Le monastère du Bon-Pasteur : Le recyclage précurseur d'un ensemble patrimonial d'envergure



Dirigé par Clément Demers et Michel Max Raynaud





Le monastère du Bon-Pasteur :

Le recyclage précurseur d'un ensemble patrimonial d'enverg
--

ALBANE LAINÉ

Ce travail a été réalisé dans le cadre de l'Observatoire Ivanhoé Cambridge de l'Université de Montréal et fait partie du programme CODEX, dirigé par Clément Demers et Michel Max Raynaud. L'objectif de ce programme est de constituer un répertoire de cas de grands programmes urbains.

Pour connaitre d'autres projets qui font partie du CODEX, consulter www.observatoire-ivanhoe-cambridge. umontreal.ca

Remerciements

Je tiens à remercier M. Michel Max Raynaud, superviseur de ce travail de recherche pour ses conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion ainsi que M. Clément Demers, pour sa disponibilité et pour avoir accepté de partager ses connaissances sur le projet.

Résumé

Situé dans l'arrondissement de Ville-Marie à Montréal, le projet à l'étude consiste à recycler le site patrimonial du monastère du Bon-Pasteur anciennement occupé par les Sœurs de la communauté de Notre-Dame du Bon-Pasteur d'Angers. Porté par la Société Immobilière du Patrimoine Architectural de Montréal (SIMPA), promoteur paramunicipal et maître d'œuvre, ce projet prévoit la création d'un centre de diffusion culturelle, d'espaces bureaux, d'une coopérative d'habitation, d'une résidence pour personne retraitées, d'une garderie, d'une copropriété divise, de stationnement et d'un parc aménagé et paysagé. Considéré comme précurseur, le projet du Bon-Pasteur se caractérise par la grande complexité de son montage juridique et financier. La diversité des fonctions et des partenaires financiers ainsi que la configuration et l'état des édifices présentaient un certain nombre de défis auxquels les gestionnaires de projet devaient répondre par des solutions créatives. Réalisé selon en mode de réalisation traditionnel et livré en 1987, cette opération de 11,8 millions a démontré qu'il est possible de préserver les biens historiques et religieux tout en les intégrant à l'environnement urbain actuel.

Mots clés: Patrimoine, recyclage, réhabilitation, conservation, gestion de projet

Table des matières

I.	INTRODUCTION	1
II.	METHODES DE RECHERCHE	3
III.	ANALYSE DE L'ETUDE DE CAS	4
A. B.	a. Histoire du monastère du Bon-Pasteur b. Histoire récente du monastère du Bon-Pasteur c. Caractéristiques architecturales du site d. Cadre règlementaire. DESCRIPTION DU PROJET a. Localisation du projet b. Objectifs et raison d'être du projet. c. Les nouvelles fonctions, entités juridiques et usagers du site.	4 7 . 11 . 12 . 13 . 15
D.		
	PRÉSENTATION DU CADRE ORGANISATIONNEL DU PROJET ET DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUES PRINCIPAUX INTERVENANTS	
F.		
G.	CYCLE DE VIE DU PROJET ET STRATEGIE DE GESTION	. 29
IV.	CONCLUSION	. 32
RFF	ERENCES	34
	re 1 : <i>Académie des demoiselles</i> dirigée par les sœurs du Bon-Pasteur, date inconnue	5
	re 2 : Les sœurs du Bon-Pasteur dans la nef Sud de la Chapelle publique, 1894	
94.	o 2 . 200 occurs du 2011 i dottour dans la rior cad de la criapone pasinque, rec i	0
Figur	re 3 : les étapes de la construction du monastère du Bon-Pasteur	6
Figur	re 4 : Bâtiment principal et ses trois ailes perpendiculaires – Vue aérienne, 2004	9
-	re 5 : Bâtiment principal et ses trois ailes perpendiculaires – Vue depuis l'angle des rues Sherbro aint-Dominique, 2009	
Figur	re 6 : Façade de l'aile Nord-Est – Vue depuis la rue Sherbrooke, 2022	9
Figur	re 7 : Clocheton de la Chapelle publique, 2004	10
Figur	re 8 : Façade de la Chapelle publique – Vue de la rue Sherbrooke, 2015	10
Figur	re 9 : Intérieur de la Chapelle publique – Vue de la nef Sud, 1987	.10
Figur	re 10 : Presbytère – Vue depuis l'angle des rues De Bullion et Sherbrooke, 2022	11

Figure 11 : Dépendances – Vue depuis l'angle des rues St-Norbert et St-Dominique, 1979	11
Figure 12 : Localisation du Monastère du Bon-Pasteur, identifié en bleu	12
Figure 13 : Présentation axonométrique des 8 sous-projets, de leurs nouvelles fonctions, propusagers et/ou occupants	
Figure 14 : Droit de vue – Façade de l'aile Nord-Ouest du monastère du Bon-Pasteur	19
Figure 15 : État du puits de lumière avant travaux – Chapelle du Bon-Pasteur, 1979	20
Figure 16 : État du puits de lumière après travaux – Chapelle du Bon-Pasteur, 1987	20
Figure 17 : Création des entrées en arche des appartements – Dépendances du Monastère Pasteur, 1982	
Figure 18 : Entrées en arche des appartements - Dépendances du Monastère du Bon 2016	
Figure 19 : État du clocheton avant travaux – Chapelle du Bon-Pasteur, 1979	22
Figure 20 : Cadre organisationnel de la SIMPA pour le projet du Bon-Pasteur	24
Figure 21 : Cadre organisationnel du projet	26
Figure 22 : Sources de financement public & privé par nouvelle fonction	29
Figure 23 : Cycle de vie du projet de la SHQ et de la SIMPA	31

Liste des abréviations et acronymes

CJBP : Corporation du Jardin du Bon-Pasteur

CLSC: Centre Local de Services Communautaires

GRTQ-AHM : Ressources Techniques du Québec Atelier Habitations Montréal

MAC : Ministère des Affaires Culturelles

SCHL : Société Canadienne d'Hypothèque et de Logement

SHD : Service de l'Habitation et de Développement

SHQ: Société d'Habitation du Québec

SIMPA : Société Immobilière du Patrimoine Architectural de Montréal

SLDC : Service des Loisirs et du Développement Communautaire

OSGEQ : Office des Services de Garde à l'Enfance du Québec

I. <u>Introduction</u>

Situé dans l'arrondissement de Ville-Marie à Montréal, le projet à l'étude consiste à recycler le site patrimonial du monastère du Bon-Pasteur anciennement occupé par les Sœurs de la communauté de Notre-Dame du Bon-Pasteur d'Angers. Porté par la SIMPA, promoteur paramunicipal et maître d'œuvre, ce projet prévoit la création d'un centre de diffusion culturelle, d'espaces bureaux, d'une coopérative d'habitation, d'une résidence pour personne retraitées, d'une garderie, d'une copropriété divise, de stationnement et d'un parc aménagé et paysagé (La Mothe, 1987). Cet initiateur, crée par une entente entre le ministère des affaires culturelles du Québec (MAC) et la Ville de Montréal, fait l'acquisition du site en 1984, après que le premier projet de recyclage porté par la Société d'Habitation du Québec (SHQ) a été arrêté faute de financement (La Mothe, 1987). Caractéristique des ensembles conventuels du régime français du XIXème siècle, le monastère du Bon-Pasteur présente une valeur patrimoniale et historique remarquable liée à la qualité architecturale de ses composantes. De plus, le site est le témoin de l'évolution du rôle des religieuses dans la société québécoise puisque le site a été construit dans le but de prendre soin de jeunes filles « protégées » (délinquantes) et « préservées » (pauvres, abandonnées ou inadaptées). Livré en 1987, le monastère est réalisé selon en mode de réalisation traditionnel et pour un coût total de 11,8 millions de dollars (La Mothe, 1987).

Le projet du Bon-Pasteur est innovant en ce qu'il prévoit l'intégration d'une grande diversité de fonctions à l'intérieur d'un même ensemble bâti patrimonial. Le site du Bon-Pasteur conserve, adapté au contexte actuel, la vocation sociale que ses premières occupantes, les Sœurs de la Communauté de Notre-Dame du Bon-Pasteur d'Angers, lui avaient donné il y a 140 ans et qu'elles avaient souhaité lui voir garder après leur départ (La Mothe, 1987). Souvent cité en exemple, le projet du Bon-Pasteur démontre qu'il est possible de préserver les biens historiques et religieux tout en les intégrant à l'environnement urbain actuel, tant sur le plan technique que social. De plus, il est innovant de retrouver, au sein d'un même projet de recyclage de cette envergure, des types de propriété aussi différents qu'une coopérative d'habitation et qu'une copropriété divise. L'harmonie de l'ensemble résulte de nombreuses concertations entre les autorités publiques locales et gouvernementales, les partenaires financiers privés et les différents organismes publics du secteur.

L'objectif de cette recherche est d'analyser la manière dont les initiateurs et gestionnaires permettent la réalisation de ce projet, considéré aujourd'hui encore comme un projet d'avant-garde. En effet, les risques sont nombreux devant la complexité juridique de ce projet, la multiplicité des partenaires financiers et les contraintes techniques de construction. Ainsi, ce travail étudie le cadre organisationnel de ce projet qui permet de mobiliser la confiance et l'appui de l'ensemble des parties prenantes. L'objectif est également d'analyser la manière dont les positions des

citoyens sont considérées à l'époque et quels sont les processus qui permettent de garantir l'acceptabilité et l'accessibilité sociale d'un projet patrimonial d'une telle envergure. Ce dernier se distingue également par la grande complexité de son montage juridique et financier. En effet, et après l'échec du premier projet de recyclage porté par la SHQ, l'objectif du promoteur est de trouver les fonds suffisants pour le développement de ce projet. Ainsi, ce travail accorde une attention particulière aux aspects contractuels, réglementaires et financier de cette opération. Plus globalement, cette recherche a pour objectif d'étudier le cycle de vie du projet et d'identifier les grandes leçons qu'il convient de retenir, tant concernant l'objet architectural lui-même que les processus de gestion qui permettent de garantir son succès.

