

## **TRANSFORMATION DE L'EX-HÔPITAL BELLECHASSE** Recyclage d'un bâtiment institutionnel désaffecté en habitations communautaires

Vicky St-Pierre  
Geneviève Tremblay

**Face aux déficits qualitatifs et quantitatifs en matière de logement dans le quartier Rosemont, l'organisme à but non lucratif «les Habitations communautaires Loggia» a choisi d'agir en devenant promoteur et propriétaire immobilier. L'organisme savait que la conversion d'un bâtiment institutionnel désaffecté depuis près de dix ans et dont l'enveloppe était dans un état de dégradation avancé présenterait de sérieux défis.**

**Le principal enjeu rencontré dans ce projet est lié à la contradiction entre la structure de financement du logement abordable et les principes écologiques, participatifs et inclusifs auxquels le promoteur adhère. Bien que ceux-ci soient intrinsèquement liés pour Loggia, il n'a pas été facile de les harmoniser dans un contexte financier aussi étroit. À cela se sont ajoutés le processus de changement de zonage et la consultation publique qui ont, à la fois, requis la mobilisation et la concertation de nombreux acteurs, mais qui ont aussi permis de rendre le projet acceptable pour l'ensemble des citoyens du quartier et de l'intégrer de manière durable. Notons aussi que la décontamination de l'édifice et du sol fut cruciale afin de rendre le projet et les lieux viables.**

**Malgré le contexte financier, ce projet de recyclage abordable, participatif, adaptable et accessible aux personnes handicapées possède des qualités écologiques certaines. C'est grâce à une groupe de partenaires ainsi qu'une équipe technique et de conception expérimentée, que Loggia a réussi à mettre sur pied un projet répondant à ses objectifs et à ceux du développement durable.**

---

article H0903

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 2009 par le Groupe de recherche IF - grif © Université de Montréal, Montréal, Canada  
[www.grif.umontreal.ca](http://www.grif.umontreal.ca)

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

## DESCRIPTION DU PROJET ET DE SON CADRE ORGANISATIONNEL

### Présentation générale du projet et de ses principales caractéristiques

À la suite de la réorganisation du système de services de santé et de services sociaux de 1997 (virage ambulatoire), l'Hôpital Bellechasse, situé au 3950, rue de Bellechasse dans l'arrondissement de Rosemont-La Petite Patrie, ferma ses portes (figure 1). Graduellement, l'abandon de cette friche institutionnelle de taille (environ 6870 m<sup>2</sup>), les flâneurs qu'il attire, les dépôts de déchets qu'il permet, ainsi que sa lente dégradation créeront une brèche dans le quartier.



Fig. 1. Localisation du projet (Ville de Montréal, 2007, p.2)



Fig. 2. Plan en perspective du projet Bellechasse (Ville de Montréal, 2007, p.4)

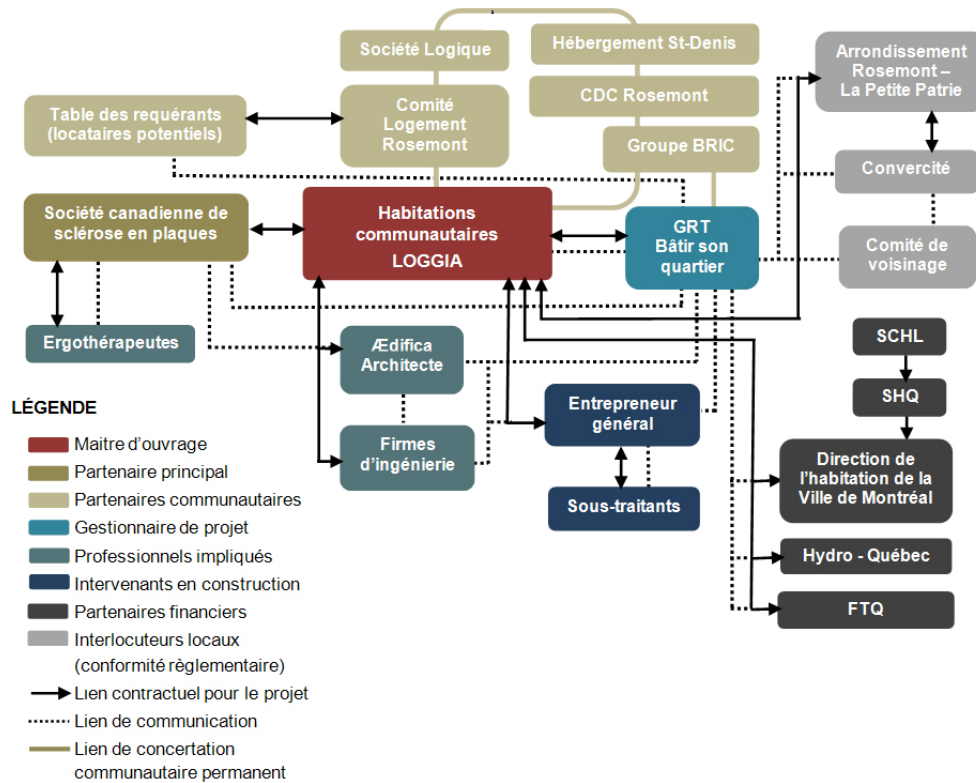
Soucieuse de rétablir l'équilibre du secteur et de répondre au besoin croissant de logements abordables dans le quartier, l'organisation des Habitations communautaires Loggia s'associe à la Société canadienne de la sclérose en plaques (SCSP) et propose en 2004 de convertir l'ancien hôpital en un projet résidentiel abordable, écologique et accessible universellement. Le projet Bellechasse de Loggia proposera 91 logements répartis en deux immeubles totalisant 9497 m<sup>2</sup>. Le projet implique la construction d'un nouvel édifice (au premier plan de la figure 2 et figure 3) donnant sur

