



Projets pilotes en maintien des actifs



La boîte à outils en
immobilier collectif



grand public

documentation

Table des matières

03	Coopérative Rose et Bleu
06	Coopérative d’habitation Lezarts
11	Église Sainte Marie–Médiatrice
14	Coopérative en Ménage
18	Projet Hochelaga



Coopérative Rose et Bleu

CLIENT.E : COOPÉRATIVE ROSE ET BLEU

ANGLE DE DOCUMENTATION

- Gouvernance au sein de la coopérative

Le projet de rénovation majeure de la coopérative d'habitation Rose et Bleu met en lumière les défis de collaboration interne propres à ce type d'initiative collective.

ÉTAPES DU PROJET DOCUMENTÉES

1 Phase de pré-démarrage

TYPE DE PROJET Rénovation majeure

ÉTAGES 3

LOGEMENTS 18

SUPERFICIE 1450 m²

LOCALISATION Le Plateau-Mont-Royal, Montréal

ÉQUIPE PROJET

GRT

Atelier Habitation Montréal

ARCHITECTURE

Smith Vigeant

INGÉNIERIE

Structure : Poincaré

Électromécanique : ALTE Coop

AUTRES EXPERT.E.S

Arpenteur.se : Gascon A.-G. Inc

Consultant.e en environnement : Physis

Gouvernance au sein de la coopérative

Un aspect fondamental du projet repose sur la collaboration entre le comité ad hoc et les expert.e.s du bâtiment, notamment les ingénieur.e.s, architectes et gestionnaires de projets (GRT).

Le comité a pour rôle de rencontrer ces professionnel.le.s, de coordonner les travaux et d'assurer la liaison avec le CA. Un ou une membre du CA assure également une communication régulière des avancées du projet, relaie les décisions et veille au respect des règlements internes de la coopérative.

Le CA valide toutes les décisions importantes, mais l'un des défis rencontrés est le manque de confiance envers les professionnel.le.s, ce qui ralentit parfois le processus décisionnel. Malgré les efforts de vulgarisation du GRT, des réunions répétitives et une incompréhension de certains aspects techniques ont occasionné des blocages.

La coopérative Rose et Bleu compte 17 membres, dont 4 siègent au conseil d'administration (CA), qui joue un rôle central dans la gestion du projet. Afin d'assurer un suivi rigoureux des travaux, l'assemblée générale (AG) a mis en place un comité ad hoc composé de deux membres, dont l'un est architecte de profession et possède une expérience en gestion de projets de ce type. Ce comité est chargé de coordonner les travaux de maintien des actifs de la coopérative et d'assurer un lien efficace entre les membres et les professionnel.le.s impliqué.e.s.

LES DÉFIS RENCONTRÉS PAR LA COOPÉRATIVE

La gestion des rénovations a mis en lumière plusieurs difficultés internes :

FAIBLE TOLÉRANCE AUX IMPRÉVUS

Certain.e.s membres du CA souhaitent un contrôle complet du processus, ce qui complique la prise de décision.

DIFFICULTÉ À PRIORISER LES TRAVAUX

La gestion d'un projet d'envergure nécessite des compromis, ce qui peut être difficile à négocier et accepter.

VISION D'ENSEMBLE PARFOIS OCCULTÉE

Certain.e.s membres se focalisent sur des détails techniques, ce qui ralentit l'avancement et nuit à la cohésion du groupe.

Le défi de la communication est central, mais il en va de même pour la responsabilisation collective. Il est essentiel que toutes les membres comprennent leur rôle dans la réussite des travaux. Le comité ne peut porter seul la responsabilité du projet ; une implication collective est nécessaire.

OUTILS POUR AMÉLIORER LA GOUVERNANCE ET LA COLLABORATION

Afin que d'autres coopératives puissent s'inspirer de cette expérience, certains outils de gestion et de communication pourraient être mis en place :

FORMATIONS POUR LES MEMBRES DU CA

Comprendre la gestion des risques et la pérennisation des actifs permettrait aux membres d'être mieux préparé.e.s aux réalités d'une rénovation majeure.

OUTILS DE VULGARISATION POUR FACILITER LA COMPRÉHENSION DES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROJET, NOTAMMENT

- Cartographie de la réalisation des projets de maintien des actifs en immobilier collectif
- Chiffrier collaboratif pour estimation classe D pour projets de maintien des actifs en immobilier collectif
- Gabarit d'échéancier prévisionnel pour projets de maintien des actifs en immobilier collectif

L'intégration de ces outils permettrait d'assurer une meilleure transparence, une fluidité dans la prise de décision et une meilleure délégation des responsabilités.