Ainsi, ce travail de recherche tente de répondre à la problématique suivante : Quelles sont les stratégies de gestion employées par les acteurs pour répondre aux enjeux de montage et de gestion du projet de recyclage du Monastère du Bon-Pasteur ?

La première partie de ce travail est consacrée à l'ancrage historique et règlementaire du site à l'étude (A), la seconde à la description des caractéristiques du projet (B) et la troisième à l'identification des principaux enjeux de gestion (C). La quatrième partie présente le cadre organisationnel de la SIMPA (D) et la cinquième le cadre organisationnel du projet ainsi que la planification stratégique des principales parties prenantes (E). Enfin, le montage juridique et financier est présenté dans la sixième partie (F) et le cycle de vie du projet dans la septième (G).

II. <u>Méthodes de recherche</u>

Ce travail de recherche s'appuie sur les analyses documentaires existantes et sur des informations transmises par M. Clément Demers, urbaniste, architecte et gestionnaire de projet d'aménagement. M. Clément Demers occupait, à l'époque du projet, la place de directeur adjoint du Service d'urbanisme de la Ville de Montréal avant de devenir le directeur général de la SIMPA en 1987. Ce travail a également bénéficié des conseils de Mr. Michel Max Raynaud, urbaniste, architecte et directeur de l'Observatoire lvanhoé Cambridge. Enfin, une visite du monastère du Bon-Pasteur a été effectuée le 9 juillet 2022.

III. Analyse de l'étude de cas

Cette étude de cas a pour objectif d'étudier les enjeux et les stratégies de gestion relatifs au montage et à la gestion d'un projet immobilier multifonctionnel d'envergure ayant pour objectif le recyclage du monastère du Bon-Pasteur.

A. Ancrage historique et cadre règlementaire

a. Histoire du monastère du Bon-Pasteur

La communauté de Notre-Dame de Charité du Bon-Pasteur d'Angers est fondée en 1829 à Angers, en France, par Rose-Virginie Pelletier, appelée sœur Marie de Sainte-Euphrasie. Elle tire son origine d'une autre communauté française, l'Ordre de Notre-Dame de Charité du Refuge, fondée par Jean Eudes en 1641 à Caen (ministère de la culture et des communications, 2022). Les Religieuses arrivent à Montréal en 1844 à la demande de l'évêque de Montréal qui souhaite que certaines communautés françaises rejoignent son diocèse en manque de personnel religieux (ministère de la culture et des communications, 2022). Les Religieuses de Notre-Dame de Charité du Bon-Pasteur d'Angers s'installent alors dans le quartier Sainte-Marie où elles s'engagent à prendre soin de jeunes filles « protégées » (délinquantes) et « préservées » (pauvres, abandonnées ou inadaptées). Le site de l'époque ne convenant pas à la réhabilitation des pensionnaires, madame Foretier-Viger (1778-1854), épouse de Denis-Benjamin Viger (1774-1861), homme politique important du Bas-Canada et du Canada-Uni, fait don aux Religieuses d'un terrain situé en dehors des limites de la ville de Montréal, dans un hameau nommé Côte-à-Baron (ministère de la culture et des communications, 2022). Le site, longeant la rue Sherbrooke, comprend une maison en pierre appelée « maison du Bon-Pasteur », un verger et des écuries. L'ensemble sert de refuge à la population pendant l'épidémie de typhus de 1847, l'épidémie de choléra de 1849 et l'incendie de Montréal de 1852 (ministère de la culture et des communications, 2022). Au milieu du XIXème siècle, le plateau Sherbrooke est encore une campagne où sont disséminées quelques maisons élégantes, appartenant pour la plupart à des marchands britanniques (La Mothe, 1987).

En 1846, les Religieuses souhaitent agrandir le site et font ériger une chapelle et un bâtiment de quatre étages à toiture à pignon et pierre de taille grises dans l'espace auparavant occupé par le verger. Elles y aménagent un noviciat, un pensionnat pour les jeunes filles « préservées », de même qu'une section pour les jeunes filles « protégées ». En 1861, avec l'élargissement de la communauté et l'accroissement de la clientèle, les sœurs du Bon-Pasteur ajoutent à ce bâtiment central une aile Est pour abriter *l'Académie des demoiselles* (Fig .1.). Destinée à l'enseignement, cette aile est

réalisée grâce à un don d'Antoine-Olivier Berthelet (1798-1872), homme d'affaires, ancien député à la Chambre d'Assemblée du Bas-Canada et philanthrope (ministère de la culture et des communications, 2022).



Figure 1 : *Académie des demoiselles* dirigée par les sœurs du Bon-Pasteur, date inconnue (Source : Fonds d'archives de la Chapelle historique du Bon-Pasteur, 2022)

Pour répondre aux besoins de la population locale, les religieuses aménagent une chapelle publique en 1878, dont les plans sont tracés par l'architecte Victor Bourgeau, à qui l'on doit également l'Hôtel-Dieu et la maison mère des Sœurs Grises, boulevard Dorchester à Montréal (Fig. 2.). Cette chapelle permet à la population environnante d'avoir accès à un lieu de culte en attendant la construction d'une église paroissiale (ministère de la culture et des communications, 2022).



Figure 2 : Les sœurs du Bon-Pasteur dans la nef Sud de la Chapelle publique, 1894 (Source : La Mothe, 1987)

L'aile Ouest, construite en 1883, prolonge le corps principal du bâtiment du côté de la rue Saint-Dominique. Elle abrite *l'école d'Industrie* où les jeunes filles abandonnées apprennent un métier, notamment la couture (La Mothe, 1987). Cette aile est agrandie au Nord en 1892 et un presbytère est construit en 1896, à l'angle des rues Sherbrooke et Cadieux (actuellement De Bullion). Des constructions annexes (buanderie publique en 1888, ateliers en 1889, presbytère en 1896, dépendances comprenant une imprimerie en 1903) complètent progressivement l'ensemble, et ferment sur trois cotés une cour intérieure servant de jardin (Fig. 3.).

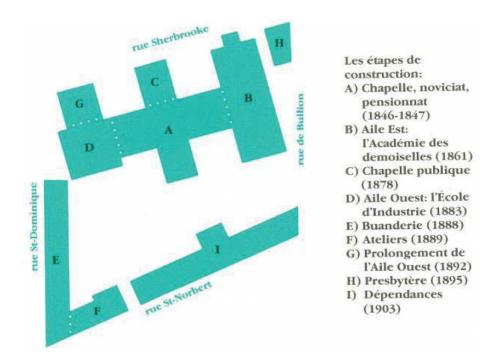


Figure 3 : les étapes de la construction du monastère du Bon-Pasteur (Source : La Mothe, 1987)

L'ensemble bâti témoigne de l'importance de cette communauté religieuse et de son rôle dans la société de l'époque. Les activités des sœurs du Bon-Pasteur dépassent les limites du monastère puisqu'elles fondent l'académie Saint-Louis-de-Gonzague en 1878, le pensionnat Saint-Hubert en 1870 ainsi que la maison de Lorette en 1895 et la maison Sainte-Domitille en 1915 à Laval-des-Rapides. Le gouvernement de la province de Québec leur confie également la direction de la prison des femmes de la rue Fullum, appelée maison Sainte-Darie, dès son ouverture en 1876 (ministère de la culture et des communications, 2022).

Au tournant du siècle, le quartier de la Côte-à-Baron s'est donné des allures urbaines. En effet, le Mont-Saint-Louis, pensionnat pour garçons est immédiatement voisin de monastère, tandis que des duplex et triplex transforment un secteur jusque-là occupé par des résidences unifamiliales (La Mothe, 1987). L'activité de la communauté diminue, surtout à partir de 1960, au moment où l'éducation et les services sociaux

autrefois assurés par les communautés religieuses sont pris en charge par l'État (La Mothe, 1987). Il est également à noter que la commercialisation de la pilule anti conceptuelle par le gouvernement conservateur de John Diefenbaker réduit considérablement le risque de grossesses non désirées et donc, le nombre d'enfants offerts à l'adoption (Bishop, 2021). En 1961, la communauté fait construire une nouvelle maison provinciale à Pierrefonds et les dernières religieuses quittent le monastère en 1979 (ministère de la culture et de la communication, 2022). La même année, le site est vendu à la Société d'Habitation du Québec (SHQ) pour 1,2 million de dollars (La Mothe, 1987).

b. Histoire récente du monastère du Bon-Pasteur

Le site est complètement vacant lorsque la SHQ devient propriétaire du monastère en 1979. Cette dernière commande alors des études de faisabilité pour la réalisation d'un projet de recyclage des immeubles, entièrement voué à l'habitation sociale (La Mothe, 1987). Mais la taille de l'immeuble (plus de 11 500 m2 de plancher) crée des besoins de financement difficiles à combler. En parallèle, la SHQ procède à des travaux de curetage consistant à dégarnir l'intérieur des bâtiments et à retirer les ajouts architecturaux effectués entre 1919 et 1949 qui ne représentent pas d'intérêt patrimonial. Ces travaux relèvent d'importants problèmes de structure, qui accroissent le coût de revient du projet d'habitation (La Mothe, 1987).