la 20<sup>e</sup> avenue, où seront construits 23 logements, et la récupération de l'ancien hôpital construit en 1962 (au second plan de la figure 2) qui sera subdivisé en 68 logements. Ceux-ci accueillent 239 personnes, incluant quinze familles dont un membre qui souffre de la sclérose en plaques. Les plans prévoient que les édifices répondent aux normes Novoclimat, c'est-à-dire qu'ils possèdent des qualités éco-énergétiques supérieures et des caractéristiques favorisant une bonne ventilation ainsi qu'une qualité accrue de l'air intérieur (Gouvernement du Québec, 2008). Dans un souci écologique, un toit vert chapeautera l'une des ailes, un système de récupération de chaleur et un système de récupération des eaux grises sont prévus. Aussi, 38 espaces de stationnement extérieurs sur dalles alvéolées qui devraient servir en partie à accueillir les véhicules de l'organisation d'autopartage Communauto et un stationnement à vélo seront aménagés.



**Fig. 3: Élévation du nouveau bâtiment sur la 20<sup>e</sup> avenue** (Comité de voisinage, 2008)

**Présentation du cadre organisationnel**



**Fig. 4. Diagramme organisationnel**

## **Présentation des gérants du projet et des principaux intervenants**

### ***Le maître d'ouvrage***

Tel que l'illustre la figure 4, on trouve l'organisation des Habitations Communautaires Loggia au cœur du projet, car il en est le promoteur et en demeure le propriétaire. Loggia est un organisme à but non lucratif créé par un groupe de concertation communautaire qui porte un intérêt à la question du logement social et abordable (illustré en beige dans la fig.4). Puisqu'un membre de chacun de ces organismes siège au conseil d'administration de chacun des partenaires, tous ont un droit de regard sur les activités des autres. Tout projet que Loggia entreprend est donc fait avec l'aval des organismes partenaires et doit répondre à certains de leurs objectifs. Tout comme les 122 logements des Habitations Préfontaine réalisés précédemment, le projet Bellechasse constitue une contribution significative de Loggia à l'objectif de 1 000 logements sociaux que s'est fixé le Comité Logement Rosemont. Dans le même esprit, la gestion participative impliquant les futurs locataires contribue au développement communautaire, comme le souhaite la Corporation de développement communautaire (CDC) Rosemont. Les choix durables et les processus de concertation avec les organismes, les locataires et les voisins entourant ce projet répondent, eux, aux souhaits du groupe Bâtir Rosemont par l'Innovation et la Concertation (BRIC). Aussi, il répond aux objectifs d'accessibilité universelle que promeut la Société Logique.

### ***La multi-organisation temporaire***

Hors de ce réseau, et pour ce seul projet, Loggia se liera à la Société canadienne de la sclérose en plaques. Ayant pour mission d'améliorer les conditions de vie des personnes affectées par la sclérose en plaques, l'organisme désire offrir une option mieux adaptée aux personnes aux prises avec cette maladie qui souhaitent continuer à vivre avec leur famille. Aussi, une table de requérant représentant les résidents potentiels sera formée afin que ceux-ci puissent spécifier leurs besoins et participer à l'élaboration du projet. Toujours au niveau communautaire, le partenaire clef du projet est le Groupe de ressources techniques (GRT) Bâtir son quartier qui, grâce à son expertise dans le montage de projet de logements sociaux, fera la gestion de l'intégralité du projet et supportera Loggia dans l'ensemble des phases. Il sera donc le relai entre Loggia et l'ensemble des acteurs impliqués au niveau technique et financier. Notez aussi qu'un membre de l'organisme Bâtir Rosemont par l'Innovation et la Concertation représente de manière permanente les intérêts des locataires rosemontois au conseil d'administration du GRT et est donc doublement impliqué dans le projet (voir groupe BRIC en figure 4).

