

RÉHABILITATION DE L'ÉGLISE SAINT-JAMES

Benoit de Bengy Puyvallée
Martine Frossard
Marie-Michèle Rousseau-Clair

Le projet vise la remise en valeur de l'église St.James. Malgré sa façade voilée pendant 80 ans par la *Mercantile Building*, bâtiment commercial, l'église St.James a toujours conservé une place importante dans le patrimoine religieux québécois. L'enjeu initial consistait à trouver des solutions viables pour la réhabilitation et la remise en valeur de la façade.

L'agence de valorisation urbaine Convercité a défini en 1998 quatre principes régissant les besoins de la Corporation de l'église St.James : (i) le maintien de l'intégrité patrimoniale, (ii) le maintien des revenus provenant des anciens commerces, (iii) le transfert complet des responsabilités pour les composantes commerciales et (iv) la possibilité de recourir à des subventions.

Le principal enjeu de gestion du projet concernait la mise en œuvre d'un cadre organisationnel complexe. Étant donné que l'église était classée depuis 1980 au patrimoine historique, l'objectif était de concilier deux logiques antagonistes : un intérêt commercial devant guider une entente de développement avec un promoteur privé et l'intérêt de mettre en valeur le patrimoine architectural public. L'enjeu était de trouver des partenaires financiers, un gestionnaire et un entrepreneur pour les deux sous-projets.

Des ententes entre la Corporation, le gouvernement provincial, la Ville de Montréal et un développeur privé (Société de développement St.James) ont permis le financement malgré les contraintes publiques; puis la prise en charge de la composante commerciale développée sous forme d'emphytéose, tout en respectant les critères imposés par la corporation.

article H0704

Cette étude de cas ne cherche pas à évaluer la performance du projet ni celle des participants au projet. 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 2008 par le Groupe de recherche IF - grif © Université de Montréal, Montréal, Canada
www.grif.umontreal.ca

DESCRIPTION DU PROJET ET DE SON CADRE ORGANISATIONNEL

Présentation générale du projet et de ses principales caractéristiques

L'église St.James a été construite en 1888 par l'architecte Alexander F. Dunlop. Au fil du temps, la Corporation de l'église Saint-James rencontre plusieurs problèmes financiers et c'est ainsi que des immeubles commerciaux, le *Mercantile building*, sont bâtis sur son parvis en 1929. En 1998, alors que les problèmes financiers ressurgissent, la Corporation de l'église St.James songe à transférer l'exploitation des bâtiments commerciaux à un développeur privé, dégager la façade de l'église et restaurer celle-ci pour retrouver son état d'origine. Ainsi, pour évaluer les alternatives du bâtiment, la Corporation fait appel à l'agence de valorisation urbaine Convercity.



Fig. 1. Plan de localisation de l'église St.James dans l'arrondissement Ville-Marie

Le projet retenu vise la réhabilitation – « la remise en état des bâtiments » (Grand dictionnaire terminologique, 2007) – de l'église St.James en deux sous-projets : (i) un projet public, mené par la Corporation de l'église St.James, a pour objectif de restaurer la façade de l'église – « action visant la préservation et le traitement (nettoyage, réparation, reconstitution) d'un objet historique » (Grand dictionnaire terminologique, 2007) – et d'aménager un parvis ; (ii) puis un projet privé, sous la responsabilité du développeur, la Société de développement St.James, consiste à gérer les travaux de démolition des bâtiments en façade de l'église, la rénovation des bâtiments commerciaux – « la remise à neuf totale ou partielle d'un bâtiment » (Grand dictionnaire terminologique, 2007) – et acquérir les immeubles commerciaux.



Fig. 2. Église St.James avant et après les travaux, angle Ste-Catherine

Présentation du gérant de projet et des principaux intervenants

Le projet ne comportait pas de gestionnaire de projet en soit en raison de la complexité de la structure du projet. En lieu de gestionnaire, les deux clients ont opté pour la mise en place d'un comité de coordination afin d'assumer la gestion de la multi-organisation temporaire. En voici les principaux acteurs :

Société de développement St.James

Client du projet privé, cette entreprise a été créée uniquement pour contourner les contraintes financières exigées par le gouvernement provincial en matière de subventions publiques. L'entreprise a été créée comme une société en commandite où le commanditaire est LM. Sauvé ltée, alors que le commandité est une compagnie constituée spécifiquement pour le projet par LM. Sauvé ltée.