C'est à cette période que la SIMPA, société paramunicipale, manifeste pour la première fois son intérêt pour la reprise du projet. Sans participer à l'appel d'offres afin de ne pas se poser en concurrente d'organismes non pourvus de fonds publics, elle manifeste son intérêt à assurer le développement du site si la SHQ ne trouve pas preneur (La Mothe, 1987). Son intention est d'en faire un ensemble immobilier à fonctions multiples : habitations, vocation culturelle, services... Ce concept initial deviendra par la suite l'axe de développement du projet. L'appel d'offres n'ayant pas produit les résultats attendus, la SHQ cède les bâtiments à la Ville de Montréal en 1984 avec l'autorisation du ministre des Affaires culturelles. Les autorités publiques remettent ensuite le monastère du Bon-Pasteur à la SIMPA (La Mothe, 1987). Cette étape transitoire est le prélude au projet ambitieux et innovateur qui mènera, en 1987, au recyclage du monastère du Bon-Pasteur.

c. Caractéristiques architecturales du site

L'ensemble du site présente une valeur historique liée à son implantation. En effet, le monastère est l'un des premiers édifices publics, avec l'Université McGill, à border la

rue Sherbrooke. Son intérêt patrimonial repose sur le fait qu'il a subsisté malgré le développement, la rénovation et l'importante densification du secteur. Le monastère du Bon-Pasteur témoigne également de l'histoire des communautés religieuses féminines au Québec, de leur occupation pendant plus de 140 ans et de leur rôle dans la société de l'époque (ministère de la culture et des communications, 2022).

La valeur architecturale du site du Bon-Pasteur repose notamment sur la grande cohérence de son ensemble bâti. Le bâtiment principal et ses différentes ailes forment un ensemble homogène et authentique qui témoigne de la grande résilience des formes classiques et traditionnelles typiques de l'architecture conventuelle d'esprit français du XIXe siècle (Ville de Montréal, 2016). Laissant peu de place à l'architecte, ce type d'architecture repose sur le savoir-faire du maître d'œuvre et reproduit les éléments du modèle néoclassique élaboré pour le clergé par l'architecte John Ostell (1813-1892) et le jésuite Félix Martin (1804-1886) (ministère de la culture et des communications, 2022). Haut de quatre étages, le bâtiment principal en pierre de taille grise est un exemple achevé de ce type d'architecture. Il est formé d'un corps central de plan rectangulaire traversé par trois ailes perpendiculaires soit un plan en « E » du côté Ouest et un plan en « F » du côté Est (ministère de la culture et des communications, 2022). L'ensemble est constitué de toits à deux versants couverts de tôle à baguettes, de façades symétriques, d'entrées au bout de chaque aile mises en valeur par une ornementation sobre ainsi que d'une cour intérieure, fermée à l'origine par un mur de pierre (Fig.4. et 5.) (ministère de la culture et des communications, 2022). Les murs portants, la maçonnerie et les appuis fenêtres du bâtiment principal et de ses ailes sont en pierre calcaire grise taillée. Les ouvertures sont disposées régulièrement et les fenêtres sont rectangulaires à petits carreaux, en arc surbaissé de pignons ou en lucarnes rampantes et à pignon (parfois sur deux rangées) (Ville de Montréal, 2016). La façade de l'aile Nord-Est présente un porche en pierre et en fronton, un portail cintré, des pilastres et un entablement (Fig. 6.) (Ville de Montréal, 2016).



Figure 4 : Bâtiment principal et ses trois ailes perpendiculaires – Vue aérienne, 2004 (Source : Lahoud, 2004)



Figure 5 : Bâtiment principal et ses trois ailes perpendiculaires – Vue depuis l'angle des rues Sherbrooke et Saint-Dominique, 2009 (Source : Hamel, 2009)



Figure 6 : Façade de l'aile Nord-Est

– Vue depuis la rue Sherbrooke,
2022 (Source : Photo de l'auteure,
2022)

La chapelle publique, conçue en 1878 par l'architecte Victor Bourgeau (1809-1888), se distingue par sa position au centre du bâtiment principal, la qualité de son plan en croix et sa remarquable intégration au reste de l'ensemble. La tour-lanterne à dôme surmontée d'un clocheton intégrée au toit participe également à la grande valeur architecturale du lieu (Fig. 7.). La façade comprend un pignon central souligné par une arcature et surmonté d'une croix de fer, des piliers latéraux ainsi qu'un portail dont l'arc s'appuie sur un bandeau, une triple fenêtre et une niche exposant la statue du Bon Pasteur, tous à arc en plein cintre (Ville de Montréal, 2016). L'entrée sur la rue Sherbrooke, son escalier extérieur ainsi que le narthex entre l'entrée et la nef participent également à la singularité du lieu (Fig. 8.). L'intérieur de la chapelle publique, quant à lui, se distingue par la finesse de ses décors intérieurs (boiseries, vitraux, rosaces etc.). L'édifice comprend quatre nefs opposées deux à deux autour du chœur (une pour les religieuses, une pour les « protégées », une pour les « préservées » et une pour le public), deux pilastres à chapiteau ionique, plusieurs balcons, un entablement et un puits de lumière au-dessus du chœur (Fig. 9.) (ministère de la culture et des communications, 2022).



Figure 7 : Clocheton de la Chapelle publique, 2004 (Source : Rodrigue, 2004)



Figure 8 : Façade de la Chapelle publique – Vue de la rue Sherbrooke, 2015 (Source : Ville de Montréal, 2015)



Figure 9 : Intérieur de la Chapelle publique – Vue de la nef Sud, 1987 (Source : La Mothe, 1987)

Le presbytère construit en 1896 se distingue par ses façades en brique rouge, son plan en forme de parallélogramme, son élévation sur deux étages, son toit plat, sa fenêtre en saillie en façade, son oriel latéral à pans coupés, sa porte à double vantail surmontée d'une imposte vitrée, ses fenêtres rectangulaires (certaines groupées par deux), sa corniche à encorbellement ainsi que ses appuis et linteaux en pierre (Fig. 10.) (ministère de la culture et des communications, 2022).

L'ensemble du site est complété par des dépendances d'aspect plus fonctionnel situées le long de la rue Saint-Dominique. Elles se caractérisent par leur volumétrie mais aussi par leurs façades en moellon en paliers et leurs toits en mansarde (Fig. 11.) (ministère de la culture et des communications, 2022).



Figure 10 : Presbytère – Vue depuis l'angle des rues De Bullion et Sherbrooke, 2022 (Source : Google Street View, 2022)



Figure 11 : Dépendances – Vue depuis l'angle des rues St-Norbert et St-Dominique, 1979 (Source : La Mothe, 1987)

d. Cadre règlementaire

Le monastère du Bon-Pasteur est protégé en vertu de la Loi sur le patrimoine culturel du 19 octobre 2012. Le bâtiment principal (corps central et ses trois ailes) et ses intérieurs sont classés monuments historiques depuis leur acquisition par la SHQ en 1979 et une partie des édifices bénéficient de l'aire de protection de la maison William-Notman, située à proximité du site. Depuis le 27 janvier 1981, l'ensemble profite d'une aire de protection qui lui est propre nommée « aire de protection du monastère du Bon-Pasteur ». Celle-ci permet aux autorités publiques de contrôler certaines interventions effectuées à proximité des immeubles classés, préserver leurs valeurs patrimoniales et assurer le maintien d'un environnement compatible avec ces valeurs (Ville de Montréal, 2016). Il est donc nécessaire d'obtenir l'autorisation du ministre de la culture et des communications pour construire, démolir, diviser, subdiviser ou morceler les espaces compris dans cette aire (ministère de la culture et des communications, 2022). Les bâtiments classés sont également identifiés dans les documents d'évaluation du patrimoine urbain au titre « d'immeubles de valeur patrimoniale exceptionnelle » situés dans un « secteur de valeur patrimoniale exceptionnelle » (rue Sherbrooke Est) (Ville de Montréal, 2016). Ces statuts sont inscrits dans les plans d'urbanismes en vigueur et le site ne bénéficie pas d'une désignation patrimoniale fédérale (Ville de Montréal, 2016).

B. Description du projet

a. Localisation du projet

Le monastère du Bon-Pasteur est situé au 52-120, rue Sherbrooke Est dans l'arrondissement de Ville-Marie, à Montréal (Québec). Le site occupe la partie centrale de la ville de Montréal, entre le mont Royal et le fleuve Saint-Laurent et le quadrilatère formé au Nord par la rue Sherbrooke, à l'Est par la rue de Bullion, à l'Ouest par la rue Saint-Dominique et au Sud par la rue Saint-Norbert (Fig. 12.).

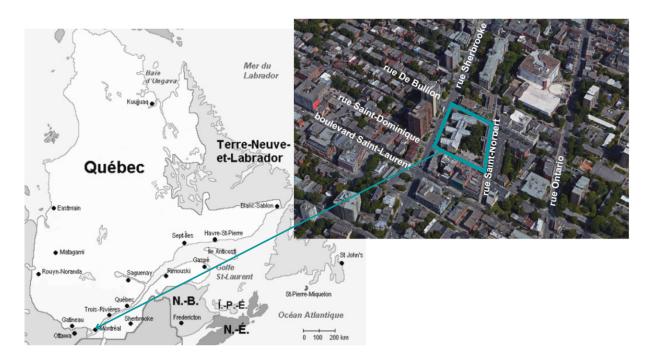


Figure 12 : Localisation du Monastère du Bon-Pasteur, identifié en bleu (Source : Google Maps, 2022 – Figure de l'auteure, 2022)

Au milieu du XIXème siècle, le plateau Sherbrooke est un hameau rural où sont disséminées quelques maisons bourgeoises, appartenant à des marchands britanniques (La Mothe, 1987). Au début du XXe siècle jusqu'aux années 1930, la rue Sherbrooke, encore résidentielle, est l'artère la plus prestigieuse de Montréal. Malgré tout, la tendance est à l'étalement urbain et les familles aisée de la Ville souhaitent s'éloigner des centres urbains et bénéficier d'espaces verts privatifs au sein de communautés homogènes et sécuritaires. Ainsi, le secteur se développe vers l'Est et l'Ouest de la ville et des maisons luxueuses se construisent dans la nouvelle Ville-Jardin de Westmount. La rue Sherbrooke aura pour vocation de desservir de

nombreuses institutions et parcs montréalais tels le Parc La Fontaine, l'hôpital Notre-Dame, le Parc Maisonneuve, le Jardin botanique et le Stade Olympique.