La conception du projet sera faite par la firme d'architecte Ædifica qui est reconnue, entre autres par le GRT, pour sa capacité à développer des constructions aux qualités environnementales et écologiques. Dans le même esprit, la firme d'ingénieurs Martin Roy et associés, ayant travaillé sur des projets prestigieux tels que Benny Farm, sera sollicitée.

L'arrondissement de Rosemont – La Petite Patrie, en plus de délivrer des permis pour les travaux, accompagnera Loggia dans le processus de consultations publiques associé à la demande de changement de zonage. Un comité de voisinage sera aussi mis sur pied afin de faire connaître le projet et négocier avec les potentiels opposants. La firme Convercité sera également engagée par l'arrondissement afin de faciliter la négociation avec les résidents.

De nombreux partenaires financiers prendront part au projet à différents moments du processus et à des degrés différents. Par exemple, la Direction de l'habitation de la Ville de Montréal, en tant que mandataire de la Société d'habitation du Québec (SHQ), par les programmes *AccèsLogis* et *Logement abordable* et le *Programme de rénovation Québec* financera et maintiendra un suivi tout au long de la construction pour s'assurer que les critères des programmes soient bien respectés. Pour la Ville de Montréal, en plus de contribuer à ses objectifs annuels en termes de logement abordable, ce projet permettra de recoudre l'accroc dans la trame urbaine que laissait l'hôpital désaffecté. La Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), par l'intermédiaire du Fonds d'acquisition de Montréal, se présentera comme un partenaire financier majeur en acceptant de prêter les sommes nécessaires à la décontamination de l'ex-hôpital avant que le projet ne soit entièrement approuvé par les instances supérieures. La Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL) contribuera de deux façons : (i) par le financement de la Société d'habitation du Québec et (ii) par l'octroi d'une subvention pour le démarrage du projet.

## PLANIFICATION DU PROJET

Le cycle de vie du projet a commencé en 2004 et le début de la remise des logements aux locataires se fera vers décembre 2009 (figure 5). En novembre 2008, le projet est au début de la phase de construction. Notez que les phases de conception et de planification du projet ne se succéderont pas, mais se dérouleront simultanément.

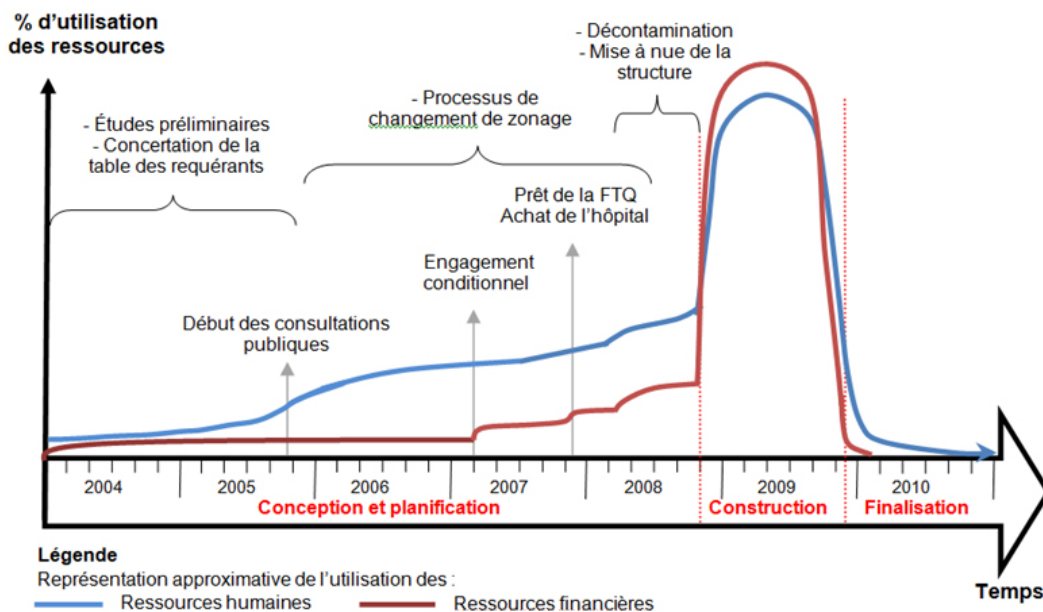


Fig. 5. Cycle de vie du projet

### *Phase de conception et de planification*

Avec l'appui politique et l'octroi de subventions de départ, puisées à la fois dans l'enveloppe budgétaire discrétionnaire de la députée Rita Dionne-Marselais et dans les

