

La stratégie d'occupation transitoire au service des actifs publics vacants

Mémoire - Consultation publique OCPM

Ancien Hôpital Royal Victoria

Le 12 novembre 2021



Présenté par

Philémon Gravel, M. Arch.

Directeur général, Entremise + Cofondateur

Rédaction

Marie-Josée Vaillancourt, M. Urb.

Directrice générale adjointe, Entremise

Philémon Gravel, M. Arch.

Directeur général Entremise + Cofondateur

«La consultation porte sur le Plan directeur d'aménagement du site de l'ancien Hôpital Royal Victoria et de l'Institut Allan Memorial laissé en grande partie vacant après la migration des activités du Centre universitaire de santé McGill vers le site Glen.

Le Plan comprend notamment une vision pour le site axée sur le bien-être ainsi que des orientations et des objectifs concernant le cadre bâti, le paysage, la mobilité et les infrastructures. Le projet de l'Université McGill, le Nouveau Vic, est également compris dans la planification d'ensemble.»

- Site internet de l'Office de consultation publique de Montréal

Introduction	4
Objet de la consultation	4
Présentation d'Entremise	5
Qu'est-ce que l'occupation transitoire?	5
Notre histoire	5
Interventions d'Entremise pour l'ancien HRV	6
Impliqués depuis 2017	6
Constats	6
Recommandations	7
Faisabilité d'un stratégie d'occupation transitoire	8
L'occupation transitoire complémentaire à la vision des experts de la montagne	9
Amis de la montagne et Héritage Montréal	9
Conseil des métiers d'art du Québec	9
Conclusion	10
Annexes	11
Précédents inspirants	11
Les Grands Voisins, Paris, France	11
Hotel Pasteur, Rennes, France	12

Introduction

Entremise salue la tenue de cette consultation publique sur le *Plan directeur d'aménagement du site de l'ancien Hôpital Royal Victoria et de l'Institut Allan Memorial*.

Ce site comprenant de nombreux bâtiments hospitaliers excédentaires d'exception est, depuis fort longtemps, une opportunité pour mettre en valeur notre patrimoine immobilier montréalais. Les opinions partagées dans le cadre de cette consultation sont d'autant plus importantes et, nous l'espérons, pourront nourrir les réflexions pour l'ensemble des bâtiments hospitaliers excédentaires dans la province du Québec.

Vous trouverez dans ce mémoire une mise en contexte de la présente consultation publique, une présentation d'Entremise et de sa mission, les constats relatifs à l'état du site de l'ancien Hôpital Royal Victoria, des recommandations et certains éléments portant sur la faisabilité d'une stratégie d'occupation transitoire pour ce projet emblématique.

Objet de la consultation

L'objectif principal de la consultation publique sur l'ancien Hôpital Royal Victoria (HRV) porte principalement sur des modifications réglementaires suivantes:

Modifications en vertu de l'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal

Le projet de règlement P-21-032 contient notamment des dispositions concernant les usages, la conservation des constructions existantes, les hauteurs, implantation et volumétrie, les aménagements des espaces extérieurs et les stationnements.

Le projet de règlement permettra la réalisation de ce projet sur un site situé à l'intérieur des limites du site patrimonial déclaré du Mont-Royal. Par conséquent, en vertu du paragraphe 5 de l'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec, certaines dispositions de ce projet de règlement sont susceptibles d'approbation référendaire.

Modifications au Plan d'urbanisme

Le projet de règlement P-04-047-223 modifie notamment l'affectation du sol, les limites de hauteurs, les taux d'implantation et les milieux naturels protégés.

Tel que mentionné par l'Office de consultation publique de Montréal, cette consultation se fait en deux (2) phases:

- Phase 1; présentation des modifications réglementaires
- Phase 2; entendre les **opinions des citoyens, entreprises et groupes**, verbalement ou par écrit.

Bien qu'Entremise n'émettra pas d'opinion spécifique aux propositions de modifications réglementaires, Entremise souhaite participer à la seconde phase de consultation, car cette consultation prendra tout de même en compte l'ensemble des opinions liées au Plan directeur et au projet de développement de ce site emblématique.

Présentation d'Entremise

Nous sommes une entreprise d'économie sociale et solidaire en aménagement qui conçoit, met en œuvre et opère des projets d'occupation transitoire aux côtés des acteurs publics, des propriétaires et des communautés.