Conclusion

L'expérience de la coopérative Rose et Bleu illustre bien les défis et apprentissages liés à la gouvernance participative dans un projet de rénovation majeure.

Pour assurer la réussite de tels projets, il est essentiel de :

- Favoriser la confiance mutuelle entre les membres et les professionnel.le.s
- Structurer les échanges et les processus de décision
- Former et outiller les membres du CA pour qu'ils puissent assumer pleinement leur rôle
- Encourager une meilleure délégation des responsabilités pour éviter la surcharge d'un petit groupe de personnes

L'évolution de la gouvernance vers un modèle plus autonome et collaboratif permettra d'assurer une gestion plus fluide et adaptée aux réalités d'un projet de cette envergure.



Coopérative d'habitation Lezarts

CLIENT.E : COOPÉRATIVE D'HABITATION LEZARTS

ANGLE DE DOCUMENTATION

- Gouvernance au sein de la coopérative
- Processus de réalisation de projets

Depuis plusieurs années, la coopérative d'habitation Lezarts constate les effets d'un taux d'humidité élevé dans certains logements et au sous-sol : infiltrations d'eau, condensation, efflorescence, moisissure, etc. Ces problèmes, qui dépassent le cadre de l'entretien courant, ont incité la coopérative à entreprendre par elle-même plusieurs démarches pour diagnostiquer l'état de santé de l'immeuble et établir un plan d'intervention approprié.

ÉTAPES DU PROJET DOCUMENTÉES

1 Phase de pré-démarrage

TYPE DE PROJET Maintien d'actifs

ÉTAGES 3

LOGEMENTS 33

SUPERFICIE 1950 m²

LOCALISATION Ville-Marie, Montréal

GRT
ROMEL

ARCHITECTURE

Pivot : coopérative d'architecture

INGÉNIERIE

Électromécanique : ALTE Coop

Civil : Direktion et Parallèle 54

Dans ses démarches, la coopérative d'habitation Lezarts a eu le réflexe de créer un comité rénovation et a fait preuve d'une grande autonomie dans la recherche de ressources et de solutions, explorant différentes options de financement et n'hésitant pas à contacter plusieurs.e.s professionnel.le.s pour obtenir des avis éclairés.

Plusieurs rapports d'inspection et études ont été réalisés entre 2021 et 2022 pour évaluer l'étendue des problèmes et identifier leurs causes sous-jacentes. La coopérative a également obtenu une subvention du programme Réno logement abordable (RLA) de la Ville de Montréal.

Bien qu'elle ait obtenu les études pertinentes pour évaluer l'état de son immeuble, la coopérative s'est heurtée à la complexité d'interpréter ces données et de les transposer en un plan de rénovation optimal. Elle a donc sollicité l'accompagnement du groupe de ressources techniques (GRT) ROMEL, afin de l'aider à composer une équipe de professionnel.le.s et déterminer la stratégie de rénovation la plus adaptée à ses besoins et à ses contraintes, tout en respectant les critères de la subvention RLA.

Ce projet de rénovations, toujours à sa phase de démarrage, a déjà fait face à plusieurs défis et enjeux. Les impacts de ceux-ci ont parfois été atténués par des mécanismes existants, une bonne collaboration ou des propositions innovantes, situations identifiées ci-dessous comme « points forts ». D'autres ont eu des impacts indésirables et pour ceux-là, nous proposons des « solutions potentielles ».



Gouvernance au sein de la coopérative

Les projets de rénovation de coopératives souffrent d'un manque d'attractivité auprès des professionnel.le.s de la construction. La complexité des client.e.s (une multitude d'interlocuteurs : locataires, CA, assemblée), la faible rentabilité due à des budgets limités et l'investissement en temps de communication, rarement à la hauteur des revenus potentiels, expliquent la difficulté à trouver des soumissionnaires.

POINTS FORTS

La coopérative a pu compter sur une gouvernance interne saine et efficace, où les rôles de chacun.e sont clairement définis. La mise en place d'un comité de suivi des travaux a permis de réduire le nombre d'interlocuteur.rice.s et de faciliter la communication et la coordination entre les différent.e.s acteur.rice.s du projet. Cette structure organisationnelle a sans aucun doute rendu le projet plus attractif pour les professionnel.le.s, en leur offrant un cadre clair et structuré pour collaborer.