fonds de la SCHL, la Loggia et le GRT commenceront un travail exploratoire sur la faisabilité du projet. La Société canadienne de la sclérose en plaques s'associant à Loggia, l'immeuble gardera ses vocations sociale et médicale et améliorera l'acceptabilité du projet pour l'acquisition de l'hôpital et la modification du zonage. Puisqu'il correspond à leurs objectifs, les partenaires communautaires accepteront rapidement le projet mis sur table par Loggia.

Après un processus ardu de recherche de financement, Loggia réussira à avoir un engagement conditionnel et recevra une subvention de démarrage de 250 000 \$ de la SHQ. Cet argent permettra de payer les honoraires des architectes et des ingénieurs pour la conception des plans et devis, de lancer les appels d'offres ainsi que faire le dépôt pour l'achat de l'ex-hôpital Bellechasse. Afin de passer à l'étape de l'engagement définitif de la SHQ, Loggia, avec l'aide du GRT, devra acheter l'immeuble, changer le zonage et trouver l'ensemble du financement nécessaire à la construction du projet.

L'emprunt à la Fédération des travailleurs du Québec permettra l'achat de l'ex-hôpital et sa décontamination. Cinq mois au lieu de deux seront nécessaires pour terminer la décontamination. Malheureusement, la contamination fongique découverte pendant le chantier enverra plusieurs travailleurs à l'hôpital et obligera l'arrêt du travail sur le chantier durant un mois. Plusieurs précautions techniques prises en réponse à ces événements augmenteront les coûts des travaux et les délais de réalisation.

Une présentation informelle du projet à la population rosemontoise soulèvera de fortes préoccupations en 2006. Le gestionnaire du projet, les intervenants en conception, le promoteur et les partenaires communautaires poursuivront toutefois leur travail et feront de nombreuses rencontres dans le but d'établir des plans conformes aux besoins des futurs locataires. Afin de se conformer à la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, le changement de zonage d'institutionnel à résidentiel devra passer par une consultation publique. L'équipe présentera donc à nouveau son projet et produira des études visant l'atténuation des préoccupations du voisinage. Dans le rapport final de la consultation publique rendu public le 29 mars 2007, nous pouvons lire :

Après avoir pris connaissance des informations disponibles sur le projet ainsi que des avis et commentaires des citoyens exprimés lors de la soirée de consultation publique et par écrit sur les questionnaires complétés, nous sommes d'avis qu'il s'agit d'un bon projet au bon endroit. L'ancien hôpital Bellechasse se prête fort bien à un nouvel usage résidentiel, dans un quartier actuellement résidentiel, et l'ensemble des parties a tout à gagner à trouver une formule de cohabitation acceptable pour tous. (Ville de Montréal, 2007, p.8)

Malgré cet avis favorable de la firme privée Convercity mandatée pour la consultation publique, l'opposition formelle au projet par le voisinage ne s'atténuera qu'en février 2008. Suite à cela, Loggia trouvera le reste de son financement auprès d'organismes comme Hydro-Québec pour totaliser la somme de 13 millions de dollars.

### ***Phases de construction et de finalisation***

L'engagement définitif des organismes subventionnaires sera finalement signé en octobre 2008 et permettra à Loggia d'emprunter les sommes nécessaires à la construction. L'architecte deviendra alors le supérieur de chantier et la phase de construction se terminera lorsque l'architecte confirmera la fermeture du chantier. Ce moment coïncidera aussi avec la date d'ajustement des comptes, moment où la Ville transférera l'argent à Loggia qui pourra à son tour payer son dû aux professionnels et

entrepreneurs. La fin du projet aura lieu lorsque tous les locataires choisis par la table des requérants auront aménagé dans leur nouveau logement. Toutefois, des employés du Comité Logement Rosemont continueront à s'occuper de la location des logements.