Le secteur du monastère du Bon-Pasteur connait un renouveau lors de l'ouverture du métro Sherbrooke en 1966 et de nombreux projets de densification voient le jour. On assiste alors à une vague de « retour en ville » que connaissaient beaucoup de centres urbains d'Amérique du Nord de l'époque (La Mothe, 1987). Il apparait alors pertinent de répondre aux nouveaux besoins de la population locale et de redynamiser le secteur, aujourd'hui l'un des plus denses du Canada (La Mothe, 1987). En 1984, date à laquelle la SIMPA fait l'acquisition du site, le monastère du Bon-Pasteur est délimité par des axes majeurs d'activité commercial : la rue Prince-Arthur au Nord, Saint-Denis à l'Est, Sainte-Catherine au Sud et le boulevard Saint-Laurent à l'Ouest. On trouve également de nombreux lieux culturels (Cinémathègue guébécoise, Bibliothègue québécoise...), le centre d'affaires, le centre historique et quatre universités dont l'Université McGill et l'Université du Québec à Montréal (UQÀM). Le plateau Sherbrooke est alors le cœur même de la métropole et l'un des secteurs les plus vibrants de celle-ci. L'arrondissement Ville-Marie est aujourd'hui considéré comme un quartier mixte résidentiel et commercial important, avec commerces en rez-dechaussée et résidences sur les étages supérieurs (La Mothe, 1987).

b. Objectifs et raison d'être du projet

Le projet du Bon-Pasteur a pour objectif le recyclage de l'ensemble des bâtiments composant le site. Le recyclage est une opération par laquelle on attribue de nouveaux cycles d'utilisation ou de nouvelles fonctions aux édifices (Merlin et al., 2009). La réhabilitation, considérée comme une intervention de recyclage, consiste à ajuster les bâtiments à de nouveaux usagers et/ou de nouvelles façons d'occuper les espaces, sans en changer la vocation (Merlin et al., 2009). Le projet du Bon-Pasteur peut être considérée comme un projet de réhabilitation en ce que les initiateurs souhaitent qu'une partie des espaces gardent sa vocation sociale. Ainsi, l'idée de ce projet est d'adapter les bâtiments aux besoins actuels et aux normes de construction en vigueur tout en respectant la vocation originelle du lieu qui est de répondre aux besoins des populations les plus précaires (Demers, 2022). De plus, le projet divise les bâtiments en fonctions distinctes et autonomes ayant pour vocation la pluralité sociale et générationnelle. Cela se traduit notamment par la création de logements sociaux ainsi que par l'installation du siège social de l'Office des Services de Garde à l'Enfance du Québec (OSGEQ) dans le bâtiment principal. Les dépendances et ateliers du Bon-Pasteur sont quant eux transformés et non réhabilités puisque leurs vocations ont changé. En effet, le projet prévoit la création d'une copropriété divise privée dont les logements sont proposés à l'acquisition (La Mothe, 1987).

La protection du patrimoine bâti est un autre argument en faveur du recyclage des bâtiments. Comme le stipule l'article 1 de la loi québécoise sur le patrimoine culturel, l'objectif du recyclage est « de favoriser la connaissance, la protection, la mise en valeur et la transmission du patrimoine culturel, reflet de l'identité d'une société, dans l'intérêt public et dans une perspective de développement durable » (LegisQuébec, 2022). Outre la réhabilitation du site, les initiateurs du projet ont donc pour objectif de protéger et de conserver les bâtiments existants. La conservation est utilisée pour prolonger la vie et l'intégrité architecturale d'un site, c'est-à-dire sa forme, son style et ses matériaux constitutifs (pierre, la brique, le verre, le métal, bois...). Cette intervention se traduit par la mise en place d'un processus par lequel la matérialité, l'histoire et l'intégrité conceptuelle du patrimoine bâti son prolongés par des interventions soigneusement planifiées. En ce sens, le terme de conservation oblige le professionnel à penser un projet au travers d'outils artistiques, contextuels, scientifiques, artisanaux et techniques (Merlin et al., 2009). Dans ce projet, les acteurs optent pour la conservation préventive du site en agissant sur l'environnement urbain et en réduisant les émissions polluantes générées par l'exploitation des bâtiments. L'objectif est également de proposer une conservation curative agissant directement sur l'édifice et ses matériaux afin d'arrêter ou de limiter les processus de dégradations. Le projet correspond donc à la raison d'être de la SIMPA, promoteur paramunicipal, en ce que le recyclage du monastère participe à la conservation et à la restauration des éléments architecturaux distinctifs de l'ensemble (Demers, 2022) ainsi qu'à la promotion de l'intérêt culturel de ce site, témoin de l'évolution des pratiques cléricales au Québec. Enfin, on procède à la restauration d'éléments architecturaux et décors, notamment dans la chapelle. C'est le cas du clocheton situé sur le toit ou du puits de lumière.

Le classement du site à la liste des monuments historiques de la ville ne semble pas apparaître comme une contrainte majeure à la SIMPA. En effet, l'objectif est de démontrer, au travers du recyclage de l'ensemble de la parcelle, les avantages socioéconomiques de ce type de projet (Demers, 2022). Ainsi, l'opération doit promouvoir les intérêts d'une telle opération et inspirer les promoteurs locaux et internationaux pour le recyclage du patrimoine bâti de Montréal, laissé parfois à l'abandon. La conservation du patrimoine peut générer de nombreuses retombées sociales, en particulier en ce qui a trait à l'identité collective, pourvu qu'il s'agisse d'un processus dynamique qui ne fait pas des richesses patrimoniales des objets figés dans le temps ou isolés du flux de la vie urbaine (Merlin et al., 2009). Dans cette optique, l'objectif de la SIMPA est que les bâtiments recyclés participent à l'évolution de l'environnement bâti du secteur et bénéficient, réciproquement, des flux économiques crées par les axes commerciaux encadrant le quartier et ayant récemment fait l'objet de transformations. Enfin, le projet a pour but de créer de nouveaux emplois pour l'exploitation d'un ensemble bâti multifonctionnel à vocation résidentielle, culturelle et de services.

Ces objectifs peuvent être réalisés que si les initiateurs parviennent à intéresser les entreprises privées pour le financement et la réalisation d'un tel projet, caractérisé par sa grande complexité technique, juridique et financière ainsi que par son envergure.

c. Les nouvelles fonctions, entités juridiques et usagers du site

Le projet du monastère du Bon-Pasteur débute en 1984 et est livré en 1987 pour un coût total de 11,8 millions de dollars (La Mothe, 1987). L'opération est divisée en 8 sous-projets, chacun présentant une nouvelle fonction et de nouveaux propriétaires et occupants distincts. Ainsi, le projet comprend la création d'un centre de diffusion culturelle dans la chapelle (430 m2) sur trois étages, d'une résidence pour personnes âgées (2 500 m2) sur quatre étages, d'une coopérative d'habitation (2 870 m2) sur quatre étages, d'une garderie (300 m2) sur trois étages, d'espaces à bureau (2 400 m2) sur deux étages, d'une copropriété divise (3 000 m2) sur trois étages, de stationnement (920 m2) sur deux étages en sous-sol et d'espaces verts aménagés et paysagés de 2 300 m2 (Demers, 2022) (Fig. 13.). L'ensemble du projet permet de recycler 11 500 m2 de surface totale de plancher et 8 850 m2 de surface totale au sol (Fig. 13.) (Demers, 2022).

La Ville de Montréal, qui a facilité le transfert du site appartenant à la SHQ vers la SIMPA, a très tôt manifesté son souhait de transformer la chapelle en un centre de diffusion culturelle. Pour les élus et fonctionnaires, l'objectif est d'offrir une salle polyvalente unique dans laquelle les évènements programmés sont accessibles au plus grand nombre. L'ancienne chapelle est aujourd'hui reconnue comme l'une des salles de concert destinée à la musique de chambre les plus prestigieuses de la ville (Quartier des spectacles Montréal, 2022). Son enceinte de 150 places offre aux mélomanes une ambiance intime, résultant du mariage entre une acoustique exceptionnelle et une architecture religieuse conservée dans son état d'origine. Le lieu propose également, aux balcons, un espace réservé à l'exposition d'arts visuels (Quartier des spectacles Montréal, 2022). La SIMPA est restée propriétaire des espaces quelques années avant d'être dissoute et le Service des Loisirs et du Développement Communautaire (SLDC) de la Ville de Montréal est locataire des locaux (La Mothe, 1987).

La SIMPA souhaite développer un projet favorisant la mixité sociale et générationnelle. Devant la grande pénurie de logements sociaux décelée par le Centre Local de Services Communautaires (CLSC) du centre-ville, une corporation à buts non lucratifs est créée afin de recruter un opérateur intéressé par le projet de résidence à destination des personnes retraitées les plus modestes (La Mothe, 1987). La société Aurélie-Cadotte s'est rapidement positionnée pour acquérir et opérer les lieux. La résidence pour personnes retraitées propose désormais 37 unités de logement à loyer modique situés dans l'aile Ouest du site (La Mothe, 1987) (Fig. 13.).

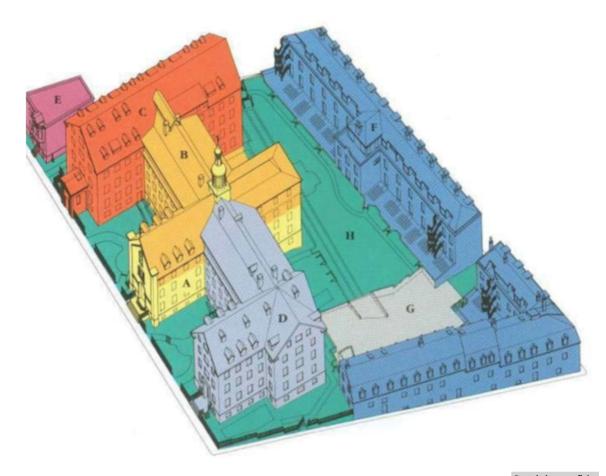
Le bâtiment situé entre la chapelle et le presbytère abrite quant à lui 27 unités de logement à loyer modique et à destination des familles du secteur. Ces logements sont aujourd'hui détenus et gérés par la coopérative d'habitation Sourire à la Vie (La Mothe, 1987). Contactée par la SIMPA par le biais du Groupe de Ressources Techniques Atelier Habitation Montréal, Sourire à la Vie avait déjà manifesté son intérêt pour le projet lorsque ce dernier était étudié par la SHQ (La Mothe, 1987) (Fig. 13.).