La coopérative jouit aussi d'une situation financière saine, fruit d'une gestion responsable et d'une vision à long terme. La constitution de réserves adéquates et la lucidité quant à l'indexation nécessaire des loyers lui assurent une stabilité financière. Cette solidité est un atout majeur pour les professionnel.le.s, qui savent que les fonds nécessaires aux travaux et à leurs honoraires sont disponibles, ce qui évite les délais liés à la recherche de financement et favorise une collaboration efficace.

Processus de réalisation de projets

GESTION DE PROJET EN AMONT

En se concentrant sur la collecte d'études et de rapports pour établir un bilan de santé de l'immeuble, la coopérative a omis de clarifier avec les professionnel.le.s la possibilité de les engager pour la phase d'intervention.

Cette situation a entraîné la caducité des rapports et études, les nouveaux.elles professionnel.le.s ne pouvant pas les utiliser pour des questions déontologiques. Cela engendre des coûts supplémentaires pour la coopérative, qui doit financer de nouvelles expertises, sans compter le temps perdu.

SOLUTION POTENTIELLE

Il est compréhensible que la coopérative Lézarts, en se concentrant sur les expertises techniques, n'ait pas nécessairement intégré, dès le départ, la dimension de gestion de projet dans sa communication avec les professionnel.le.s. La coordination d'un projet de rénovation d'une telle ampleur requiert une expertise spécifique, notamment pour anticiper les étapes et les besoins à long terme. Cela souligne la nécessité pour les coopératives d'être mieux informées sur les ressources d'accompagnement disponibles.

LE TEMPS

Les projets de rénovation de coopératives dépendent d'une coordination étroite entre différentes disciplines (architecture, ingénierie, mécanique, etc.). Or, considérant la forte demande dans le secteur de la construction, on peut comprendre que certain.e.s professionnel.le.s soient contraint.e.s de prioriser des projets. Toutefois, il suffit qu'une seule discipline prenne du retard pour que l'ensemble du projet soit impacté. Ces délais en cascade peuvent entraîner des conséquences importantes sur le calendrier et le budget de la coopérative.

Cette situation est d'autant plus frustrante pour la coopérative qui a déjà investi un temps considérable et des ressources financières dans la réalisation d'études qui s'avèrent aujourd'hui inutilisables. De plus, cette dernière doit composer avec une date butoir pour l'utilisation de sa subvention, ce qui ajoute une pression supplémentaire.

POINTS FORTS

Dans ce cas précis, dès que toutes les professionnel.le.s ont été sélectionné.e.s, une rencontre a été organisée, afin d'établir les rôles et responsabilités de chacun.e, les attentes des client.e.s, les phases du contrat et la manière de collaborer (mode de communication, fréquence de rencontre, etc.). Il a été entre autres convenu que les professionnel.le.s s'entendent sur une présentation de résultats concertée, afin d'éviter aux client.e.s d'avoir à faire lui-même les corrélations et déductions.

La coopérative aborde l'analyse des résultats avec rigueur et possède une connaissance pointue de son dossier. Ses représentant.e.s, bien informé.e.s et proactif.ve.s, assurent une communication efficace et fluide, ce qui limite le besoin d'un accompagnement constant.

SUBVENTION IMPARFAITE

Faute d'un outil centralisé permettant d'identifier la combinaison idéale pour le financement, les coopératives doivent faire preuve d'ingéniosité et adapter leur projet aux programmes de subventions et de prêts disponibles. Cette démarche exige un investissement important en temps et en communication avec les différents programmes. Dans ce cas précis, la subvention obtenue par la coopérative Lézarts ne couvre pas les travaux de mécanique, qui sont, selon les nouvelles études, au cœur de ses besoins de rénovation.

POINTS FORTS

La coopérative a fait preuve d'une grande proactivité en contactant directement un représentant du programme de subvention. Cette démarche a permis de clarifier les critères d'admissibilité et d'identifier la possibilité de rendre les travaux de mécanique éligibles, à condition de fournir une justification solide. L'ingénieur mécanique a alors élaboré un addendum à son rapport initial, démontrant l'importance cruciale de ces travaux (notamment l'installation de thermopompes) pour la santé, la sécurité et l'efficacité énergétique de l'immeuble.

Conclusion

Le projet de rénovation de la coopérative Lézarts, selon la manière dont s'est déroulée sa phase de démarrage, semble être en voie de devenir un exemple probant de la manière dont une gouvernance saine et une gestion financière rigoureuse peuvent permettre aux coopératives d'habitation de réaliser des projets ambitieux et d'améliorer durablement leurs bâtiments et le bien-être de leurs membres.

