convoquer et animer les rencontres du panel ;
- Rédiger les comptes rendus des rencontres et effectuer les suivis nécessaires ;
- Effectuer une évaluation et rédiger un bilan de l'exercice.

### **Modalités de fonctionnement**

Le panel de design est une formule souple qui peut s'adapter à différentes situations. Ainsi, il peut être mis en place à la suite de la sélection de l'équipe de concepteurs effectuée soit par appel d'offres ou soit par concours.

Dans le cas d'une **sélection par appel d'offres**, il serait approprié de prendre exemple sur GSA et de faire en sorte que l'un des experts, qui sera invité à participer au panel, siège sur le comité de sélection de l'équipe de conception.

Dans le cas d'une **sélection par voie de concours**, il est recommandé que les experts qui seront invités à participer au panel soient sélectionnés parmi les membres du jury.

Le fait de recourir à un panel de design doit être précisé dans l'appel d'offres de services pour les professionnels, qu'il s'agisse d'une sélection par appel d'offres ou par voie de concours. L'**annexe 1** présente un exemple de section à inclure au devis.

Dans les deux cas, cette continuité entre l'étape de sélection des concepteurs et l'étape d'élaboration des plans et devis par l'apport d'experts indépendants est une caractéristique qui peut enrichir le processus de conception d'un projet. Cette continuité a aussi comme avantage de responsabiliser les intervenants face aux choix à effectuer, tout en ayant un effet mobilisateur compte tenu de leur participation au développement du projet.

Concernant les rencontres du panel de design, GSA recommande la tenue de trois rencontres lors de la phase d'élaboration des plans et devis. Ces rencontres, d'une durée approximative de trois à quatre heures, sont organisées selon le format suivant :

Séance de révision du design – modèle proposé par GSA

- Introduction
- Présentation de l'évolution des plans par les concepteurs
- Questions des panélistes
- Discussion privée des panélistes
- Présentation des recommandations des panélistes et discussion
- Conclusion

Selon ce modèle, à la suite d'une présentation de l'état d'avancement du projet par les concepteurs et d'une période de questions, les panélistes (les experts) se retirent pour s'entendre sur les recommandations qui seront faites, par après, aux concepteurs. Ce format est d'une grande efficacité et permet d'éviter que la discussion se disperse dans des considérations moins importantes. Toutefois, il est moins convivial et peut limiter la qualité du dialogue entre maître d'ouvrage, experts et concepteurs.

À la lumière des exemples étrangers et des expérimentations effectuées sur le territoire montréalais, il est proposé le format suivant pour les rencontres d'un panel de design :

Rencontre-type d'un panel de design – modèle recommandé par la Ville de Montréal  
(voir **annexe 2**)

- Présentation de l'ordre du jour de la rencontre
- Mot de bienvenue
- Présentation de l'état d'avancement du projet par le maître d'ouvrage
- Présentation du suivi des recommandations de la réunion précédente par les concepteurs (point à ajouter pour la rencontre 2 et suivantes)
- Présentation de l'évolution des plans par les concepteurs
- Questions des panélistes et du maître d'ouvrage
- Observations des panélistes à la suite de la présentation des concepteurs (au choix : avec tous les participants, en présence du maître d'ouvrage ou en privé)
- Présentation des recommandations des panélistes et discussion
- Conclusion

Ce format donne plus de place au maître d'ouvrage, ce qui est un facteur de succès de l'exercice puisque c'est lui qui porte la responsabilité de l'ouvrage.

Ce format laisse le choix au sujet du caractère privé ou ouvert de la réflexion des panélistes conduisant à la formulation des recommandations. Dans le cas d'un panel qui fait suite à un concours, le dialogue ouvert est sans doute plus approprié puisque les intervenants ont appris, avec le concours, à travailler ensemble. Toutefois, dans tous les cas, le souci d'efficacité reste valable. Un modèle de suivi des recommandations est présenté à l'**annexe 3**.

Concernant le nombre de rencontres, chaque cas est particulier en fonction de l'envergure et de la complexité du projet et doit faire l'objet d'une réflexion avec le conseiller professionnel sur la base des objectifs du maître d'ouvrage.

---

## 5. Les facteurs de succès d'un panel de design

Les principaux facteurs de succès d'un panel de design peuvent se résumer de la manière suivante :

- Faire en sorte que le panel de design s'intègre étroitement au processus global de planification du projet et n'apparaisse pas comme un élément qui s'ajoute aux phases traditionnelles d'élaboration des plans et devis.
- Planifier en conséquence les rencontres du panel de design avec un souci d'intégration harmonieuse au calendrier général du projet.
- Miser sur la valeur ajoutée de cet exercice et sa complémentarité aux autres étapes de développement du projet.
- Mener avec le maître d'ouvrage une réflexion préalable sur ses attentes, objectifs, contraintes et exigences concernant le panel de design et partager cette réflexion avec les autres participants du panel, experts et concepteurs.
- S'assurer d'une bonne compréhension du rôle et des responsabilités de chaque participant du panel.
- Rappeler aux experts invités à participer à un panel que leur rôle consiste à guider les concepteurs vers des solutions de design performantes tout en résistant à la tentation de dessiner le projet à leur place.
- Planifier les rencontres du panel de design selon une séquence logique, avec des objectifs précis, et s'assurer que chaque rencontre conduise à des recommandations concrètes qui devront faire l'objet d'un suivi de la part des concepteurs, sans nécessairement exiger de leur part la production de dessins supplémentaires.
- Mettre en place les conditions techniques satisfaisantes afin de favoriser la qualité du dialogue et privilégier une présence sur place de tous les participants.