Dans l'esprit des professionnels de la SIMPA, l'espace aménagé en bureaux doit être offert aux services publics de la ville de façon prioritaire. Les étages supérieurs de la chapelle sont donc occupés par le siège de l'OSGEQ. La SIMPA est restée propriétaire de ces espaces jusqu'à sa dissolution (La Mothe, 1987) (Fig. 13.).

Suscité par l'OSGEQ, l'ancien presbytère situé au Nord-Est du quadrilatère est habité par la garderie Tour à Tour, propriétaire et occupante des lieux (La Mothe, 1987). Elle accueille 49 enfants et répond aux besoins du CEGEP du Vieux-Montréal, des résidents du site, du personnel de l'OGEQ et de la population locale (La Mothe, 1987) (Fig. 13.). A noter que des expériences de rapprochement entre les enfants et les personnes retraitées de la résidence sont régulièrement menées.

Les ateliers et dépendances, quant à eux, se prêtent à un projet d'habitation à caractère privé. En effet, les études de marché révèlent également des besoins en logement régulier et ce projet correspond à l'environnement urbain de cette partie du site. Ainsi, les deux bâtiments sont repensés afin d'offrir 22 logements à l'acquisition (La Mothe, 1987) (Fig. 13.). Les anciennes dépendances et ateliers sont administrés en copropriété divise, chaque nouveau propriétaire détenant un espace privatif et une quote part de partie commune.

En ce qui concerne la cour intérieure qui lie l'ensemble des bâtiments, elle répond à la demande en stationnement des nouveaux résidents. En effet, le projet prévoit la construction d'un garage souterrain qui permet d'utiliser qu'une faible proportion des espaces communs extérieurs à des fins de stationnement (La Mothe, 1987) (Fig. 13.). Le reste de la cour est repensée en parc aménagé et paysagé. L'ensemble est détenu par la corporation du Jardin du Bon-Pasteur qui gère et entretien le parc et le stationnement (La Mothe, 1987).



	Nouvelles fonctions	Nouvelles entités juridiques (Propriétaires)	Nouveaux usagers et/ou occupants du site	Part de la superficie brute d'occupation totale / projet
Α	Centre de diffusion culturelle	SIMPA	Service des Loisirs et du Développement Communautaire (SLDC) de la Ville de Montréal	5,0%
В	Espaces à bureaux	SIMPA	Office des Services de Garde à l'Enfance (OSGE)	15,1%
С	Coopérative d'habitation	Sourire à la Vie, coopérative	Familles à revenus modestes	17,1%
D	Résidence pour personnes retraitées	Résidence Aurélie-Cadotte	Retraités autonomes	17,2%
E	Garderie	Garderie Tour à Tour	Garderie Tour à Tour	2,0%
F	Copropriété divise	Copropriété divise	Propriétaires privés	20,1%
G	Stationnement	Corporation du Jardin du Bon-Pasteur (CJBP)	Espaces partagés entre tous les occupants	9,5%
н	Parc	Corporation du Jardin du Bon-Pasteur (CJBP)	Espaces partagés entre tous les occupants	14%
				100%

Figure 13 : Présentation axonométrique des 8 sous-projets, de leurs nouvelles fonctions, propriétaires, usagers et/ou occupants (Source : Ville de Montréal, 2016 – Figure de l'auteure, 2022)

C. Identification des enjeux

Les enjeux résident dans le fait de préciser et rendre opérationnelle l'idée de donner au site du Bon-Pasteur des fonctions multiples, de budgétiser la réalisation de chacun des sous-projets engendrés par ce concept et de résoudre les problèmes techniques et juridiques qui se posent afin de produire un plan d'ensemble viable (La Mothe, 1987).

Sur le plan architectural, le dossier technique élaboré lors de l'avant-projet a relevé d'inquiétants problèmes de structure dans le bâtiment principal et ses ailes. L'un des enjeux est donc de délimiter, très en amont, les contours du projet afin de réduire les risques relatifs à la conception et leurs impacts potentiels sur les coûts et les échéanciers du projet. En effet, aucune solution technique ne peut être apportée par les ingénieurs avant de connaitre précisément les usages futurs des immeubles. De plus, l'état des bâtiments engendre des incertitudes quant à l'équilibre financier de l'opération (La Mothe, 1987).

Sur le plan financier, le succès du projet ne peut avoir lieu sans l'engagement des entités juridiques, acquéreurs des futures espaces ainsi que sur la viabilité de leurs propres modèles économiques. En effet, c'est en partie sur la vente d'une partie du site que repose le montage de l'opération (Demers, 2022). De plus, l'enjeu réside dans le fait de conceptualiser un projet permettant de bénéficier à la fois de subventions publiques et de fonds privés d'investissement (La Mothe, 2022).

Sur le plan juridique, la SIMPA souhaite procéder par plan d'ensemble pour bénéficier d'une affectation de l'espace et obtenir les permis de construction. Cette procédure s'applique habituellement à un projet de développement multifonctionnel à propriété unique, ce qui n'est pas le cas du projet du Bon-Pasteur. Ainsi, et en parallèle de l'élaboration du plan d'ensemble, il est nécessaire de préparer un plan de division cadastrale, qui détermine les propriétés et prévoit leur transfert aux diverses entités juridiques participant au projet (Demers, 2022). Ce processus de division s'accompagne d'un « acte de servitude » qui définit les droits et obligations de chacune des entités juridiques par rapport aux autres et, notamment, des servitudes de droit de vue, non-conformes aux prescriptions du Code Civil et de constructions en vigueur, mais que la configuration du bâtiment impose (Demers, 2022) (Fig. 14.). Ces servitudes sont intégrées aux titres de propriété c'est pourquoi elles seront automatiquement transférées avec eux.



Figure 14 : Droit de vue – Façade de l'aile Nord-Ouest du monastère du Bon-Pasteur (Source : La Mothe, 1987)

La réhabilitation d'un édifice en fonctions multiples demande la réalisation de prouesses techniques par les architectes et les ingénieurs. De plus, les gestionnaires de projet doivent redoubler d'attention pour la sélection des professionnels et des entrepreneurs généraux. En effet, le mauvais état des édifices, notamment de la chapelle, nécessite une main d'œuvre qualifiée et compétente à la fois pour la gestion des imprévus techniques sur le chantier mais aussi pour l'exécution des travaux en eux-mêmes. A noter que l'entrepreneur général recruté pour les travaux sur les dépendances fait faillite lors du chantier (Demers, 2022). Ainsi, les enjeux consistent également à gérer les conséquences contractuelles et juridiques qui en découlent ainsi que leurs impacts sur les échéanciers et les coûts du projet.

L'affaissement du puits de lumière dans le chœur de la chapelle est l'un des éléments les plus techniques à conceptualiser et à gérer durant le chantier (Fig. 15). En effet, il est impensable d'ajouter des poutres ou des colonnes à l'intérieur du volume de la chapelle pour soutenir l'enceinte du puits. Les professionnels choisissent donc d'installer des tirants à l'étage supérieur, reliés à des poutres transversales passant dans un plafond, afin de retenir d'en haut la structure du puits de lumière (Fig. 16) (La Mothe, 1987).

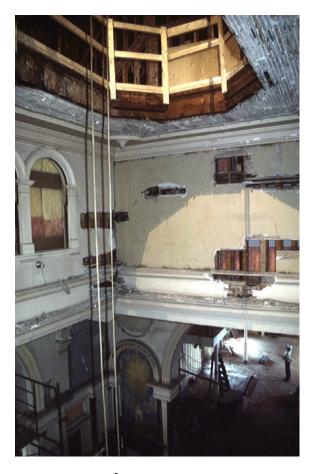


Figure 15 : État du puits de lumière avant travaux – Chapelle du Bon-Pasteur, 1979 (Source : Farley, 1979)



Figure 16 : État du puits de lumière après travaux – Chapelle du Bon-Pasteur, 1987 (Source : La Mothe, 1987)

Les gestionnaires de projet ainsi que les acteurs sur le chantier font également face à d'autres défis techniques comme la dissimulation dans les greniers et toits à deux versants, de tout l'équipement mécanique de ventilation et de climatisation, ce qui doit nécessiter une disposition ingénieuse de la machinerie (La Mothe, 1987). L'installation d'ascenseurs hydrauliques nécessite également la pose de cylindres à plus de quinze mètres de profondeur à l'intérieur de l'édifice principal et de ses ailes (La Mothe, 1987).

Enfin, les enjeux résident dans la gestion de l'innovation. Par exemple, le projet prévoit la création d'arches en façade d'une des dépendances pour l'entrée de chacun des logements. Afin d'assurer la cohérence esthétique et architecturale de l'ensemble, les arches doivent être reproduites à l'identique et suivre le modèle de la seule porte cochère existante (Fig. 17. et 18).



Figure 17 : Création des entrées en arche des appartements – Dépendances du Monastère du Bon-Pasteur, 1982 (Source : Farley, 1979)



Figure 18 : Entrées en arche des appartements - Dépendances du Monastère du Bon-Pasteur, 2016 (Source : Ville de Montréal, 2016)

D'autres approches innovantes pour le recyclage du monastère du Bon-Pasteur sont moins visibles. C'est le cas de la reconversion du clocheton, en mauvais état de conservation, en prise d'air et en système d'évacuation (Fig. 19.).