Le projet met aussi en lumière plusieurs pistes d'amélioration pour faciliter les projets de rénovation des coopératives d'habitation. Il est essentiel de renforcer l'accompagnement de ces structures, notamment en matière de gestion de projet et de recherche de financement. Par ailleurs, il est important de sensibiliser les professionnel.le.s de la construction aux spécificités des projets de rénovation de coopératives, afin de favoriser leur engagement et leur participation. En mettant en œuvre ces recommandations, il serait certainement possible de créer un environnement plus favorable aux projets de rénovation et de permettre aux coopératives de continuer à jouer leur rôle essentiel dans l'offre de logements abordables et de qualité.





Église Sainte-Marie-Médiatrice

**CLIENT.E : FONDATION POUR LA
REVITALISATION DE BRIGHAM – OBNL**

ANGLE DE DOCUMENTATION

- Collaboration entre professionnel.le.s

Le projet vise la requalification de l'église Sainte-Marie Médiatrice, située à Brigham, afin de la transformer en centre villageois multifonctionnel répondant aux besoins de la communauté. Cette initiative est portée par l'OBNL Fondation de Revitalisation de Brigham et appuyée par une équipe multidisciplinaire de professionnel.le.s mise sur pied lors d'une journée de démarchage pilote organisée par l'Entremise dans le cadre du Plan d'action pour la requalification collective (P.A.R.C.) de l'ESSA.

ÉTAPES DU PROJET DOCUMENTÉES

- 1 Phase de pré-démarrage

TYPE DE PROJET Maintien d'actifs, Requalification

ÉTAGES 2

SUPERFICIE 1 200 m²

LOCALISATION Brigham

INGÉNIERIE

ALTE Coop

AUTRES EXPERT.E.S

Chargé.e de projet : Conscience urbaine

Consultant.e en patrimoine : Passerelles

Consultant.e financier.ère : Coop Interface

L'objectif principal du mandat est d'accompagner l'OBNL dans le plan d'action et la requalification de l'Église Saint-Marie Médiatrice afin de répondre aux besoins de la population, tout en générant des bénéfices qui valorisent ce bâtiment emblématique.

Ce projet comprend quatre volets : une étude patrimoniale menée par Passerelles, un carnet de santé mené par ALTE Coop, deux activités citoyennes menées par Conscience urbaine et une étude financière menée par Coop Interface.

Le livrable final s'assemble en une étude d'avant-projet permettant à l'OBNL de mieux présenter son plan aux différentes parties prenantes à convaincre : municipalité, vendeur (diocèse), bailleur.se.s de fonds, citoyen.ne.s.

Un portrait du projet a aussi été réalisé par le TIESS.



Collaboration entre professionnel.le.s

L'approche du projet PARC est unique et innovante. Plus de détails sont disponibles dans la documentation et les outils développés dans le cadre de ce projet parallèle. Dans le contexte de ce projet pilote, cette approche a permis de rassembler rapidement une équipe multidisciplinaire de professionnel.le.s en économie sociale pour accompagner l'OBNL de façon plus complète et intégrée.

Parmi les avantages et les gains que cette collaboration plus étroite et complète a permis, nous pouvons nommer les points suivants :

Une offre complète de services multidisciplinaires a été possible auprès de professionnel.le.s n'ayant encore jamais collaboré. Afin de simplifier une première collaboration et de permettre le respect de l'échéancier serré, Conscience urbaine a été identifié comme chargé de projet pour les professionnel.le.s et les a tous pris en sous-traitance. Cette expérimentation n'aurait probablement pas été possible dans un contexte autre que celui de l'économie sociale. Cette offre commune a permis d'élargir les réflexions de chaque discipline avec une approche de réalisation plus intégrée.

L'approche du PARC étant expérimentale, cela ne s'est pas fait sans désavantages dont les suivants :

Les budgets pour la réalisation des mandats étaient insuffisants. Tous les professionnel.le.s ont dépassé leurs montants forfaitaires pour livrer leurs études et ces montants étaient déjà réduits par une contribution attendue de leur part pour le financement du projet PARC lui-même. C'était beaucoup de sous-traitant.e.s à gérer pour Conscience urbaine. La coordination à prévoir a également été sous-estimée (en temps et en complexité).

En plus d'honoraires insuffisants pour les professionnel.le.s, les délais de réalisation étaient également trop serrés pour le nombre d'intervenant.e.s dans l'équipe de projet et à l'externe (municipalité, diocèse, citoyen.ne.s). Ces délais étaient principalement associés au financement du PARC.

Conclusion

Le projet de requalification de l'église Sainte-Marie Médiatrice à Brigham représente une initiative ambitieuse et novatrice portée par l'OBNL Fondation de Revitalisation de Brigham. Grâce à l'approche expérimentale du programme PARC, une équipe multidisciplinaire a été mobilisée pour concevoir une étude d'avant-projet complète, facilitant ainsi la planification et la présentation aux parties prenantes clés.