### Faisabilité économique du projet

Dans un quartier où 71 % des résidents sont locataires et où le prix des loyers a augmenté de 25 % dans les cinq dernières années, il va sans dire qu'un projet comme celui de Loggia était attendu avec impatience par les familles à la recherche de logements abordables. De plus, le manque marqué de logements pour familles dans le quartier a poussé Loggia à développer un projet ciblant particulièrement cette clientèle. Tel qu'en témoigne le tableau 1, en tant qu'organisme à but non lucratif dont la clientèle était assurée, la rentabilité pour l'organisme Loggia se définissait de manière particulière. En fait, l'atteinte de la rentabilité pour Loggia reposait sur sa capacité à offrir des logements sains, à prix abordables et idéalement écologiques pour les personnes et les familles à revenus faibles et modestes ainsi que pour les personnes handicapées. Bien que les effets d'une demande de changement de zonage et la contamination de l'édifice rendaient ce projet incertain et donc potentiellement coûteux, les bénéfices prévisibles demeuraient quand même beaucoup plus importants pour Loggia qui représente les locataires de Rosemont.

**Tableau 1. Analyse des coûts et bénéfices pour Loggia**

<b>Bénéfices monnayables (BM)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Achat de l'hôpital à coût moins élevé à cause de la contamination;</li><li>- Répondre aux normes Novoclimat, installer un système de récupération de chaleur et un toit vert amène des économies d'énergie prévisibles d'environ 25 %;</li><li>- Doubles cloisons permettent l'adaptation à faibles coûts pour les personnes à mobilité réduite.</li></ul>
<b>Bénéfices non monnayables (BNM)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Augmentation de l'offre de logements abordables dans le quartier Rosemont;</li><li>- Projet correspondant aux plans stratégiques de tous les partenaires ;</li><li>- Crédibilité de Loggia comme acteur dans le domaine du logement abordable accru;</li><li>- Les économies d'énergie prévisibles permettent la stabilisation partielle des dépenses pour les ménages sensibles aux variations de coûts;</li><li>- Projet permettant de requalifier une friche et de densifier le quartier (participation au développement durable).</li></ul>
<b>Coûts monnayables (CM)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Acquisition, décontamination, construction et permis;</li><li>- Frais professionnels, frais liés à la présentation publique et au changement de zonage (incluant le matériel de présentation du projet);</li><li>- Taxes, financement et assurances.</li></ul>
<b>Coûts non monnayables (CNM)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Temps et appui offert par les membres des organismes partenaires;</li><li>- Temps et implication des membres de la table de requérants.</li></ul>

## Faisabilité technique du projet

Le GRT a d'abord consulté les études de faisabilité techniques préalablement élaborées par d'autres organismes pour des projets de transformation de l'hôpital Bellechasse. Dans ces études, la plomberie, incluant la boucle d'eau chaude, apparaissait comme étant réutilisable à 100 %. Avec cette boucle d'eau chaude, les concepteurs espéraient pouvoir mettre en place un système de chauffage géothermique qui produirait une énergie verte et qui aurait permis de stabiliser presque entièrement les coûts de chauffage pour les résidents qui sont très sensibles à la hausse des coûts de l'énergie. À la suite d'études plus exhaustives, ces informations se sont avérées erronées. Les considérations techniques et temporelles qu'entouraient les travaux nécessaires à l'instauration de cette technologie dépassaient nettement les coûts anticipés préalablement et cette partie du projet fut donc abandonnée. Aussi, les fenêtres de l'hôpital, qui selon ces premières études pouvaient être réutilisées, ont dû être changées pour répondre aux normes Novoclimat.

Un examen plus poussé de la structure a également révélé que les plans récupérés du Ministère de la santé et des services sociaux n'étaient pas exacts. La position de ses colonnes structurales sur les plans était différente de leur position réelle. Ajoutons que des expertises ont révélé la présence de contamination aux hydrocarbures dans le sol, d'amiante et de plomb dans le bâtiment ainsi que de fientes de pigeons sur la toiture.

En réponse à ces nouveaux diagnostics, le GRT et Loggia décideront de faire la mise à nue de la structure du bâtiment en même temps que sa décontamination. Cette cueillette critique d'informations devenait primordiale pour confirmer la faisabilité et diminuer les risques du projet.

## ANALYSE DES OUTILS DE GESTION

### La gestion des coûts

Comme Loggia demeurera propriétaire et gestionnaire de l'édifice à la fin des travaux de construction et qu'elle souhaitait bâtir un projet vert, il fut tout à fait logique pour cet organisme de s'engager dans une démarche prenant en compte le *Whole life cycle cost*. Toutefois, la structure du financement pour les logements abordables entre en contradiction avec ces principes.