Notre équipe dynamique et passionnée est composée de spécialistes en architecture, urbanisme, communication, patrimoine et finance. Ensemble nous offrons une expertise en immobilier durable, participatif et sensible au patrimoine bâti.

Permettre à des entrepreneurs, des commerçants, des créateurs, des citoyens ou des organismes communautaires de redonner vie aux bâtiments vacants ou sous-utilisés en créant des milieux de vie inclusifs, voilà ce qui nous anime.

Qu'est-ce que l'occupation transitoire?

L'occupation transitoire est une **stratégie immobilière complémentaire au développement immobilier conventionnel** qui consiste à occuper rapidement et tel quel un bâtiment vacant afin de tester, enrichir ou bâtir un projet pérenne. À vocation collective et abordable, l'occupation transitoire fédère une communauté d'occupants dans un bâtiment pour quelques mois ou quelques années et participe ainsi à protéger le bâtiment, réactiver la vie locale et, pourquoi pas, participer à préfigurer une vocation pérenne.

Notre histoire

Entremise est le fruit d'un projet social et entrepreneurial né en 2016 d'une collaboration entre un groupe de jeunes professionnels multidisciplinaires qui avaient chacun une passion pour faire la ville autrement. Mêlant l'architecture durable, la conservation du patrimoine bâti et les valeurs de justice sociale, ils ont développé le concept gagnant de « connecter des personnes

sans espaces à des espaces sans personne ». Cette vision globale, ancrée fortement dans les théories du droit à la ville, guide encore le développement de notre organisme et de nos projets.

Interventions d'Entremise pour l'ancien HRV

Impliqués depuis 2017

Entremise suit le dossier de l'ancien Hôpital Royal Victoria depuis 2017. Nous avons fait des présentations, notamment auprès des Amis de la montagne, sur les bénéfices du processus de l'occupation transitoire. Nous avons également développé le projet-manifeste «Réinventer l'Hospitalité» avec La Pépinière, dans le cadre de Réalisons Montréal. Cette proposition visait à redonner vie aux nombreux bâtiments hospitaliers excédentaires qui ont tous leur lot de défis. Nous avons et continuons à entretenir les échanges avec la Table de quartier Peter McGill et le Comité Milton-Parc. Nous avons également soutenu un groupe d'étudiants de McGill qui souhaitent évaluer les possibilités de projet sur le site dans le cadre de quelques rencontres. Nous avons signé une lettre d'opinion collective «[Le site de l'hôpital Royal Victoria doit servir le bien commun](#)» et nous avons également réalisé [une entrevue vidéo](#) avec la coordonnatrice de la Table de quartier Peter McGill. Nous sommes également impliqués concernant les discussions spécifiques à l'Hôpital Royal Victoria au sein de l'organisme Héritage Montréal par notre présence sur le comité stratégique d'Héritage Montréal: le Comité patrimoine aménagement (COPA).

Constats

Le site de l'ancien Hôpital Royal Victoria porte le fardeau d'un important déficit d'entretien. Bien que ce déficit d'entretien remonte au-delà du départ des fonctions hospitalières vers le CUSM en 2015, les 6 années d'inoccupation qui se sont écoulées depuis ont malheureusement aggravé la situation. Tout indique qu'un projet de requalification de l'ampleur du site de l'ancien HRV prendra encore de nombreuses années avant de voir le jour. Bien que la transformation des bâtiments visés par l'Université McGill soit déjà sur la planche à dessin, la vocation de plusieurs autres pavillons reste encore incertaine (Pavillon Ross Memorial, Hersey ou celui des Femmes par exemple).

Bien qu'il soit primordial de réfléchir au Plan directeur et aux grands projets de requalification qui définiront le site pour l'avenir, il nous paraît aussi très important de faire les deux constats suivant:

Constat 1

À l'heure actuelle, ce sont des centaines de milliers de pi2 publics qui sont chauffés, gardés et utilisés depuis 6 ans et qui le resteront pour encore plusieurs années.

Constat 2

La requalification des bâtiments qui ne sont pas visés par McGill s'appuie présentement sur la recherche de quelques grands partenaires ou grands locataires dans une logique de développement immobilier conventionnel. 6 ans plus tard, il ne semble toujours pas avoir de piste ou d'option sérieuse qui justifierait la réhabilitation de ces bâtiments «excédentaires».