Cette collaboration a démontré la valeur d'une approche intégrée en économie sociale, permettant une réflexion plus large et une meilleure synergie entre les disciplines. Cependant, des défis majeurs ont émergé, notamment des budgets insuffisants et une coordination plus complexe qu'anticipée. Le dépassement des forfaits professionnels et les délais restreints ont également limité l'optimisation du processus.

Malgré ces contraintes, l'initiative a posé des bases solides pour l'évolution du projet, mettant en lumière les enjeux financiers et organisationnels à considérer pour la suite. La capacité de mobilisation et l'engagement des parties prenantes seront essentiels pour concrétiser cette vision et assurer la pérennité de la requalification du bâtiment en un centre villageois multifonctionnel au service de la communauté.



Coopérative en Ménage

CLIENT.E : COOPÉRATIVE EN MÉNAGE

ANGLES DE DOCUMENTATION

- Gouvernance au sein de la coopérative
- Collaboration entre professionnel.le.s
- Innovation, qualité et impact environnemental

La coopérative d'habitation en Ménage, qui regroupe dix logements, mène un projet de rénovation visant à améliorer les conditions de vie, l'accessibilité et la performance énergétique du bâtiment.

ÉTAPES DU PROJET DOCUMENTÉES

1 Phase de pré-démarrage

2 Phase de démarrage

TYPE DE PROJET Maintien d'actifs

ÉTAGES 3

LOGEMENTS 10

SUPERFICIE 1 250 m²

LOCALISATION Hochelaga-Maisonneuve, Montréal

GRT

Atelier Habitation Montréal

ARCHITECTURE

Hauteur 233

INGÉNIERIE

Électromécanique : ALTE Coop

ENTREPRENEUR.E

CPJS

AUTRES EXPERT.E.S

Consultant.e en circularité : SURCY

Gouvernance au sein de la coopérative

La coopérative d'habitation En Ménage, bien gérée et structurée, a su développer une vision stratégique à long terme, favorisant la cohésion entre ses dix membres. Avec un souci constant pour des valeurs partagées, la coopérative met en place des mécanismes de réflexion collective et organise des formations pour ses membres afin de renforcer leurs compétences. Thérèse Dufresne, coordinatrice et membre du conseil d'administration, joue un rôle clé dans le comité de maintien des actifs, spécialement formée pour superviser les rénovations majeures en cours.

La coopérative se réunit en assemblée générale selon les besoins. Ces rencontres se déroulent de manière fluide et structurée, témoignant d'une prise de décision collaborative et réfléchie. ALTE lui a offert des conseils précieux, notamment en matière de subventions et d'analyse financière, comblant ainsi l'absence initiale d'un groupe de ressources techniques (GRT) en début de projet. Cette collaboration a renforcé la confiance de la coopérative, qui se sent de plus en plus autonome dans ses démarches.

Ce projet a débuté lorsque la coopérative en Ménage a sollicité la coopérative d'ingénierie ALTE, dont l'expertise n'était pas suffisante pour adresser l'ensemble des besoins énoncés. ALTE a donc référé la coopérative à la firme d'architecture Hauteur 233 afin de compléter son offre. Cette approche a mis en lumière une certaine méconnaissance des rôles et responsabilités des professionnel.le.s de la construction au sein de la coopérative et du coup, a créé une opportunité de collaboration accrue entre les professionnel.le.s impliqué.e.s, tous deux étant des entreprises d'économie sociale intéressées par un mode de réalisation de projet plus intégré.

La communication au sein de la coopérative est également une priorité, avec une attention particulière portée à la clarté et à la transparence. Le rôle de secrétaire est crucial pour maintenir cette fluidité. Les décisions sont largement basées sur des discussions structurées autour des valeurs de la coopérative, évitant ainsi les conflits majeurs.

Enfin, la coopérative s'assure que chaque nouveau.elle membre adhère à ses valeurs et à sa vision à long terme en remplissant un formulaire d'engagement. Cette approche a permis de maintenir une ambiance harmonieuse et d'assurer un partage équilibré des responsabilités au sein du groupe pour la réalisation de leur projet de rénovation majeure.

Collaboration entre professionnel.le.s

Le projet réunit plusieurs professionnel.le.s, créant un écosystème de communication structuré autour de deux principaux chargés de projet : ALTE Coop et Hauteur 233. Chacun communique avec ses équipes techniques respectives, tandis que les client.e.s se coordonne directement avec ces deux acteurs. Un groupe de ressources techniques (GRT), bien que mandaté pour des aspects financiers, joue un rôle mineur dans les échanges et la coordination des équipes.