Corporation de l'église St.James

Client du projet public, cette Corporation est composée des *Trustees* de l'église St.James et de la Fiducie St.James. Cette fiducie est elle-même créée avec les principaux partenaires financiers du projet public qui seront présentés plus loin.

Cabinets d'avocats Bélanger-Sauvé

Un avocat du cabinet Bélanger-Sauvé, a agit comme représentant de l'église St.James dans l'élaboration du projet et au sein du comité de coordination mis en place pour assurer la gestion globale du projet. Son mandat était, en amont, de monter un cadre juridique entre les différents partenaires et créer une procédure visant à agencer les conditions de réalisation du projet de remise en valeur des propriétés commerciales.

LM. Sauvé Itée

Cette entreprise est spécialisée dans la restauration de maçonnerie. Elle a participé à de nombreux projets de restauration d'enveloppe architecturale à Montréal. L'entreprise s'est vue octroyer le contrat de gestionnaire de construction pour le sous-projet public, de même qu'un contrat d'entrepreneur pour le sous-projet privé. Dans ce deuxième contrat, LM. Sauvé Ltée avait en plus de la responsabilité de construction, celle du design et d'engager les ressources supplémentaires. Son mandat global était triple : le dégagement de la façade (destruction du bâtiment frontal), la restauration de la façade et l'aménagement du parvis, puis le réaménagement des nouveaux locaux commerciaux attenants.

Groupe Cardinal-Hardy

Le groupe Cardinal-Hardy a d'abord été engagé à titre de professionnel-architectes pour la réalisation du projet privé. Il a également été mandaté dans le projet public, mais uniquement à titre de sous-traitant de LM. Sauvé Itée.

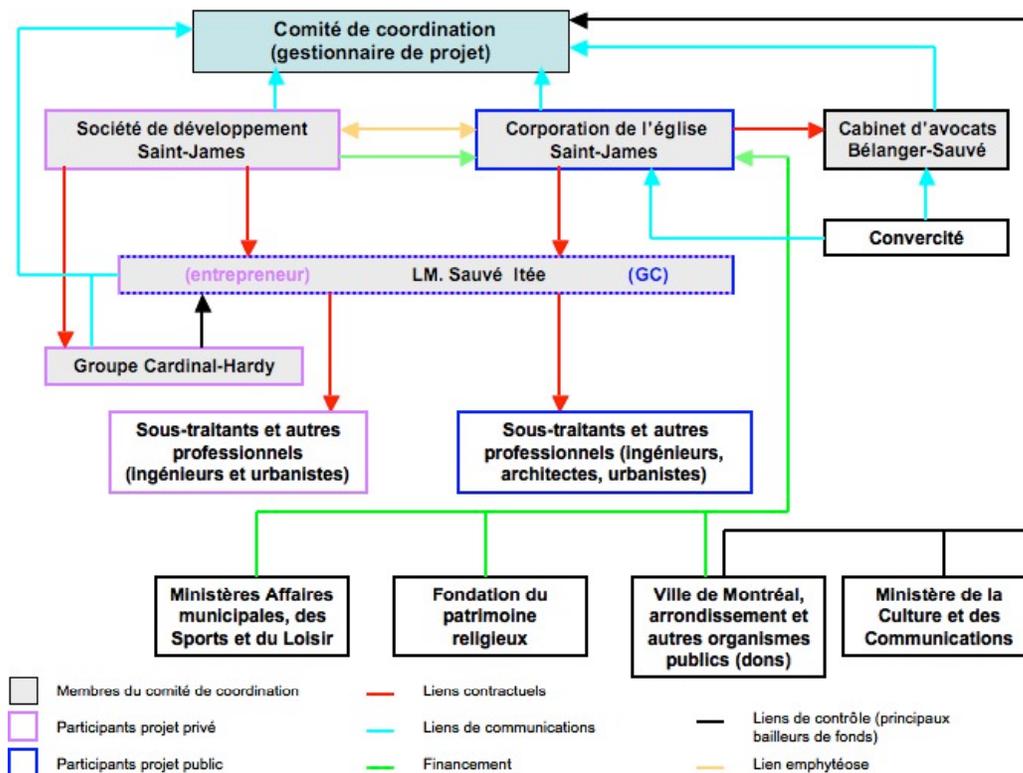


Fig. 3. Design organisationnel du projet

Organismes publics

Les organismes publics n'ont pas joué d'autre rôle que celui de bailleurs de fonds parce que le projet avait été initié par la Corporation et non par la Fondation, gestionnaire du programme de Soutien à la restauration du patrimoine religieux. Pour cette raison, aucun d'entre eux ne siégeait sur le comité de coordination. Cependant, le financement est venu des mêmes programmes que ceux utilisés par la Fondation. Ainsi le seul lien

de surveillance et de contrôle de la part de ces organismes concernait la gestion des fonds publics.