Recommandations

- Considérant le besoin en espace abordable à Montréal et dans le quartier adjacent à l'ancien HRV;
- Considérant la dégradation accélérée du patrimoine lorsque celui-ci est inoccupé;
- Considérant les enjeux de développement durable et l'énergie considérable actuellement dépensé pour chauffer et garder un site public pratiquement vacant;
- Considérant la difficulté d'identifier de grands locataires ou de grands partenaires de développement pour les bâtiments qui ne sont pas visés par l'Université McGill;
- Considérant que les bâtiments étaient **occupés, sécuritaires et utilisés** par des centaines de personnes il y a 6 ans et que plusieurs utilisations temporaires s'y sont déployés depuis (tournages de cinéma et accueil de population en situation d'itinérance);

Nous croyons qu'une **stratégie d'occupation transitoire devrait rapidement être mise en place** dans un ou plusieurs des bâtiments de l'ancien Hôpital Royal Victoria. Nous croyons que les **avantages** d'une telle stratégie d'occupation transitoire à l'ancien HRV serait potentiellement **double**:

1: Mettre à profit les espaces actuels dans l'attente du projet de requalification afin de:

- Permettre de minimiser la dégradation du bâtiment et donc de réduire l'augmentation du coût de requalification lié au déficit d'entretien;
- Démontrer une saine gestion des actifs publics en rendant disponible à la communauté des espaces autrement inutilisés;
- Justifier et légitimer par l'utilisation des espaces les importants et inévitables coûts d'exploitation du bâtiment (entretien, gardiennage, chauffage, électricité, etc.).

2: Tester, bâtir ou enrichir par l'occupation transitoire les projets de requalification pérenne des bâtiments non visés par l'Université McGill afin de:

- Consolider une communauté d'occupants et d'initiatives ayant le potentiel de s'intégrer au projet de requalification;
- Tester des modèles financiers, des modèles de gouvernance et des modèles de gestion pour le projet pérenne;
- Utiliser l'occupation transitoire pour adresser et résoudre les enjeux de développement du projet pérenne soulevés par les nombreux autres participants à cette consultation publique, notamment;

- La préservation des intérieurs patrimoniaux (en adaptant les usages aux espaces existants et non l'inverse);
- L'accès difficile au site;
- Le lien entre la montage et le site;
- Développer un projet de requalification viable financièrement s'appuyant non pas sur la recherche de quelques grands locataires ou grands développeurs, mais plutôt sur l'émergence d'une multitude de solutions, d'usages, de développeurs et de locataires.

Faisabilité d'une stratégie d'occupation transitoire

Mise aux normes et sécurité

L'ensemble des projets d'occupation transitoire que nous avons menés ont débuté avec la même réponse du propriétaire: le bâtiment n'est pas aux normes et n'est donc pas sécuritaire. Cependant, en décortiquant la réglementation, en travaillant de concert avec les services incendie, en analysant les possibilités d'occupation étage par étage, il nous a presque toujours été possible de mettre en œuvre un projet d'occupation transitoire, malgré la fin de non recevoir initiale.

Conception et planification de l'occupation transitoire

L'occupation transitoire n'est pas une solution miracle. Pour être réellement bénéfique, la mise en œuvre doit s'appuyer sur des expertises en architecture, en patrimoine, en immobilier, en design, en finance et en communication. Chaque projet d'occupation transitoire est unique et se doit de prendre en compte les caractéristiques et le potentiel des espaces existants, le cadre légal, réglementaire et sécuritaire, les besoins des acteurs du quartier, ainsi que les objectifs du propriétaire, des autres parties prenantes, et du projet pérenne.

Coût d'une stratégie d'occupation transitoire à l'ancien HRV

La conception et mise en place d'une stratégie d'occupation transitoire à l'ancien HRV nécessiterait plusieurs mois de préparation. Bien que la gestion et l'opération d'un projet d'occupation transitoire puisse dans certains cas se faire à coût nul, un budget conséquent devra être prévu pour la mise en œuvre du projet d'occupation transitoire. La justification de cet investissement initial doit être considérée comme une étape complémentaire au projet de requalification pérenne et non pas comme un coût supplémentaire. À titre d'exemple, certains grands projets de requalification immobilière en Europe allouent 1% du coût total du projet immobilier à la phase transitoire.