La coopérative a elle-même produit un document d'appel de services qui mélangeait les services architecturaux et d'ingénierie. Les coopérative ALTE et Hauteur 233 ont alors pris un temps supplémentaire pour arrimer leurs services afin de ne laisser aucun angle mort. Les offres soumises étaient donc complémentaires et arrimées, mais pas mutuellement exclusives ou intégrées. Cette démarche a mis en lumière le besoin d'un gabarit d'appel de services multidisciplinaire plus standardisé et organisé.

Lors de l'appel d'offres initial, les différent.e.s professionnel.le.s ont collaboré de manière autonome, avec des offres de service séparées. Lors d'une seconde étape des études de prédémarrage, d'autres professionnel.le.s ont été référés par ALTE et ont joint le projet comme sous-traitant.e.s. C'est le cas de l'entrepreneur CPJS et de SURCY, qui agissent dans le cadre de mandats conseils, l'un comme entrepreneur général et l'autre pour l'analyse du potentiel réemploi.

Le chargé de projet de ALTE aurait souhaité une meilleure intégration des offres dès le départ, notamment une entente contractuelle plus explicite sur la collaboration entre les différents professionnel.le.s, permettant ainsi d'allouer un temps de coordination supplémentaire dès les premières phases du projet.

Les rapports produits par chaque professionnel.le ont été révisés et partiellement intégrés par l'autre professionnel.le afin de se faire écho. Ainsi, l'architecte a complété dans sa discipline le rapport d'état d'immeuble produit par ALTE et le rapport de préféabilité soumis par l'architecte a été complété par les coûts des travaux en électromécanique afin de dresser le portrait le plus complet possible. Un chiffrer collaboratif a d'ailleurs été développé suite à un premier essai d'estimation dans ce projet.

Lors des analyses subséquentes, l'entrepreneur conseil a pu donner de la rétroaction sur les scénarios de projets de rénovation et aider à chiffrer de façon plus précise le scénario retenu pour la demande de financement.

La maquette BIM produite par les architectes a facilité l'élaboration des études énergétiques préliminaires réalisées par ALTE et servira par la suite pour la production et la coordination des plans et devis pour l'ensemble des disciplines.

Innovation, qualité et impact environnemental

La durabilité et la performance énergétique sont des axes centraux du projet, notamment en ce qui concerne le réemploi des matériaux. SURCY, une entreprise spécialisée en économie circulaire, a été impliquée dès le début du projet. Son rôle principal est d'évaluer le potentiel de réemploi des matériaux dans le cadre du projet, en fournissant une analyse circulaire et une stratégie de réemploi. Les livrables attendus de SURCY incluent une étude sur l'état des matériaux existants et une liste d'éléments à conserver. Cette approche vise à intégrer des pratiques durables dans la gestion des actifs de la coopérative, contribuant ainsi à une réduction des coûts et de l'empreinte écologique du projet.

En ce qui concerne la performance énergétique, la coop vise l'atteinte des plus hautes cibles du programme Logement Abordable Durable du Fonds Municipal Vert, soit une réduction de 50% de la consommation énergétique. Cet objectif ambitieux se traduit par un cumul non négligeable de mesures d'économie d'énergie (fenêtres, toit, étanchéisation, récupérateur de chaleur, thermopompes, robinetterie faible débit, solaire photovoltaïque).

Conclusion

Les rénovations dans les coopératives d'habitation constituent souvent un défi important, tant pour des raisons logistiques (difficulté à trouver des professionnel.le.s et des disponibilités communes pour les rencontres et visites, obtention des permis) que financières (contact et suivi avec les bailleurs.se de fonds, augmentation des loyers pour boucler les montages financiers, etc.). Le maintien d'une communication étroite entre la coopérative et les professionnel.le.s permet d'éviter des pertes d'information et des délais supplémentaires. L'élaboration d'un programme de financement qui miserait sur une allocation rapide des fonds pour les travaux de rénovation faciliterait aussi la bonne tenue des projets.





Projet Hochelaga

CLIENT.E : GÉRER SON QUARTIER – OBNL

ANGLES DE DOCUMENTATION

- Gouvernance au sein de l'OBNL
- Collaboration entre professionnel.le.s
- Innovation, qualité et impact environnemental

Construits en 1967, ces logements communautaires d'Hochelaga ont atteint un niveau de détérioration nécessitant une intervention majeure pour assurer leur maintien à long terme et améliorer les conditions de vie des résident.e.s.