PLANIFICATION DU PROJET

Cycle de vie du projet

Les deux sous-projets de la réhabilitation de l'église St.James, privé et public, s'inscrivent dans un même cycle de vie puisque certaines étapes ont lieu simultanément. Ce cycle est découpé en quatre phases, basé sur celles du *Project Management Institute*. La phase d'identification a débuté dès 1998. Cette phase a permis d'effectuer les études de pré faisabilité économique, technique et environnementale. La planification du projet (échancier de construction et montage juridique et financier) a pris place par la suite. La réalisation des travaux débute en 2005 pour une durée prévue de 14 mois. Finalement, suite à l'exécution des travaux, il y a une phase de clôture pour permettre un bon suivi du projet.

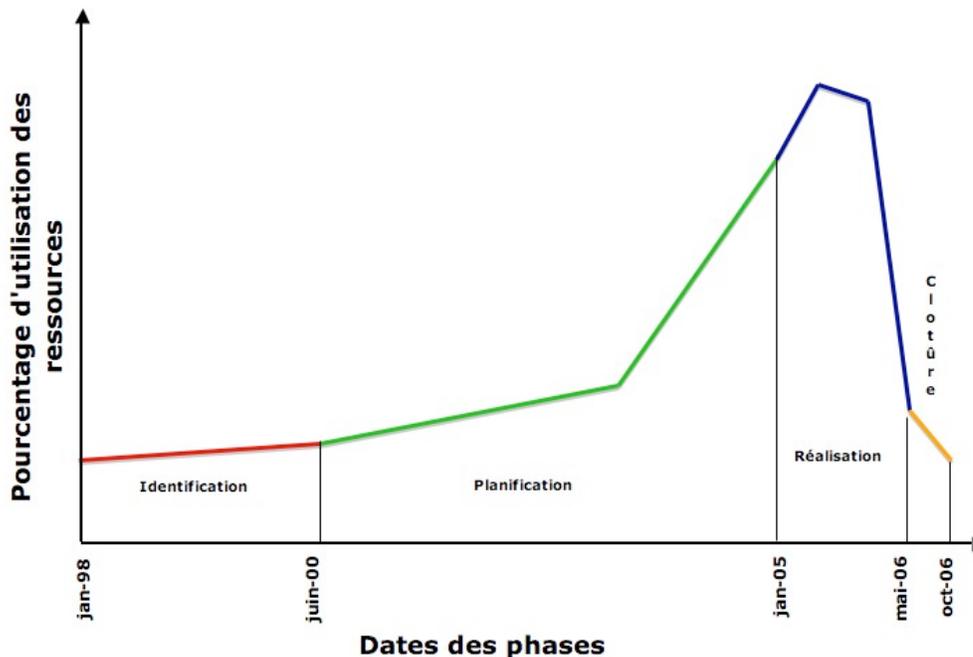


Fig. 4. Cycle de vie du projet

Faisabilité économique

La faisabilité économique du projet reposait essentiellement sur sa structure juridique. Les politiques provinciales en matière de financement prévoient qu'un projet ne peut recevoir plus de 50% de son financement sous forme de subventions publiques. En plus des difficultés financières qu'éprouvaient la Corporation avec la gestion des bâtiments commerciaux, il était dans son intérêt de trouver un développeur privé pour ces bâtiments et qui accepterait de financer autant le projet privé que le projet public. En effet, il s'agissait de la seule solution viable afin de présenter une demande de subventions pour l'ensemble du projet.

Ainsi, tel que proposé par Convercity, les bâtiments commerciaux ont été cédés sous forme d'emphytéose – i.e « le droit qui permet à une personne, pendant un certain temps, d'utiliser un immeuble appartenant à autrui et d'en tirer tous ses avantages » (Grand dictionnaire terminologique, 2007) – à un développeur privé, la Société de développement St.James, pour une période de 60 ans. Celui-ci devrait payer une rente annuelle équivalente aux revenus nets antérieurs de l'église, soit 300 000\$ par an. L'emphytéose suppose également que les nouveaux occupants doivent apporter des améliorations locatives à l'immeuble. Cette structure juridique permettait donc la démolition de l'immeuble, la rénovation des bâtiments commerciaux.