L'occupation transitoire complémentaire à la vision des experts de la montagne

Amis de la montagne et Héritage Montréal

Les Amis de la montagne et Héritage Montréal demandent certaines interventions¹ pour préserver et mettre en valeur l'ancien Hôpital Royal Victoria, notamment:

- La restauration urgente des bâtiments afin d'éviter toute dégradation supplémentaire due à l'inoccupation des lieux;
- Un aménagement paysager et des actions de verdissement qui permettent un meilleur accès à la montagne dans une visée de prolongement du parc du Mont-Royal vers le centre-ville;
- Le maintien de la propriété publique du sol afin d'éviter la fragmentation de l'ensemble et d'en assurer la cohérence à court, moyen et long terme, dans un contexte de multiplications des occupants;
- **La mise en place d'outils d'urbanisme, de gouvernance et de financement modernes pour préserver l'intégrité du lieu, son caractère patrimonial et sa vocation civique et communautaire.**

L'**occupation transitoire** est une des stratégies à privilégier concernant la dernière demande: «**La mise en place d'outils d'urbanisme, de gouvernance et de financement modernes pour préserver l'intégrité du lieu, son caractère patrimonial et sa vocation civique et communautaire**», car c'est par l'occupation graduelle et *in situ* de cet immense site que nous pourrions faire émerger la collectivité qui animera le site à nouveau et développerons un nouveau milieu de vie.

Conseil des métiers d'art du Québec

Le Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ) privilégie également l'approche transitoire comme une des stratégies de requalification du site de l'ancien Hôpital Royal Victoria sur les 3 éléments qu'ils mettent en lumière dans leur mémoire:

1. Une restauration exemplaire par des artisans professionnels
2. **Une occupation transitoire pour former la relève artisanale**
3. Une vision inclusive dont le cœur est le patrimoine et le développement durable

Selon le CMAQ, l'approche transitoire pourrait être intégrée dans le processus de réhabilitation du site et des travaux fait par les artisans. Ainsi, par l'occupation immédiate des lieux, des solutions seraient donc mises en place rapidement et permettraient de bonifier le modèle d'affaires du projet dans son ensemble.

¹<https://www.lemontroyal.qc.ca/fr/quoi-de-neuf/les-nouvelles-du-mont-royal/2021/pour-une-requalification-exemplaire-de-l-ancien-hopital-royal-victoria>

Conclusion

Les enjeux de la réhabilitation de l'ancien Hôpital Royal Victoria ne doivent pas être seulement perçus comme des enjeux d'ingénierie et d'architecture, mais plutôt comme des enjeux de mobilisation et de développement immobilier public. Les défis seront ceux de bâtir la communauté qui pourra se réappropriier le site rapidement et dans une vision à plus long terme ainsi que l'implantation des modèles d'affaires par l'expérimentation qui pourront assurer la pérennité du site pour les années à venir.

La présente consultation est une des nombreuses occasions pour Entremise de présenter une des solutions à la problématique de la vacance immobilière, et ce, spécifiquement en ce qui à trait aux bâtiments patrimoniaux et aux grands ensembles conventuels, institutionnels ou hospitaliers excédentaires. Les modèles de développement immobilier conventionnel peinent souvent à requalifier ce type de bâtiment et l'occupation transitoire est l'un des outils les plus appropriés pour entamer le processus de requalification de façon agile, rapide et collective.