Fig.6. Structure dénudée (Comité Logement Rosemont, 2008, p.16)



Les programmes de financement auxquels sont intégrés des critères de modestie limitent fortement la possibilité d'opter pour des matériaux de meilleure qualité plus coûteux à l'achat, mais souvent plus durables. Toutefois, puisque le projet intégrait le recyclage d'un édifice à des fins résidentielles, l'obtention d'une subvention provenant du *Programme de Rénovation Québec* a été possible.

Puisque le projet de transformation de l'hôpital Bellechasse disposait d'un financement limité, l'équipe de professionnels a dû mettre en place une solution novatrice pour réduire les coûts. Comme l'état de l'ancien hôpital demeurait incertain, on proposa de lancer un premier appel d'offres pour la décontamination et la mise à nu de la structure. Il s'agissait d'une stratégie risquée, car elle impliquait d'amorcer des travaux avant d'avoir obtenu l'aval du projet par les bailleurs de fonds. En plus de faciliter la décontamination et l'élaboration de plan et devis plus précis, la mise à nu complète de la structure (figure 5) a permis de diminuer le niveau de contingence pour l'ensemble des entrepreneurs. Cela a donc permis la négociation à la baisse des contrats avec les soumissionnaires et donc la réduction des coûts de construction. Soulignons qu'une entente sous forme de marché à forfait devait être établie avec l'entrepreneur. Il était donc de la première importance que les plans et devis soient très précis.

Le projet Bellechasse a fait face à plusieurs contretemps qui ont engendré des frais de financement supplémentaires, et donc, des dépassements de coûts par rapport au budget initial. Ceux-ci ont été principalement absorbés par la surpression de composantes, comme celle du second ascenseur, ou par leur remplacement par des éléments moins dispendieux. La combinaison des retards et de l'inflation a obligé l'augmentation des loyers à 95 % du loyer médian actuel. Ce prix est au-delà de ce que Loggia s'était fixé comme objectif et empêchera probablement certains ménages d'intégrer ces édifices. Toutefois, comme les loyers ne devraient pas augmenter, leur prix sera nettement plus avantageux dans quelques années par rapport aux logements sur le marché privé dont le prix continue constamment à augmenter.

### **La gestion de la qualité**

Le processus participatif a d'abord permis de clarifier les besoins des futurs occupants et de créer ce qui était considéré un projet de qualité pour eux. Les groupes de résidents potentiels et de résidents atteints de sclérose en plaques ont donc participé bénévolement à la conception du projet lors de séances avec les professionnels. Toutefois, malgré les soucis de qualité de tous, le budget limité ainsi que l'usure prématurée que peuvent provoquer les fauteuils roulants ainsi que les déménagements fréquents n'a pas permis de mettre de revêtements de plancher de bois et de céramique, mais seulement de linoléum.

Comme le budget du projet n'était pas flexible, toutes les composantes ont été étudiées dans le détail et différents indicateurs de performance ont été établis. Par exemple, pour les installations électriques et sanitaires, des indicateurs très ouverts de type « performance information procurement system » ont été inscrits aux devis afin de permettre aux entrepreneurs de proposer des solutions adéquates, mais moins coûteuses. Cependant, des caractéristiques de performance très précises ont été fournies par les ergothérapeutes de la Société canadienne de la sclérose en plaques et incluses aux plans et devis afin que les espaces soient accessibles pour les personnes en fauteuil roulant et que les appartements soient aisément adaptables.

Les critères écologiques auxquels Loggia a choisi de répondre assurent un niveau de qualité approprié aux bâtiments. Pour répondre aux normes Novoclimat, il est impératif de choisir des matériaux de gamme supérieure et que leur installation soit faite par des ouvriers ayant reçu une formation de l'Agence de l'Efficacité Énergétique (AEE). Notez que cette dernière inspectera la qualité des composantes et de la main-d'œuvre avant d'attribuer la certification. Les représentants de la Direction de l'habitation de la Ville de Montréal s'assurent aussi que les travaux correspondent aux exigences des programmes de subvention d'où provient en grande partie le financement. Les différents programmes de subvention étaient en cadres par des sections distinctes au sein de la Direction de l'habitation, plusieurs inspecteurs y réaliseront des vérifications et assureront, selon les critères de la Société d'habitation du Québec, un contrôle de la qualité additionnel.

### La gestion des risques

En achetant un bâtiment institutionnel âgé de 46 ans, le promoteur était conscient des risques qu'il pouvait encourir. Comme l'indique le tableau 2, le GRT et le promoteur ont su atténuer ces risques en les identifiant à la base du projet et en trouvant des mesures adaptées à chacune des situations.