Le coût des travaux pour l'ensemble des travaux, projets public et privé, était estimé à 8M\$. Dus aux politiques de subventions mentionnées plus haut, les travaux des bâtiments commerciaux devaient s'autofinancer entièrement. Les coûts de ce projet correspondaient à 2,8M\$, alors que la part publique s'évaluait à 5,2M\$. Pour respecter la règle du 50%, la Société de développement a financé 1,35M\$ pour le projet public, menant sa contribution financière totale à 4,15M\$, soit 51,8% des coûts totaux.

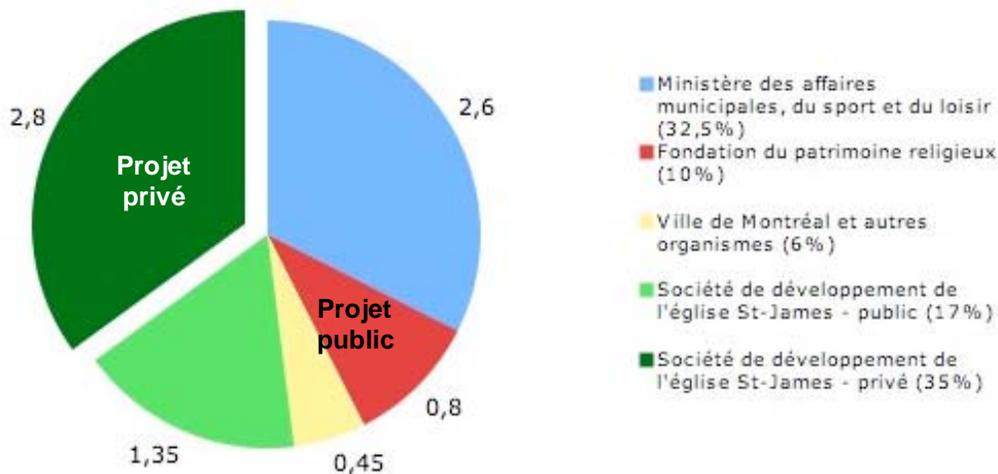


Fig. 5. Répartition du financement des partenaires (en M\$)

Quant à l'analyse coûts-bénéfices pour les participants du projet, celle-ci a nettement démontré que la rentabilité justifiait le risque et l'investissement. Les revenus de location des bâtiments commerciaux ont été au cœur de cette analyse. En effet, ceux-ci devaient être suffisants pour contrer l'inflation et pour verser une contribution annuelle à un fond de placement permettant de générer une rente emphytéotique de 300 000\$.

Tab. 1. Analyse coûts-bénéfices

Bénéfices monnayables	Coûts monnayables
<ul style="list-style-type: none">- Rente emphytéotique + fond (Corporation)- Revenus de location (Société)- Augmentation de la valeur foncière- Augmentation de la valeur des bâtiments commerciaux	<ul style="list-style-type: none">- Coûts directs (frais de construction, frais juridiques, honoraires)- Coûts indirects (publicité, frais administratifs)
Bénéfices non-monnayables	Coûts non-monnayables
<ul style="list-style-type: none">- Augmentation de la valeur patrimoniale- Amélioration de la qualité de vie du quartier et de la communauté	<ul style="list-style-type: none">- Interruption des activités religieuses pendant les travaux- Alourdissement de la circulation dans le secteur

Faisabilité technique

Les différentes firmes choisies pour effectuer les multiples travaux de construction possédaient une expertise particulière pour la rénovation et la restructuration de bâtiments patrimoniaux. Ces deux étapes du projet ne constituaient donc pas un défi majeur. Le plus grand enjeu technique concernait le vitrail de la façade de l'église. Celui-ci avait été très abîmé lors de la construction du *Mercantile building*. La Corporation désirait actualiser le design du vitrail afin de marquer la réhabilitation de l'église. La fragilité et la complexité de la tâche exigeaient des compétences techniques précises. Le comité de coordination du projet a donc décidé de sortir ces travaux du contrat public et des tâches de LM. Sauvé. Cela a fait l'objet d'un projet entièrement séparé.