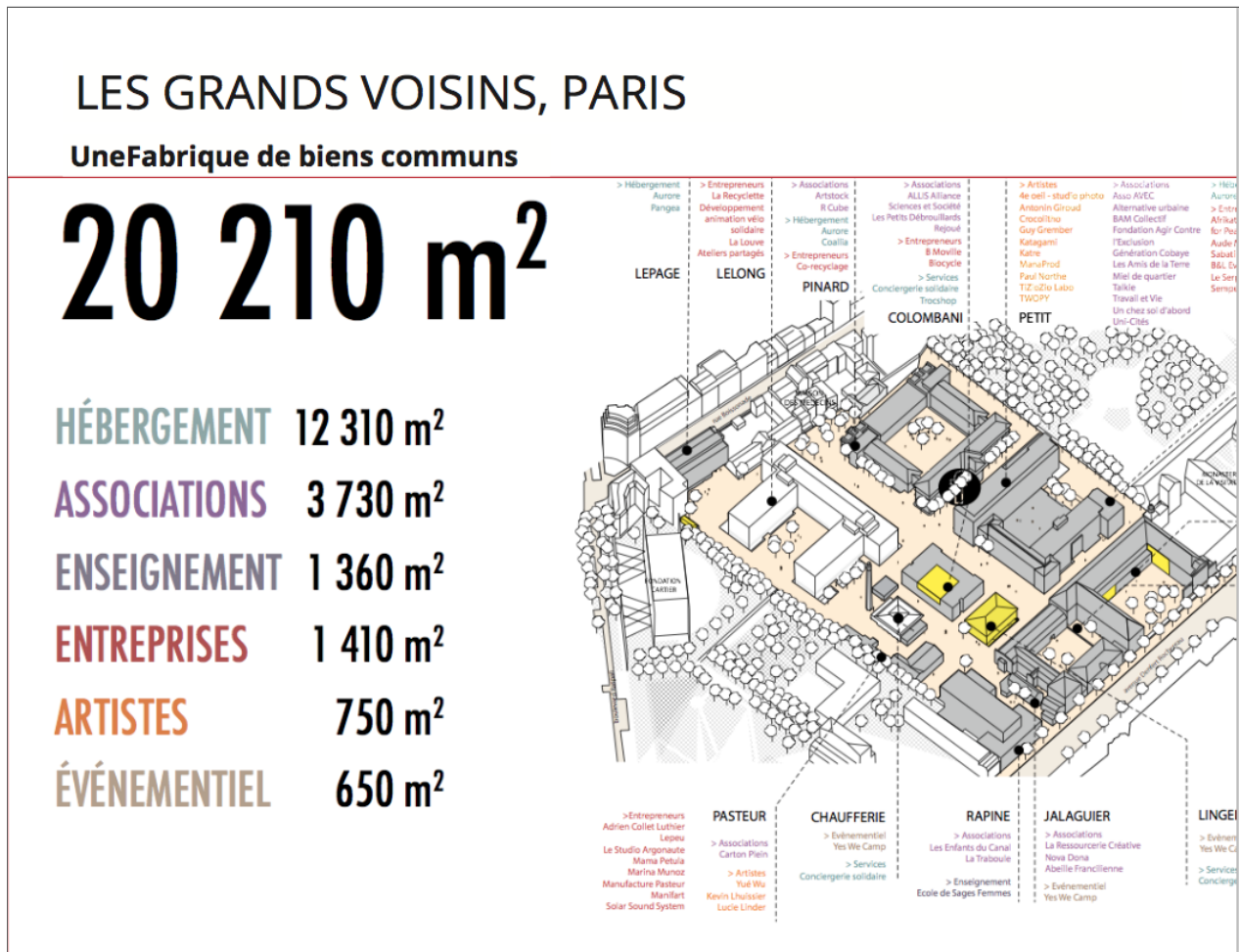
La définition même du patrimoine se traduit par un consensus sur ce que nous souhaitons collectivement préserver et cette notion transcende l'idée même de propriété privée. Selon Entremise, cette notion de bien commun abrite en elle une formidable opportunité, car si c'est collectivement que nous voulons préserver ces bâtiments et ces sites patrimoniaux, c'est aussi collectivement que nous devrions les réimaginer, les faire vivre, les protéger et les développer. L'occupation transitoire permet de concrétiser cette idée tout en ouvrant la voie à des projets immobiliers plus justes, durables et résilients.

Annexes

Précédents inspirants

Les Grands Voisins, Paris, France

Un des exemples les plus inspirants est le projet d'occupation transitoire des Grands Voisins à Paris. Cet ancien ensemble hospitalier a mis sur une phase transitoire afin de permettre l'émergence d'usages et d'activités au cœur de Paris. Grâce à l'occupation transitoire, vous pouvez retrouver sur le site des espaces pour de l'hébergement d'urgence, pour des entrepreneurs, des artistes, des événements et des associations. Suite à la première phase, le projet transitoire a même été prolongé et l'ensemble du projet a bonifié et nourri la réflexion pour le développement du nouvel écoquartier qui sera développé sur le site.



Hotel Pasteur, Rennes, France

Un autre exemple très inspirant est celui de l'Hôtel Pasteur à Rennes. Cette ancienne faculté des sciences a été investie par un programme d'occupation transitoire expérimentant sur le site, à même le chantier, des usages, activités, des consultations citoyennes, des événements, etc. Toutes ces interventions ont nourri le programme fonctionnel et technique de la phase de requalification et ont permis des activités en plein coeur de la Ville de Rennes, même lors de la planification de la requalification des lieux, et ce, en plus de protéger le bâtiment par la seule présence des gens sur le site.