**Tableau 2. Analyse des risques et des conflits**

Risques	Réactions/mesures
<b>Recyclage de l'hôpital et information incertaine</b>	- Mise à nu de la structure permettant l'évaluation approfondie de la structure, la mécanique, la plomberie, la production de nouveaux dessins et plans plus précis, l'identification des risques et la prévision de mesures d'atténuation des impacts.
<b>Décontamination du bâtiment et du sol</b>	- Évaluations environnementales et expertises : niveau de contingence accepté par les gestionnaires des programmes de subvention; - Décontamination de l'hôpital avant la fin de la conception.
<b>Consultation publique et changement de zonage</b>	- Études des préoccupations du voisinage (p. ex. étude d'ensoleillement); - Conciliation entre le voisinage et le promoteur pour l'acceptabilité du projet; - Collaboration avec l'arrondissement et Convergence.
<b>Bâtiments à accessibilité universelle</b>	- Collaboration entre SCSP, bénéficiaires, ergothérapeutes et architectes pour adapter l'édifice et les appartements (p. ex. doubles cloisons, largeur des corridors, etc.); - Intégration de critères de performance très précis.

Bien que le fait d'avoir un budget très restreint soit susceptible de diminuer les possibilités de répondre aux problèmes techniques et aux conflits, le GRT a calculé un pourcentage de contingences qui a été accepté par les bailleurs de fonds, afin de se protéger contre les risques identifiés. Par exemple, les contrats sous forme de marché

à forfait, malgré qu'ils soient très détaillés, comportent certains risques. Sachant que ce type d'entente implique parfois des imprécisions et oublis, tant du côté des devis fournis par les concepteurs que des évaluations faites par les entrepreneurs, le GRT a prévu une enveloppe budgétaire pour les ajustements qui se présenteront assurément en cours de construction. Afin d'établir le contrat entre l'entrepreneur et Loggia, le GRT et les concepteurs du projet se sont aussi référés à une liste d'oublis potentiels provenant de données historiques.

### **La gestion du temps**

L'implication financière des instances publiques et la nécessité de répondre à l'ensemble des critères et exigences des programmes de subvention ainsi que les délais variables pour le traitement des demandes étaient connues par le GRT et le promoteur. Néanmoins, certaines contingences ont eu des impacts relativement importants sur l'échéancier et conséquemment, sur le budget. Par exemple, afin de diminuer les risques, la décontamination et la mise à nue de la structure ont été effectuées préalablement. Cependant, la contamination fongique qui n'avait pas été détectée auparavant, lors de ces travaux, provoqué l'intoxication de travailleurs, la fermeture du chantier pendant un mois et engendré des travaux et mesures qui ont occasionné deux mois de délai supplémentaire.

Afin d'éviter des délais coûteux et d'assurer la légitimité du projet qui avait été approuvé par l'arrondissement et les citoyens, les modifications qui ont été faites sur les plans finaux après le changement de zonage, n'ont pas affecté l'enveloppe extérieure des édifices.

### **Les interfaces de communication**

Le GRT, toujours présent aux rencontres entre les parties prenantes, s'assurait par un suivi rigoureux que l'information soit transférée de manière effective. Afin de garantir l'uniformité de l'information, les présentations aux instances officielles et au public ont été préparées par la collaboration entre le GRT, les concepteurs et Loggia. À la suite des consultations publiques, un blog a aussi été créé et alimenté par le GRT pour maintenir la communication avec le voisinage.

Autant lors de la consultation publique que pendant les autres rencontres, le GRT s'est assuré que la communication se faisait de manière efficace et soutenue. Le risque de conflit durant la consultation publique était grand, cependant une bonne stratégie de communication a permis d'éviter les écueils.

À cause des délais lors des phases de conception et de planification, le responsable du projet à la Société canadienne de la sclérose en plaques a été remplacé. Pour éviter que des informations se perdent et afin de s'assurer que ce partenaire reste engagé avec le projet, le chargé de projet du GRT a rencontré le nouveau responsable. Il était crucial que cette personne ait une très bonne compréhension du projet puisque c'est elle qui devait établir les liens entre les bénéficiaires et les ergothérapeutes ainsi que transmettre l'information au GRT et aux architectes pour les quinze logements qui doivent être adaptés.