De plus, afin de mener à bien votre démarche de mise en œuvre d'un panel de design, le [Bureau du design](#) de la Ville de Montréal se tient disponible pour vous accompagner et répondre à vos besoins spécifiques.

---

## ANNEXES

---

1. Exemple de section à inclure au devis d'appel d'offres de services pour les professionnels
2. Modèle / Ordre du jour / Rencontre-type d'un panel de design
3. Modèle / Suivi des recommandations

## **Exemple de section à inclure au devis d'appel d'offre de services pour les professionnels**

### **Présentation du projet au panel de design**

La Ville fera appel à un panel de design composé de professionnels externes reconnus pour leur expertise, leur jugement et leur contribution exceptionnelle en matière d'architecture, de développement durable. Le panel de design est un processus utilisé par les villes et les maîtres d'ouvrage publics pour rehausser la qualité des projets grâce à l'accompagnement d'experts externes reconnus pour leur expertise, leur jugement et leur contribution exceptionnelle en matière d'aménagement. Il aura pour mandat d'émettre des avis et des recommandations sur les interventions proposées par l'Équipe en regard des objectifs énoncés par la Ville pour le projet.

Le panel de design siègera à XX (0) reprises durant le processus de conception, soit aux moments suivants : (à déterminer)

- À la phase des 50% d'avancement du programme fonctionnel et technique
- À la phase des 80% d'avancement du programme fonctionnel et technique
- À la phase des 100 % d'avancement du programme fonctionnel et technique
- À la phase des 30% d'avancement des plans et devis
- À la phase des 50% d'avancement des plans et devis
- À la phase des 80% d'avancement des plans et devis

L'équipe devra, minimalement, faire une présentation à chacune des étapes d'avancement mentionnées ci-haut ainsi que fournir les réponses aux questions des membres du panel.

Le panel pourra siéger à une autre étape que celles indiquées précédemment si ce dernier le juge nécessaire où à la demande du Directeur.

Les documents principaux à soumettre au panel devront être acheminés au gestionnaire de projet dans un délai de cinq (5) jours ouvrables précédant le jour prévu pour la présentation. À cette occasion, l'Équipe devra préparer un sommaire narratif résumant les aspects spécifiques qu'elle désire soumettre au panel pour discussion.

L'Équipe devra tenir compte des commentaires du panel dans le déroulement du projet, dans la mesure où le Directeur l'autorise et à la satisfaction de ce dernier.

---

## Annexe 2

### **Modèle / Ordre du jour / Rencontre-type d'un panel de design**

Heure	Sujet	Intervenant
13 h 30	Présentation de l'ordre du jour	Conseiller professionnel
13 h 35	Mot de bienvenue	Maître d'ouvrage
13 h 45	Présentation de l'état d'avancement du projet	Maître d'ouvrage
14 h	Présentation du suivi des recommandations de la réunion précédente (point à inclure pour la rencontre 2 et suivantes)	Concepteurs
14 h 30	Présentation des plans en date du (...)	Concepteurs
15 h	Période de questions	Panélistes et Maître d'ouvrage
15 h 30	Pause (peut être l'occasion de faire un briefing avec les panélistes pour les sonder sur les recommandations à venir)	
15 h 45	Observations (au choix : avec tous, avec le maître d'ouvrage ou en privé)	Panélistes
16 h	Présentation des recommandations et discussion	Panélistes
16 h 30	Prochaines étapes et Conclusion	Conseiller professionnel et Maître d'ouvrage

---

---

## Annexe 3

### **Modèle / Suivi des recommandations**

#### **Tableau préparé par le conseiller professionnel**

---

##### **Suivi des recommandations / Panel de design – Rencontre 2**

---

###### **Extrait du compte rendu de la rencontre 1**

###### **Recommandation 1**

Les entrées et la zone d'accueil (fluidité, clarté et expérience spatiale)  
(Libellé et explication de la recommandation formulée par les panélistes à la rencontre précédente)

---

###### **Recommandation 2**

Les circuits des visiteurs (scénarios de visite et zones de transition)  
(Libellé et explication de la recommandation formulée par les panélistes à la rencontre précédente)

---

###### **Recommandation 3**

Les revêtements extérieurs (choix des matériaux et entretien)  
(Libellé et explication de la recommandation formulée par les panélistes à la rencontre précédente)

---

#### **Réponses préparées par les concepteurs**

---

##### **Suivi des recommandations / Panel de design – Rencontre 2**

---

###### **Recommandation 1**

Les entrées et la zone d'accueil (fluidité, clarté et expérience spatiale)

###### **Explication**

Réponse des concepteurs à la recommandation 1 des panélistes

###### **Illustrations**

Dessins de type avant/après illustrant la réponse des concepteurs à la recommandation 1 des panélistes

---