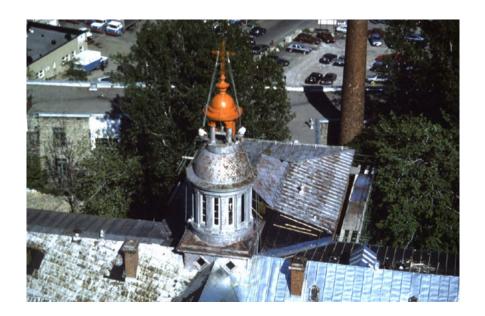


Figure 19 : État du clocheton avant travaux – Chapelle du Bon-Pasteur, 1979 (Source : Farley, 1979)

D. Présentation de la SIMPA

La SIMPA est formée en 1981 dans le cadre de l'entente conclue entre le MAC et la Ville de Montréal, pour la mise en valeur du Vieux Montréal et du patrimoine montréalais (La Mothe, 1987). Les activités de la SIMPA se poursuivront jusqu'en 1997 (Archives de Montréal, 2022).

Le mandat de cet organisme paramunicipal est de promouvoir la construction, la restauration, l'aménagement et le développement résidentiel, commercial et touristique de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal, ainsi que de sauvegarder, restaurer, rénover et réhabiliter des bâtiments d'intérêt historique situés sur le territoire de la Ville de Montréal. La Société est dirigée par un conseil d'administration composé de sept membres, dont cinq sont nommés par le Comité exécutif de la Ville de Montréal et les deux autres par le Gouvernement du Québec (Archives de Montréal, 2022). Le Conseil d'administration de la SIMPA est présidé par M. Aimé Desautels, président et directeur de la société de 1981 à 1986 (Demers, 2022).

C'est en s'appuyant sur son propre bureau de projets que la SIMPA peut mener, conformément aux rendements escomptés, la réalisation complète du recyclage du Bon-Pasteur, projet d'une complexité exceptionnelle. La force de la SIMPA est qu'elle peut compter à la fois sur une équipe de professionnels compétents mais également sur ses appuis administratifs. En effet, cette formule accorde une souplesse

administrative optimale pour la gestion d'un projet, du pré développement jusqu'à la fin des travaux. La SIMPA, en tant que société paramunicipale, bénéficie également d'une crédibilité non négligeable auprès du public et des partenaires financiers. Ainsi, il serait intéressant de se demander si une structure privée, ne bénéficiant pas de cette structure, aurait été capable de réaliser et de porter les risques inhérents à ce type de projet.

Dans le cadre du projet du Bon-Pasteur, la SIMPA doit assurer le double rôle de promoteur et de maître d'œuvre (Demers, 2022). Il revient au Directeur général de la SIMPA de 1981 à 1986, M. Pierre Ouellet, d'organiser le projet autour de l'équipe de professionnels, qui conçoit, dessine et coordonne entièrement les travaux, gère le financement et livre chacun des sous-projets constituant l'ensemble de l'opération. M. Pierre Ouellet est ensuite devenu, de 1987 jusqu'en 1994, Directeur du Service de l'Habitation et de Développement (SHD) puis Directeur de l'urbanisme à la Ville de Montréal de 1995 à 1999 (Demers, 2022).

M. Vianney Bélanger agit comme directeur responsable du projet. A ce titre, il assure l'élaboration du concept et la gestion du projet (direction de l'équipe de projet de la SIMPA, négociation des ententes, respect des normes, des budgets et des échéanciers) (La Mothe, 1987). D'autre part, il est l'architecte de la garderie, de la chapelle, des espaces à bureaux et de la Résidence Aurélie-Cadotte. Enfin, M. Vianney Bélanger assure la supervision de l'ensemble de la réalisation et coordonne les ressources techniques externes (La Mothe, 1987).

L'équipe projet de la SIMPA est également composée de Mme Johanne Boucher, architecte et urbaniste; M. Daniel Pelletier, technologue; M. Patrick Keyser, architecte; Mme Johanne Cloutier, adjointe administrative et de M. Adiel Pantoja, architecte stagiaire (Fig. 20.) (Demers, 2022).

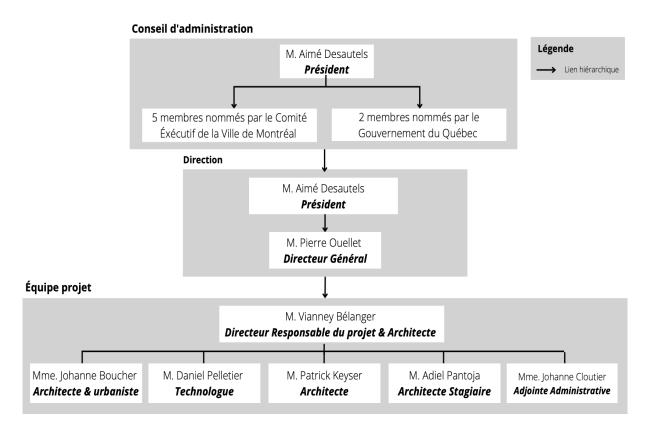


Figure 20 : Cadre organisationnel de la SIMPA pour le projet du Bon-Pasteur (Source : Figure de l'auteure, 2022)

Pour Clément Demers, l'équipe de la SIMPA est une « jeune équipe, en partie expérimentée mais surtout passionnée et supportée par un Conseil d'Administration concerné » (Demers, 2022).

E. Présentation du cadre organisationnel du projet et de la planification stratégique des principaux intervenants

La Ville de Montréal et le MAC exercent un contrôle sur la SIMPA en ce que cette dernière est créée en vertu d'une entente conclue entre les deux autorités publiques. La SIMPA bénéficie également de l'expertise de la Ville de Montréal, notamment en ce qui concerne le dépôt du plan d'ensemble et du plan de divisons cadastrale.

Le projet du monastère du Bon-Pasteur se caractérise par le grand nombre de parties prenantes impliquées. Les futurs acquéreurs des surfaces sont la Coopérative Sourire à la Vie, Résidence Aurélie-Cadotte, Garderie Tour à Tour, Corporation du Jardin du Bon-Pasteur (CJBP), la SIMPA elle-même ainsi que les propriétaires de la copropriété divise. La SIMPA collabore étroitement avec ces entités juridiques afin d'assurer le succès commercial du projet. Les partenaires financiers du projet sont la SHQ, la SCHL, le MAC, le Gouvernement fédéral, la Caisse Populaire Mistral et la Banque

Nationale. Ces partenaires assurent l'octroi des prêts hypothécaires, des programmes de subventions et des mises de fonds propres (La Mothe, 1987).

La conception du projet doit aussi prendre en considération la diversité des futurs occupants et usagers du site. En effet, la configuration du site oblige les professionnels à proposer un site multifonctionnel et multigénérationnel occupé par divers occupants et usagers, publics et privés. Ainsi, le projet prévoit l'occupation des surfaces par les employés du SLDC de la Ville de Montréal, les employés de l'OSGE, les familles et retraités locaux, les propriétaires privés ainsi que les employés et les enfants de la garderie.

La SIMPA s'appuie sur le CLSC Centre-Ville et sur le Groupe de Ressources Techniques du Québec Atelier Habitations Montréal (GRTQ-AHM) pour connaître les besoins en logements sociaux à destination des familles et des personnes retraitées du secteur. Les recommandations de ces organismes publics sont récoltées par le biais de consultations gérées par la SIMPA. Ces dernières permettent également de faciliter l'accessibilité et l'acceptabilité sociale du projet en proposant un ensemble immobilier adapté aux préoccupations locales. Fondé en 1978, le GRTQ-AHM est un organisme sans but lucratif (OSBL) d'économie sociale qui offre support et expertise aux groupes qui veulent mettre sur pied des projets immobiliers communautaires (Associations des groupes de ressources techniques du Québec, 2022). La mission du CSLC, quant à lui, est d'offrir des services de santé et sociaux courants et, à la population du territoire qu'il dessert, des services de nature préventive ou curative, de réadaptation ou de réinsertion, ainsi que des activités de santé publique. Le centre intégré qui assume cette mission doit s'assurer que les personnes ayant besoin de tels services pour elles-mêmes ou pour leurs proches soient rejointes, que leurs besoins soient évalués et que les services requis leurs soient fournis à l'intérieur de ses installations ou dans le milieu de vie des personnes, c'est-à-dire à l'école, au travail ou à domicile. Au besoin, il s'assure que ces personnes sont dirigées vers les centres, les organismes ou les personnes les plus aptes à leur venir en aide (ministère de la Santé et des Services Sociaux, 2022).

Mr John Mumme est l'architecte de la Coopérative Sourire à la Vie et M. Émile Léziy l'architecte pour la transformation des anciennes dépendances en copropriété divise. Les architectes paysagistes Piuze et Robert procédent à l'aménagement du parc (La Mothe, 1987).

La firme d'ingénieurs conseils Paul Carrier et associés prend en charge les travaux de structure, de mécanique et d'électricité pour le bâtiment principal, et les ingénieurs Claude Pasquin et la firme S.T.I. font de même en ce qui concerne les dépendances (La Mothe, 1987).

La compagnie de construction AMTRON fourni savoir-faire et main-d'œuvre pour les travaux de la coopérative et de la résidence ainsi que pour l'aménagement de la chapelle et des bureaux. La compagnie METELEM exécute les travaux sur

l'enveloppe, la fenestration et les toits de l'aile centrale du bâtiment principal ainsi qu'assume les travaux effectués sur les dépendances. Enfin, la forme Sols Taillefer réalise les travaux d'aménagement du parc, Dancourt-Lancier ceux du stationnement et HARCON ceux de la garderie. Le chantier nécessite 150 ouvriers sur le chantier (La Mothe, 1987).