PLANIFICATION STRATEGIQUE DES INTERVENANTS

Chacun des intervenants du projet ont eu des intérêts et des perceptions du projet particulières. La multi-organisation temporaire a nécessité la mise en place d'une planification stratégique efficace. Le comité de coordination a permis de garder une vision stratégique intégrale de ce projet fragmenté et de garder une communication constante entre les différents intervenants à l'intérieur mais aussi à l'extérieur du noyau organisationnel.

La Corporation St.James a eu comme principal intérêt de contrer les problèmes financiers afin de sauvegarder ce monument religieux, mais aussi de permettre un renforcement des fonctions communautaires de l'église. L'intérêt de la Société de développement St.James était entièrement monétaire. La Société désirait exploiter les bâtiments commerciaux de manière à en tirer profit.

Situé en plein centre de Montréal, le projet de réhabilitation de l'église St.James constitue une vitrine idéale pour exposer les compétences professionnelles et techniques de L.M Sauvé Ltée.

Le Groupe Cardinal-Hardy a vu la possibilité de confirmer son expertise dans le domaine de la rénovation architecturale. Aux vues de la réussite du projet, le groupe a donc pu certifier ses compétences et sa réputation.

LE PROCESSUS DE GESTION DU PROJET

A l'intérieur des quatre principales phases (identification, planification, réalisation et terminaison du cycle de vie), il est possible d'identifier plusieurs étapes. Le processus d'enchaînement de ces étapes ne relate pas spécifiquement les méthodes de gestion.

Les phases du projet

Phase d'identification

Cette phase inclut deux principales étapes : l'identification des besoins de l'église ; puis l'identification des ressources à mettre en œuvre pour la réalisation du projet compte tenu des critères élaborés par l'analyse des besoins.

L'agence de valorisation urbaine Convercité, spécialiste dans la mise en œuvre de projets complexes, a été engagée en 1998 par la Corporation de l'église St.James pour s'occuper de ces étapes. Le processus a été le suivant : Convercité a mis en place un certain nombre de réunions avec la communauté pour bien identifier ses besoins en vue de proposer des critères de performances. Ensuite, à l'aide de ces critères, Convercité a élaboré des options des scénarios, puis les a évalués avec le client pour dégager la solution la plus adéquate. C'est en juin 2000, que la solution de démolir le bâtiment commercial frontal et de rénover les bâtiments commerciaux latéraux en transférant leur gestion à un développeur privé, est retenue. Cette solution exige toutefois de nombreuses ressources financières, ainsi qu'un montage juridique complexe permettant le financement. Convercité conseille alors à la Corporation d'engager un cabinet juridique spécialisé dans ce type de montages: le cabinet Bélanger Sauvé.

Phase de planification

Cette phase englobe deux principales étapes : la recherche de financement, et celle du montage juridique précis conditionnant ce financement. C'est lors de ces deux étapes que les différents participants et partenaires seront sélectionnés car c'est à l'issue de cette phase que sera établi le budget précis et l'échéancier du projet.

La première étape de la recherche de financement s'étale de juin 2000 à juin 2003 alors que l'étape juridique se prolonge jusqu'en janvier 2005. La Société de développement St.James est alors créée pour être le client du projet privé, alors que la Corporation de l'église sera le client pour la partie publique.

Ensuite, la Corporation émet des appels d'offres sur invitation : le Groupe Cardinal-Hardy est engagé pour le projet privé en tant que professionnel architecte. La Société de développement St.James, dans le même processus engage l'entrepreneur L.M Sauvé Itée dans un contrat « Design-Built » pour la partie privée du projet. Ces deux firmes sélectionnées vont concevoir les plans et les devis et les faire valider par le gestionnaire de projet : le comité de coordination.

Finalement, les budgets sont votés et approuvés par le comité, et un échéancier est mis en place avec les différents participants. L.M Sauvé Itée lance une campagne de promotion pour les futurs bâtiments commerciaux.

Phase de réalisation

Cette phase comporte trois principales étapes : la démolition du bâtiment en façade ; la rénovation de l'église ainsi que la restauration des bâtiments commerciaux ; l'aménagement du parvis.