ÉTAPES DU PROJET DOCUMENTÉES

4 Phase de conception détaillée

5 Phase de travaux

TYPE DE PROJET Maintien d'actifs

ÉTAGES 4

LOGEMENTS 95

LOCALISATION Hochelaga-Maisonneuve, Montréal

GRT

Bâtir son quartier

ARCHITECTURE

Aedifica

INGÉNIERIE

Structure : Leroux-Cyr

Électromécanique : ALTE Coop

ENTREPRENEUR.E

JG Lessard

L'analyse préliminaire du projet Hochelaga a permis d'identifier plusieurs enjeux prioritaires : la mise aux normes de l'enveloppe du bâtiment, la réfection des composantes structurales, l'amélioration des systèmes mécaniques et électriques ainsi que l'optimisation de l'efficacité énergétique. Parmi les interventions majeures, le projet prévoit le remplacement des fenêtres et des portes extérieures, la réfection des coursives et escaliers d'issue, la rénovation complète des toitures ainsi que des travaux de correction sur la fondation et le drainage et l'enveloppe de façon ponctuelle.

À l'intérieur, les espaces seront modernisés et les unités résidentielles bénéficieront d'une remise à neuf des salles de bain, cuisines et finitions intérieures. Les systèmes de chauffage seront modernisés avec des chaudières à condensation permettant un gain appréciable d'efficacité.

Le projet se distingue par une approche de design-build sous un contrat CCDC 14, permettant une collaboration étroite entre les intervenant.e.s dès les phases de conception jusqu'à l'exécution des travaux. Cette stratégie vise à accélérer la réalisation du projet en intégrant l'expertise de l'entrepreneur JG Lessard dès le développement des plans, ce qui facilite l'optimisation des coûts et des délais. Le choix de ce mode de réalisation a été influencé par l'urgence des travaux et les exigences de financement public, notamment via le programme PHAQ.

Par cette démarche, GSQ entend non seulement préserver son parc immobilier, mais également renforcer son rôle d'acteur clé dans l'offre de logements sociaux et communautaires durables. Ce projet illustre ainsi un modèle de gestion proactive des actifs, combinant innovation, pratiques collaboratives et optimisation des ressources pour répondre aux défis du logement abordable à Montréal.

Gouvernance au sein de l'OBNL

Au sein de l'OBNL Gérer son Quartier (GSQ), la gestion du maintien des actifs repose sur une structure collaborative qui partage les responsabilités entre plusieurs pôles : direction administrative, gestion quotidienne et coordination sur le terrain. Chacun.e des employé.e.s, bien que peu nombreux, occupe plusieurs rôles, ce qui permet de mieux intégrer leurs décisions au plus grand nombre de logements. La structure est bien gérée et les employé.e.s

communiquent efficacement, grâce à une longue expérience acquise à travers divers projets similaires. Comparativement à un CA ou un comité de coopérative d'habitation, les employé.e.s de GSQ sont des professionnel.le.s d'expérience qui peuvent plus aisément prendre en charge des travaux de rénovation majeure, ce qui facilite le recours à des ententes contractuelles moins traditionnelles.

Collaboration entre professionnel.le.s

L'équipe collabore étroitement avec des professionnels comme Aedifica (architecture), ALTE coop (génie électromécanique) et Leroux-Cyr (génie structure) dès la planification des travaux pour établir un bilan de santé des immeubles et prioriser les interventions nécessaires, notamment en mécanique, électricité, structure et architecture.

Le projet vise à remplacer les éléments électromécaniques du bâtiment, notamment les systèmes de chauffage et de prévention des incendies, car ceux-ci sont en fin de vie. Les immeubles ayant des déficits d'entretien sont une situation assez commune en immobilier social pour plusieurs raisons, par exemple le déficit avant l'achat de l'immeuble par l'organisme ou encore un déficit de subventions pour permettre la réalisation des travaux tout en maintenant des loyers abordables. Même sans subvention, l'OBNL Gérer son Quartier avait la volonté de réaliser ces rénovations. Cependant, les financements obtenus, notamment via le programme PHAQ, ont permis d'améliorer considérablement la qualité et l'ambition du projet. Initialement, GSQ s'était donné trois ans pour trouver une solution de financement et décider des interventions à entreprendre. ALTE est intervenu à la fin de ce processus, bénéficiant d'une extension de six mois pour finaliser les études.