Le projet suscite l'adhésion des citoyens locaux et les gestionnaires de la SIMPA n'ont pas à faire face à l'opposition de groupes de pression (Demers, 2022). Pour les résidents du secteur, le site répond aux préoccupations en matière de logement évoquées par le GRTQ-AHM et le CLSC lors des consultations, et permet la rénovation d'un ensemble patrimonial auquel les citoyens sont attachés. A noter qu'il n'existe pas d'obligation pour le promoteur de tenir des séances d'informations ou de consultations publiques par le biais d'une organisation agrée (Fig. 21.).

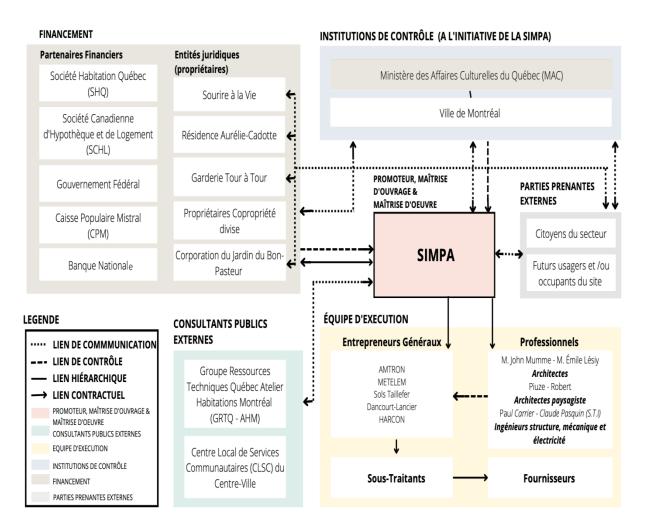


Figure 21 : Cadre organisationnel du projet (Source : Figure de l'auteure, 2022)

F. Montage juridique et financier du projet

Le projet du Bon-Pasteur est livré en 1987 pour un coût total de 11,8 millions de dollars (La Mothe, 1987). Pour Clément Demers, les gestionnaires de projet de la SIMPA connaissent un certain nombre de difficultés à rassembler les fonds nécessaires au financement de cette opération (Demers, 2022).

Les partenaires financiers assurent la viabilité du projet grâce à l'obtention de subventions, programmes de financement garantis et prêts hypothécaires. La division du projet en entités juridiques distinctes, et donc en sous-projets, créée une diversité de partenaires financiers privés et favorise l'accès à plusieurs programmes de subvention. De plus, le respect des normes en termes d'unités de logement donne accès à ces programmes pour les différents types d'habitation et de clientèle (La Mothe, 1987).

Parmi ces partenaires, il faut en premier lieu mentionner la SHQ qui, en effaçant la dette de l'acquisition du site, des travaux de curetage et des études de faisabilité qu'elle avait effectués, permet au projet de démarrer sans charge financière (La Mothe, 1897).

La Société Canadienne d'Hypothèque et de Logement (SCHL) a pour sa part contribuée à la réalisation du projet dans le cadre de ses programmes de financement garantis pour l'habitation sociale (programme 56-1), dont ont bénéficié la Coopérative Sourire à la Vie et la Résidence Aurélie-Cadotte (La Mothe, 1987). C'est à divers titres que le MAC participe : d'abord en déboursant 40% des coûts de restauration de l'enveloppe extérieure du bâtiment principal, en vertu de la Loi sur les Biens Culturels ; puis à travers une contribution à l'équipement spécialisé requis par le centre de diffusion culturelle. Cette dernière contribution représente 4,8% du financement total du projet (Demers, 2022). Enfin, dans le cadre de l'entente entre le MAC et la Ville de Montréal sur la mise en valeur du Vieux-Montréal et du patrimoine montréalais, les partenaires subventionnent 25% des travaux de « mise aux normes », qui permettent de rendre ce bâtiment historique conforme aux exigences actuelles de confort, de Cette contribution représente, quant à elle, 9,9% du sécurité et de salubrité. financement total du projet (Demers, 2022). La transformation de la chapelle représente le plus grand pôle de dépense comparé à la surface qu'elle représente (Fig. 22.). Cela s'explique par l'état de l'édifice avant les travaux ainsi que par la nécessité d'effectuer des études techniques poussées et de recruter des sous-traitants qualifiés. L'OSGE et le MAC contribuent, pour leur part, à l'implantation et à la mise en place de la Garderie Tour à Tour (La Mothe, 1987). Le tout représente 0,7% du financement total du projet (Demers, 2022).

Enfin, la SIMPA bénéficie de programmes de création d'emploi, provenant principalement du gouvernement fédéral, pour se doter des ressources

professionnelles de jeunes travailleurs, qui peuvent acquérir une expérience pratique de travail au sein de l'équipe de la SIMPA (La Mothe, 1987).

L'ensemble de ce financement public compte pour 20% des quelques 11,8 millions de dollars que coûte le projet du Bon-Pasteur et jamais les programmes publics n'auront servi à financer un projet d'une telle complexité financière, juridique et architecturale (Demers, 2022).

Au chapitre du financement des unités de logement en copropriété divise, il faut compter avec la mise de fonds des propriétaires et avec les prêts hypothécaires consentis, dans la majeure partie des cas, par la Caisse Populaire Mistral. Pendant la période de construction, la SIMPA assure, avec le concours de la Banque Nationale, le financement intérimaire (La Mothe, 1987).

Les coopérants assument les prêts hypothécaires relatifs à la Coopérative Sourire à la Vie, à la Résidence Aurélie-Cadotte et à la partie centrale de l'édifice, propriété de la SIMPA, où sont logés le centre de diffusion culturelle et les espaces à bureaux. Enfin, les coûts globaux de recyclage des dépendances et de l'aile centrale, tandis que l'aménagement et l'entretien du parc sont assurés par l'ensemble des entités (La Mothe, 1987).

Au total, les emprunts privés s'élevent à hauteur de 8 082 989 millions de dollars, les subventions publiques à 2 399 057 millions de dollars et les mises de fonds privés à 1 544 400 millions de dollars (Fig. 22.) (La Mothe, 1987).

			Coût total do	Sourc	Sources de financement (en \$)		
	Nouvelles fonctions	Superficie brutes d'occupation / projet	Coût total de réalisation / projet	Emprunts (Financement privé)	Subventions (Financement public)	Mise de fonds/ventes (Financement privé)	
A	Centre de diffusion culturelle	5,0%	11,2%	2 700 500	1 130 062		
В	Espaces à bureaux	15,1%	19,5%				
c	Coopérative d'habitation	17,1%	14,6%	1 310 050	411 360		
D	Résidence pour personnes retraitées	17,2%	19,2%	1 692 650	572 000		
E	Garderie	2,0%	2,3%	162 465	110 635		
F	Copropriété divise	20,1%	26,7%	2 067 324	175 000	921 000	
G	Stationnement	9,5%	4,2%	150 000		350 000	
Н	Parc	14%	2,3%			273 400	
		100%	100%	8 082 989	2 399 057	1 544 400	

Figure 22 : Sources de financement public & privé par nouvelle fonction (Source : La Mothe, 1987 - Demers, 2022 – Figure de l'auteure, 2022)

Pour Clément Demers, le projet du Monastère du Bon-Pasteur serait difficilement réalisable aujourd'hui dû aux coûts actuels de construction, très élevés (Demers, 2022). En effet, et pour le même projet, le coût global de construction aurait été de 25 millions de dollars en 2014 (Demers, 2022) contre 11,8 millions de dollars en 1987.

G. Cycle de vie du projet et stratégie de gestion

La SIMPA fait l'acquisition du monastère du Bon-Pasteur en 1979 après que la SHQ n'ai pas trouvé les ressources financières suffisantes pour la création d'un projet uniquement dédié au logement social. La SIMPA, créée en 1981, fait l'acquisition du site en 1984 après avoir tenus un certain nombre de négociations avec des acteurs publics et privés ainsi que réalisé les études nécessaires à la recherche d'un montage juridique et financier viable (La Mother, 1987).

Le projet est réalisé selon un mode de réalisation traditionnel qui consiste à retenir les services d'un entrepreneur général sur la base du plus bas prix conforme, et ce, à partir de plans et devis élaborés en amont par le donneur d'ouvrage et ses professionnels. Cette stratégie de réalisation se prête bien à la réalisation de projets de petites ou moyennes envergures mais moins à de grands projets de génie civil où les sous-traitants spécialisés sont prépondérants (Association des firmes de génieconseil Québec, 2022). Malgré tout, ce mode de réalisation, très connu par l'industrie, présente un faible degré d'incertitude. Sur ce modèle, la SIMPA procède à un premier appel d'offres pour les professionnels afin d'aider à la planification, à la conception du projet et la production des plans et devis, puis pour les entrepreneurs généraux entre 1984 et 1985. Les professionnels de la SIMPA réalisent, dans cette période, une consultation afin de récolter les besoins en logements du secteur (La Mothe, 1987).

La SIMPA procède au recrutement de 5 entrepreneurs généraux (dont deux principaux) afin d'offrir une expertise et une main d'œuvre diversifiée, adaptée à chacune des composantes du projet. Ce choix stratégique demande une attention particulière en termes de gestion des contrats de construction et de réalisation de l'ouvrage sur le chantier. Pour Clément Demers, et à cette époque, l'industrie de la construction offre assez peu d'acteurs capables de supporter les risques inhérents à ce type de projet (Demers, 2022). De plus, le caractère patrimonial du projet nécessite le recrutement d'entrepreneurs et de sous-traitants méticuleux et expérimentés. L'exécution consiste à réaliser le projet selon une seule et même phase. Ainsi, les travaux de toutes les composantes du site débutent en 1985 pour se terminer en 1987 (Fig. 23.) (Demers, 2022). Cette stratégie permet de réaliser le recyclage du monastère en seulement 2 ans de travaux.

Le projet connait la faillite de l'entrepreneur chargé de la réalisation de la copropriété divise. Cet événement a surtout un impact sur l'échéancier du projet et donc sur ses coûts durant les derniers mois de réalisation mais aussi sur la phase de clôture du projet.