La première étape était la démolition du bâtiment commercial frontal afin de dégager la devanture de l'église et, ainsi, améliorer sa visibilité et son accessibilité depuis la rue Sainte-Catherine. Cette étape s'étalonnera sur une période de 5 mois : de janvier 2005 à juin 2005. La deuxième étape consiste à rénover les bâtiments commerciaux de trois étages, adjacents aux terrains de l'église, ainsi qu'à restaurer la façade de l'église. Elle s'étalonnera sur une période de 6 mois : de juin 2005 à décembre 2005. La troisième étape : la reconstruction d'un parvis, s'étalonnera sur une période de 5 mois : de décembre 2005 à mai 2006.

Phase de terminaison

Cette phase a duré sept mois : de mai 2006 à décembre 2006, et elle a comporté les étapes de contrôle final, de capitalisation de l'information, puis d'inauguration pour la façade, et enfin, la promotion des bâtiments commerciaux.

Les interfaces de communication

La gestion des interfaces de communication a été effectuée par le comité de coordination, créé lors de la planification. Celui-ci a été mis en place comme outil de gestion pour réaliser l'interface délicate entre le projet public et privé. Ce comité permanent était composé des clients des deux projets ainsi que des représentants de soumissionnaires.

- Pour la partie publique
 - Conseiller juridique
 - Pasteur de l'église :
 - Un représentant des Trustees
- Un représentant du soumissionnaire Groupe Cardinal Hardy
- Pour la partie privée des représentants de la Société St.James constitués des différents représentants la constituant.
- Certains professionnels de la firme L.M. Sauvé

Toutes les décisions attenantes au projet étaient prises en concertation entre le comité et les différents professionnels intervenants concernés. Le but de ce comité était de créer des points de contacts précis, pour gérer les ententes, notamment la sélection des professionnels, mais aussi l'approbation des plans, des études de faisabilité, ainsi que la gestion des interfaces entre pré-développement et développement. Des réunions avaient lieu de façon hebdomadaire pour suivre de près toutes les questions relatives aux budgets, à l'échéancier, ainsi qu'à la qualité. En cas de problème majeur, des réunions supplémentaires étaient organisées.

Le dernier rôle de ce comité était de transmettre des rapports de suivi aux organismes de contrôle : le Ministère des affaires municipales, des loisirs et du sport et le Ministère de la culture et des communications.

ANALYSE DES OUTILS DE GESTION

La mise en place de contrats a été très importante afin de pouvoir partager les différentes tâches entourant le projet de l'évaluation jusqu'à la clôture du projet et ainsi de gérer les risques les entourant. Différents contrats ont donc permis de gérer l'échéancier, les coûts, la qualité, les ressources matérielles, humaines et financières, ainsi que les risques et conflits.

Le temps

L'échéancier du projet a connu quelques difficultés. En effet, dès le début, il y a eu un dépassement de l'échéancier pour l'ensemble des travaux en raison de l'inexpérience du développeur. Au moment de la planification, un diagramme de Gantt a été établi avec le logiciel MS-Project par la Société Bélanger-Sauvé, afin de mieux définir dans le temps les différentes phases d'ententes préliminaires, de documentation juridique, de location, de financement, de conditions préalables, de démolition et enfin de construction. Des clauses de sécurité ont accompagné ce document. La plus importante indique que la Corporation St.James a la possibilité d'annuler le contrat si L.M Sauvé Itée ne commence pas les travaux dans les deux années suivant le lancement du projet.

Les coûts

Un contrat « clé en main » a été alloué par la Société de développement St.James à L.M Sauvé Itée. Il a été établi en fonction de critères de performances. Dans ce contrat, L.M Sauvé Itée s'engage à apporter le projet complet, depuis l'évaluation jusqu'à la clôture pour un prix forfaitaire. Ainsi, il s'engage à assurer les paiements en cas de dépassements de coûts.

La qualité

Plusieurs facteurs ont permis d'assurer la qualité voulue au niveau du management, mais aussi au niveau du bâtiment lui-même.

Au niveau du management, un contrat « Design Build » a été mis en place entre L.M Sauvé Itée et la Société de développement St.James. Cette dernière a chargé L.M. Sauvé Itée. de gérer l'ensemble du projet en respectant le programme incluant le niveau de performances attendu. Les risques techniques du projet ont été transmis à L.M Sauvé Itée. Ce contrat offre un confort pour la Société de développement St.James, puisqu'elle délègue les responsabilités à L.M Sauvé Itée pour son expertise au niveau de la gérance de la qualité. Le client aurait pu cependant craindre que l'entrepreneur L.M Sauvé Itée diminue sa surveillance au niveau de la qualité du projet, car l'entrepreneur assumait la totalité de la qualité associée aux coûts que cela entraînait. En effet, ce contrat donne moins de contrôle au donneur d'ouvrage.