GSQ a opté pour un mode de réalisation en conception-construction (« design-build ») avec un contrat CCDC 14. Ce type de contrat a été retenu pour répondre à des critères de temps serrés pour la réalisation de travaux, des critères attachés à une subvention obtenue par GSQ de la Ville de Montréal. Le CCDC 14 peut être utilisé pour répondre à des besoins de coordination rapide, car il permet la signature du contrat avec l'entrepreneur avant que les plans ne soient finalisés.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS JUSQU'AU CHANTIER

Une fois le contrat signé, les professionnel.le.s deviennent sous-traitant.e.s de l'entrepreneur, ce qui implique un transfert de la responsabilité client.e. Parallèlement, les professionnel.le.s se sont assuré.e.s de clarifier leurs honoraires directement avec les client.e.s avant de passer sous l'autorité de l'entrepreneur. JG Lessard a participé à l'élaboration des plans lorsque ceux-ci sont étaient à 75 % d'achèvement, avant la soumission finale et le début de la construction.

PARTICIPATION DE JG LESSARD AUX DÉCISIONS TECHNIQUES

Grâce à la réalisation en conception-construction, JG Lessard a pu s'impliquer à parts égales pour certaines décisions techniques, notamment celles portant sur les systèmes de chauffage et d'électricité. Son expertise a également permis de réfléchir à la transition énergétique, en particulier sur l'utilisation du gaz naturel et ses alternatives, qui pourrait s'appliquer à d'autres projets de maintien d'actifs. Son apport a permis de choisir des solutions plus rapidement sans trop recourir à de longues études. Les coûts des solutions amenées par l'entrepreneur sont souvent plus précis et mieux maîtrisés. Sans ce mode de réalisation, le projet n'aurait pas pu se faire dans les délais impartis.

Le moment critique du projet s'est situé entre la signature du contrat et le début du chantier, une phase où de nombreux entrepreneurs hésitent à s'engager en raison des risques associés. Cependant, JG Lessard a compris les contraintes du projet et a été suffisamment flexible, ce qui a permis de maintenir le temps de chantier à 18 mois, en concordance avec les exigences des subventions obtenues.

Conclusion

Le projet de rénovation des logements communautaires d'Hochelaga, orchestré par l'OBNL Gérer son Quartier, témoigne d'un engagement exemplaire en faveur du logement social durable et de qualité. Grâce, entre autres, à une approche de réalisation en conception-construction, le projet a pu bénéficier d'une coordination efficace entre les divers intervenant.e.s, accélérant ainsi la mise en œuvre des travaux tout en maîtrisant les coûts. Cette initiative illustre non seulement la capacité de GSQ à mobiliser des ressources et des expertises pour répondre aux défis du logement social, mais également une vision proactive pour garantir la pérennité de son parc immobilier. En intégrant des solutions novatrices et collaboratives, ce projet établit un modèle intéressant pour la rénovation des infrastructures communautaires, tout en renforçant les conditions de vie des résidents et le dynamisme du quartier Hochelaga-Maisonneuve.



Cet outil est produit par ALTE coop, Pivot : coopérative d'architecture et le ROMEL avec le soutien financier du Ministère de l'économie, de l'innovation et de l'énergie, de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, de la Société d'habitation du Québec, de PME MTL, de Genium360 et de La Personnelle.

Contributions

Conception et rédaction

Louis Carignan, Geneviève Charbonneau,
Egest Gjinali, Emanuel Guay,
et Frédéric Léveillé-Guillemette

Édition et Révision

Juliette Lafleur et Jennie Laurin

Graphisme et illustration

Juliette Lafleur

Cet outil fait partie de **La boîte à outils en immobilier collectif**, un projet de ALTE Coop, Entremise, Pivot : coopérative d'architecture et le TIESS, financé par le gouvernement du Québec.

La boîte à outils en immobilier collectif

visé à outiller les groupes (OBNL, groupes citoyens, coopératives, municipalités, accompagnateur.ice.s ou professionnel.le.s) qui désirent entreprendre ou sont impliqués dans un projet immobilier à but non lucratif détenu, géré ou occupé par des acteur.ice.s de l'économie sociale. L'intention de cette initiative collaborative est de rassembler et de rendre accessible les ressources disponibles, d'orienter les porteur.euse.s de projets dans leurs démarches et ultimement de faciliter la réalisation de projets de maintien des actifs, de requalification ou de construction neuve en immobilier collectif.

Pour plus de ressources afin de mieux comprendre les enjeux de l'immobilier collectif :

pivot.coop/boite-a-outils



Pour citer : ALTE Coop, Pivot : coopérative d'architecture et le ROMEL. (2025).
Projets pilotes en maintien des actifs.