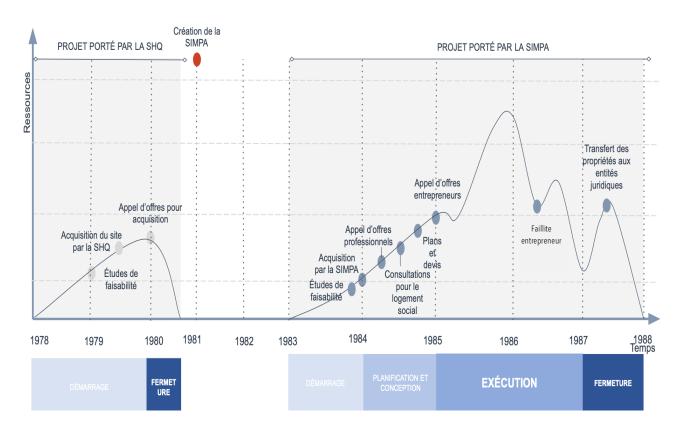


Figure 23 : Cycle de vie du projet de la SHQ et de la SIMPA (Source : Figure de l'auteure, 2022)

IV. Conclusion

La stratégie développée par la SIMPA doit permettre de contrôler toutes les composantes évoquées dans ce travail de recherche soit l'intégration, le périmètre, l'échéancier, les coûts, la qualité, les ressources, la communication, les risques et opportunités, les approvisionnements et les parties prenantes du projet (PMBOK, 2022). La gestion de ce projet est réalisée avec succès en ce que les objectifs planifiés par la SIMPA et ses partenaires au début du projet sont atteint. En effet, le projet permet de mettre en valeur l'histoire du lieu grâce à une maîtrise réussie des aspects techniques, juridiques et financiers de l'opération. De l'avis de la majorité des parties prenantes internes et externes au projet, le monastère du Bon-Pasteur est un exemple d'intégration à l'environnement social et architectural du site.

La clé pour la réussite de ce projet réside dans la division du projet en entités juridiques distinctes, ce qui permet de diversifier les sources de financement. Le financement public compte pour 20% des quelques 11,8 millions de dollars qu'aura coûté le projet du Bon-Pasteur et jamais les programmes publics n'ont servi à financer un projet d'une telle complexité financière, juridique et architecturale (Demers, 2022). En cela, le recyclage du monastère du Bon-Pasteur montre qu'il est possible de réaliser un projet d'une telle envergure à condition que les initiateurs bénéficient d'un cadre organisationnel interne solidaire ainsi que d'appuis importants, tant du secteur public que privé. Il est également à noter que l'équilibre financier d'une telle opération dépend de ce que les programmes publics de subvention ont la capacité de proposer pour compenser les coûts de construction, très élevés depuis quelques années. Le projet du Bon-Pasteur montre également les bénéfices économiques qui peuvent découler de la réhabilitation et de la rénovation d'un ensemble patrimonial. En effet, et avant même le parachèvement des travaux, la valeur vénale de l'ensemble est d'au moins 20% supérieure aux coûts de réalisation (Le Mothe, 1987).

Le succès de ce projet dépend grandement des processus d'approvisionnement mis en place par les gestionnaires de projet. En effet, la sélection de professionnels et entrepreneurs en capacité de supporter les risques inhérents à ce projet et dotés d'une expertise accrue dans la sauvegarde du patrimoine est très importante. Le recyclage d'un ensemble patrimonial de cette envergure demande une évaluation précise des coûts et la planification de mesures importantes de contingence, notamment en cas de défaillance de l'une des parties prenantes.

Le succès d'un projet s'évalue surtout au travers des impacts à court, moyen et long terme crées par celui-ci sur son environnement. Le projet de recyclage du Bon-Pasteur participe à la pérennité de la vocation communautaire et sociale du site en proposant une diversité de fonction, chacune répondant à un besoin local. Bien que les méthodes pour recueillir les besoins de la population et garantir l'acceptabilité sociale d'un projet

ont changé depuis la réalisation de ce projet, il est important de notifier que la stratégie de consultation de la SIMPA a permis de répondre à la demande, prioritaire, de création de logements sociaux.

Concernant l'objet architectural lui-même, la chapelle du monastère est, depuis 1987, un important lieu de diffusion culturelle accessible gratuitement à tous, un tremplin pour les artistes et un lieu de démocratisation de la culture et de la musique à Montréal. Dotée d'une acoustique exceptionnelle, cette chapelle et l'une des meilleures salles à Montréal pour la musique de chambre. Possédant un magnifique piano Fazioli et un clavecin Kirckman, la plupart des concerts qui y sont présentés sont gratuits. L'ensemble des bâtiments et des espaces extérieurs (jardin central et courettes avant) bonifient l'expérience urbaine des promeneurs, alors que le jardin offre aux usagers et résidents du site un lieu de quiétude, d'échanges et de détente unique au cœur de la ville. La création de stationnement en sous-sol est une initiative innovante pour l'époque, en ce que cela laisse davantage d'espace à la végétalisation du site et aux piétons. De même que l'installation d'une résidence pour personnes retraités qui permet de répondre à l'allongement de la durée de vie des séniors en bonne santé.

Ainsi, ce projet participe à la mise en valeur du patrimoine bâti du quartier en s'appuyant sur la perméabilité des espaces, la diversité sociale et générationnelle des résidents et sur l'intégration du site au secteur. La qualité architecturale de cet ensemble cohérent contribue également à la revitalisation de la rue Sherbrooke. Le Bon-Pasteur est considéré comme un projet marquant dans l'histoire de la conservation du patrimoine au Québec et continue d'inspirer les professionnels du secteur. A noter que le projet est largement récompensé en 1987, notamment par le prix crédit foncier récompensant l'architecte Vianney Belanger, pour la réalisation du « projet de conservation le plus significatif au Canada ». La SIMPA, quant à elle, reçoit le lauréat du prix Thomas-Baillargé pour la restauration du monastère (Demers, 2022).

Références

- Association des firmes de génie-conseil Québec. (2022). Association des firmes de génie-conseil Québec (AFG)—Modes de réalisation de projet. https://afg.quebec/genie-conseil/meilleures-pratiques/mode-de-realisation-de-projet
- Association des groupes de ressources techniques du Québec. (s. d.). *L'habitation communautaire*. AGRTQ | Développer l'habitation communautaire avec et pour les collectivités. Consulté 23 juillet 2022, à l'adresse https://agrtq.qc.ca/lhabitation-communautaire/
- Bishop, M. (2021, janvier 29). *Histoire de la régulation des naissances au Canada*. l'Encyclopédie Canadienne. https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/histoire-de-la-regulation-des-naissances-au-canada
- Demers, C. (2022, juillet 5). *Entrevue avec Clément Demers* [Communication personnelle].
- Farley, D. (1979). Courtoisie SHDM.
- Fonds d'archives de la Chapelle historique du Bon-Pasteur. (2022).
- Hamel, A. (2009). *Monastère du Bon-Pasteur—Montréal*. Images Montréal. https://imtl.org/edifices/Monaster-du-Bon-Pasteur.php?id=399&im=2
- Héritage Montréal. (s. d.). InspirAction #10: Monastère du Bon-Pasteur. *Memento*. Consulté 22 juillet 2022, à l'adresse https://memento.heritagemontreal.org/site/monastere-du-bon-pasteur/
- La Mothe, B. (1987). Le Bon-Pasteur-- reconverti: 1847-1987. [Montréal: SIMPA, 1987?]. https://cap.banq.qc.ca/notice?id=p::usmarcdef_0000562222
- Lahoud, P. (2005). Monastère du Bon-Pasteur—Répertoire du patrimoine culturel du Québec. https://www.patrimoine-culturel.gouv.qc.ca/rpcq/detail.do?methode=consulter&id=93516&type=bien
- Leclerc, J. (2012). *Québec : Carte* [Map]. https://www.axl.cefan.ulaval.ca/amnord/quebecinfoscarte.htm
- Merlin, P., & Choay, F. (2009). *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*. Presses universitaires de France.
- Ministère de la Culture et des Communications. (2021, mai 10). Aire de protection. https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i=5082.html
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2018, août). Établissements de santé et de services sociaux—Santé et Services sociaux. https://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/etablissements-de-sante-et-de-services-sociaux/#clsc
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2011). Loi sur le patrimoine culturel. https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/P-9.002

- Project Management Institute. (2022). Guide to the Project Management Body of Knowledg. Seventh Edition.
- Quartier des spectacles. (2022). Chapelle historique du Bon-Pasteur. https://www.quartierdesspectacles.com/fr/lieu/1/chapelle-historique-du-bon-pasteur/
- Répertoire du patrimoine culturel du Québec. (2005). *Monastère du Bon-Pasteur— Répertoire du patrimoine culturel du Québec.* https://www.patrimoineculturel.gouv.qc.ca/rpcq/detail.do?methode=consulter&id=93516&type=bien
- Rodrigue, J.-F. (2004). *Monastère du Bon-Pasteur—Répertoire du patrimoine culturel du Québec.* https://www.patrimoine culturel.gouv.qc.ca/rpcq/detail.do?methode=consulter&id=93516&type=bien
- Shanti, L. (2016). *Monastère du bon pasteur*. https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PATRIMOINE_URBAIN_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MONAST%C8RE%20BON-PASTEUR%20%C9NONC%C9%20FINAL.PDF
- Ville de Montréal. (1997). Fonds P069—Fonds Société immobilière du patrimoine architectural de Montréal. 1981-1997. https://archivesdemontreal.ica-atom.org/fonds-de-la-societe-immobiliere-du-patrimoine-architectural-de-montreal-1981-1997
- Ville de Montréal. (2022, mai). *Chapelle historique du Bon-Pasteur*. https://montreal.ca/lieux/chapelle-historique-du-bon-pasteur