La certification ISO 9000 de Groupe Cardinal Hardy, faisant partie de l'Ordre des Architectes du Québec, et de L.M Sauvé Itée a assuré de bonnes méthodes de gestion de qualité pour le management.

Au niveau du projet lui-même, la mise en place de critères de performances dans le contrat visait à une restauration fidèle à l'état d'origine de l'église. L.M Sauvé Itée avait la tâche de respecter ces exigences. La Corporation de l'église St.James a défini des critères assez pointus grâce aux photos et plans d'origine de l'église.

On trouve également une gestion de la qualité rassemblant des critères de performances pour les bâtiments adjacents à l'église : on trouvait des critères d'usage des commerces, de hauteur (les bâtiments ne devaient pas dépasser l'église), de matériaux, d'esthétique, etc. La construction des bâtiments commerciaux ne devait pas entraver la qualité architecturale de l'église, restaurée à son état d'origine. Le ministère de la Culture et des Communications a imposé pour cette construction le respect de l'ensemble architectural et du cachet historique de l'église et du site.

L'expérience de L.M Sauvé Itée et de Cardinal Hardy dans la restauration et la mise en valeur d'édifice urbain a permis d'obtenir un résultat conforme aux attentes du client.

Les ressources

L.M Sauvé Itée, avec le soutien du comité de coordination, était en charge de la gestion des ressources. Pour les ressources humaines, L.M Sauvé Itée a fait appel à des sous-traitants pour les différents aspects de construction du projet. Pour les ressources matérielles, des équipements et matériaux, L.M Sauvé Itée s'approvisionnait directement auprès des fournisseurs. Il a été nécessaire de gérer les difficultés concernant l'approvisionnement des différentes pierres spécifiques de la façade (exemple du grès rose provenant des mines d'Ontario).

Pour les ressources financières, des subventions ont été versées à L.M Sauvé Itée via les institutions bancaires (Banque National puis Banque Royale). Il y a eu en effet un changement de banque au trois-quart du projet. La première banque n'était pas satisfaite de la participation de la partie privé.

Les risques et les conflits

Voici un résumé des risques et conflits :

Tab. 2. Analyse des risques et des conflits

	Risques et conflits	Mesures d'atténuation
Au niveau du management	Intérêts divergents des participants	- Création d'un comité de coordination comme outil de gestion - Mise au point de clauses d'arbitrage et de médiation - Contrats précis entre les différents intervenants
	Manque d'information	
	Manque de cohérence dans la répartition des responsabilités	
	Complexité des relations des projets privé/ public	
Au niveau bâtiment	Retards dans les livraisons	- Contrats précis entre les différents intervenants - Définition claire des critères de performances - Plan de redressement : réingénierie des processus - Mise en place d'un planning de travaux
	Dépassement de l'échéancier du projet	
	Qualité du projet altérée	
	Sécurité déficiente sur le site des travaux	
	Dépassement des coûts	

CONCLUSION

En conclusion nous pouvons dire que malgré la complexité de mise en œuvre les objectifs initiaux ont été pleinement atteints. Il a fallu trouver les solutions adaptées au niveau des règles complexes du financement public par rapport au projet privé. Le projet public a eu un léger retard dans l'échéancier dû à l'inexpérience de la Société de développement St.James dans la recherche de financements, ainsi qu'à la complexité du montage juridique, mais il est tout de même rentré dans ses coûts à 90%. Pour le projet privé, L.M. Sauvé a dû prendre la responsabilité de dépassement de coûts pour le projet privé, soit plus de 2 millions de dollars. L.M Sauvé Itée critique les procédures trop compliquées du gouvernement en matière de subvention, encore trop peu profitable pour le privé. Mais malgré cela, la rentabilité du projet commercial a été largement atteinte, et la Société de développement St.James vient de céder l'emphytéose pour un montant de six millions de dollars.

RÉFÉRENCES

Convercité (2007). www.convercite.org, Consulté le 20 février 2007.

Groupe Cardinal-Hardy (2007). www.cardinal-hardy.ca, Consulté le 15 avril 2007.

LM. Sauvé Itée. (2007). www.lmsauve.com, Consulté le 15 avril 2007.

Project Management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body Knowledge*, Édition Standard, 3^e édition, Newtown Square.