## La gestion des ressources

Les ressources humaines impliquées dans l'élaboration et la réalisation de ce projet sont nombreuses et de types très différents. D'abord, le GRT a orienté Loggia pour que soient choisis des professionnels expérimentés et spécialisés dans les technologies vertes afin de développer le projet le plus «durable» possible. Aussi, l'implication bénévole des résidents potentiels et des membres des organismes partenaires peut être considérée comme un apport significatif à la durabilité du projet.

La consultation publique a aussi exigé la participation de nombreuses personnes. En effet, en plus du personnel de l'arrondissement, de Convergence, de Loggia, du GRT, des concepteurs, de la table de requérants, des organismes partenaires, elle a requis la présence des citoyens. La consultation fut longue et fut une contrainte en termes de temps, mais elle a aussi permis de légitimer le projet et de le rendre acceptable pour l'ensemble des citoyens.

Une grande part des efforts dévolus à la gestion des ressources a été investie dans la recherche de financement. Cette recherche a été commencée par Loggia, toutefois le GRT s'est assuré que ce financement soit maintenu malgré les délais. En effet, les subventions ont des dates d'échéances et toute prolongation dans les échéanciers doit être hautement justifiée. Fort de son expertise en la matière, le GRT a cherché le financement supplémentaire à près que les études de faisabilité aient révélé l'insuffisance de fonds.

## CONCLUSION

Les Habitations communautaires Loggia savaient que la conversion d'un bâtiment institutionnel désaffecté depuis près de dix ans et dont l'enveloppe était dans un état de dégradation avancé présenterait de sérieux défis. C'est donc par une planification rigoureuse et un travail d'ajustement constant que Loggia, le GRT ainsi que tous leurs collaborateurs ont rendu possible ce projet. Aussi, les consultations publiques ont-elles certainement amélioré l'ancrage du projet dans le quartier. Toutefois, ces multiples rencontres avec les nombreux acteurs ont alourdi la tâche des intervenants impliqués et constituaient un risque important, car les erreurs de communication auraient pu être fatales pour le projet.

L'expertise et les contacts du GRT dans la gestion de projet de logements sociaux ainsi que l'appui des professionnels de la Ville furent des atouts importants. Le promoteur Loggia, épaulé par la Société canadienne de la sclérose en plaques, le milieu communautaire et la population rosemontoise qui ont encouragé le projet ont permis d'arrimer le projet dans ce cadre urbain et social particulier. L'expérience des concepteurs de la firme d'architectes Ædifica et la firme d'ingénieurs Martin Roy et associés, leur a permis d'innover en proposant des bâtiments écologiques avec un budget très restreint. Finalement, ce projet de recyclage abordable, participatif, adaptable et aux qualités écologiques certaines s'inscrit dans une démarche de développement durable.

## RÉFÉRENCES

**Agence de l'Efficacité Énergétique** (2008) *Normes Novoclimat*. [[www.aee.gouv.qc.ca/](http://www.aee.gouv.qc.ca/)] consulté le 16 octobre 2008.

**Comité de voisinage de l'hôpital Bellechasse** (2008) *blog*. [[bellechasse.wordpress.com/](http://bellechasse.wordpress.com/)] consultée le 15 octobre 2008.

**Comité logement Rosemont** (2008) *Rapport annuel 2007-2008*. [[www.comitelogement.org/?q=taxonomy/page/or/3](http://www.comitelogement.org/?q=taxonomy/page/or/3)] consulté le 16 octobre 2008.

**Comité logement Rosemont** (2008) *Transformation de l'ex-hôpital Bellechasse*. [[www.comitelogement.org/?q=bellechasse](http://www.comitelogement.org/?q=bellechasse)] consulté le 17 octobre 2008.

**Le moniteur** (2002) *Marchés publics, toutes les facettes du marché à forfait*. [[www.lemoniteur.fr/archives/contenu/voir\\_article.asp?num\\_article=20020426-577](http://www.lemoniteur.fr/archives/contenu/voir_article.asp?num_article=20020426-577)] consulté le 28 novembre 2008.

**Société canadienne de sclérose en plaques** (2008) *Plan stratégique, croissance 2015*. [[www.mssociety.ca/fr/pdf/croissance2015\\_leaflet.pdf](http://www.mssociety.ca/fr/pdf/croissance2015_leaflet.pdf)] consulté le 17 octobre 2008.

**Ville de Montréal** (2007) *Transformation de l'hôpital Bellechasse, arrondissement de Rosemont– La Petite-patrie, consultation publique du 27 février 2007*. [[ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arr\\_ros\\_fr/media/documents/hopital\\_bellechasse.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arr_ros_fr/media/documents/hopital_bellechasse.pdf)] consulté le 17 octobre 2008.