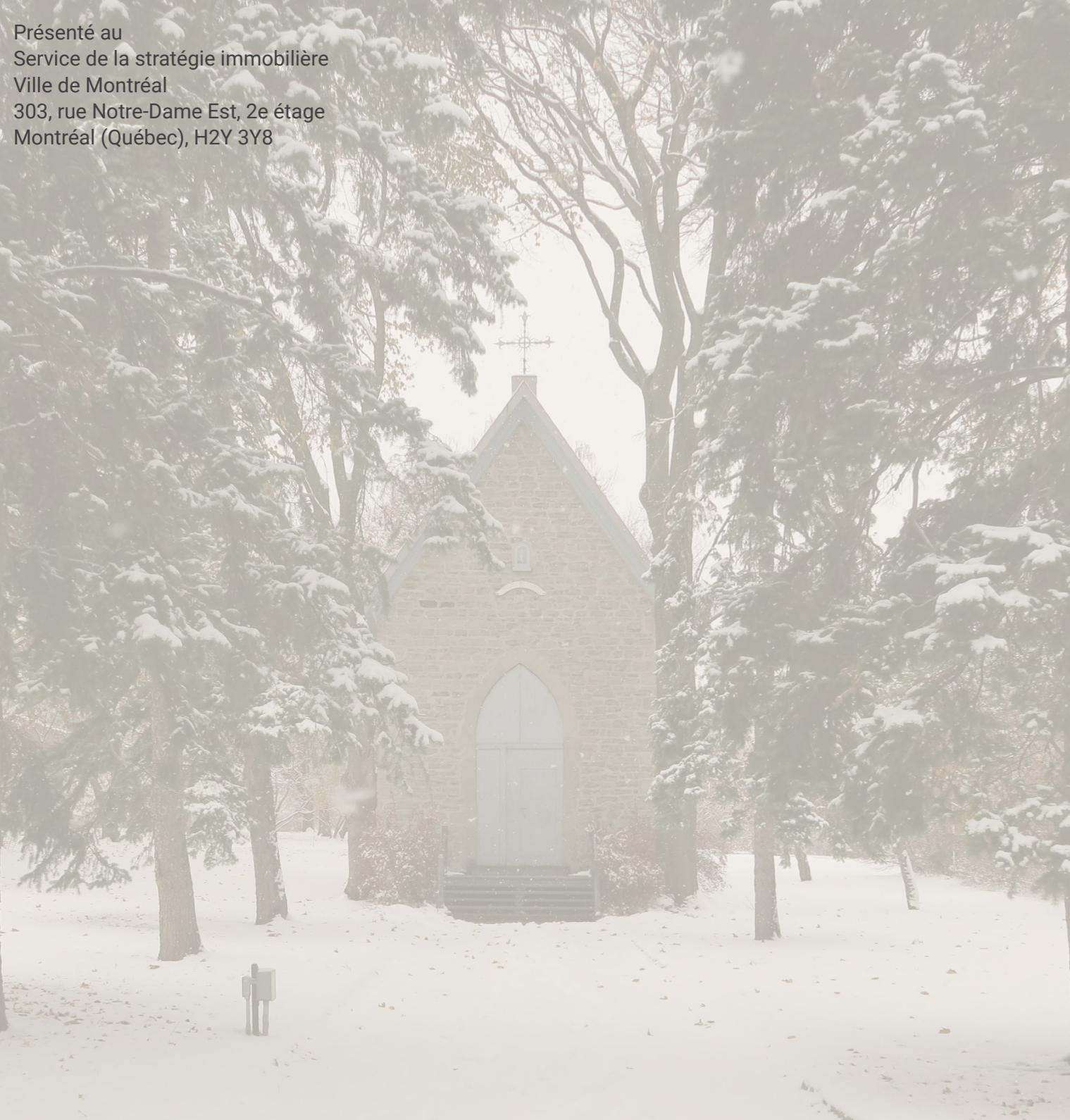


Cité-des-Hospitalières en transition

Bilan de mandat 2023-2025

Cité-des-
Hospitalières
en transition

ENTREMISE



Rédaction et conception graphique par Entremise

Note

Sauf indication contraire, toutes les photographies ont été prises par Entremise

Table des matières

Mot de l'équipe d'Entremise	4
D'une activation en douceur à une communauté tissée serrée	6
Champ d'intervention du projet	
Équipe projet	
Mission et vision	
Objectifs du mandat	
Objectifs terrain	
Les chiffres du projet	8
Étendue du projet	
Occupations pilotes	
Occupations ponctuelles	
Partie 1 : Re-lier	12
Apprivoiser - Provoquer des moments d'échanges à l'aide d'événements	
Collaborer - Identifier les synergies et collaborations potentielles de différents secteurs d'activité	
Actions	
Résultats	
Partie 2 : Outiller	22
Clarifier les rôles et responsabilités des comités	
Matérialiser les règles de vie collective sur le site (signalétique, guide, etc.)	
S'assurer d'une participation équitable	
Encourager des ententes de réciprocité sur mesure pour le site et ses occupant·e·s	
Actions	
Résultats	
Partie 3 : Rayonner	32
Accueillir des occupations ponctuelles à haut potentiel de visibilité	
Communication opérationnelle (plateformes et réseaux)	
Actions	
Résultats	
Partie 4 : Nourrir	44
Mettre en lumière le lien entre certains usages et le sens du lieu	
Mettre à l'épreuve l'interprétation des lignes directrices avec l'utilisation du site sur une base quotidienne et régulière	
Actions	
Résultats	
Partie 5 : Une journée à la Cité-des-Hospitalières	54
Annexes	
Espaces visés par l'occupation transitoire	
Les initiatives des occupant·e·s	

Mot de l'équipe d'Entremise

Les deux dernières années ont été marquées par une mise en action concrète de nos convictions. Chez Entremise, nous avons toujours perçu la communauté comme étant au cœur de la réussite d'un projet comme la Cité-des-Hospitalières en transition. Mais entre la théorie et la pratique, il fallait se lancer dans le grand bain et faire confiance en ce désir intrinsèque des individus à créer des liens. C'est chose faite et il faut dire que c'est une réussite :

*Apercevoir Mariam de Startop faire une accolade
à Rahul de Teesri Duniya Theatre au détour d'un couloir,*

*Suivre le rythme du proactif Maxime de Smoothop
qui est au rendez-vous de chaque comité
et n'hésite jamais à mettre la main à la pâte,*

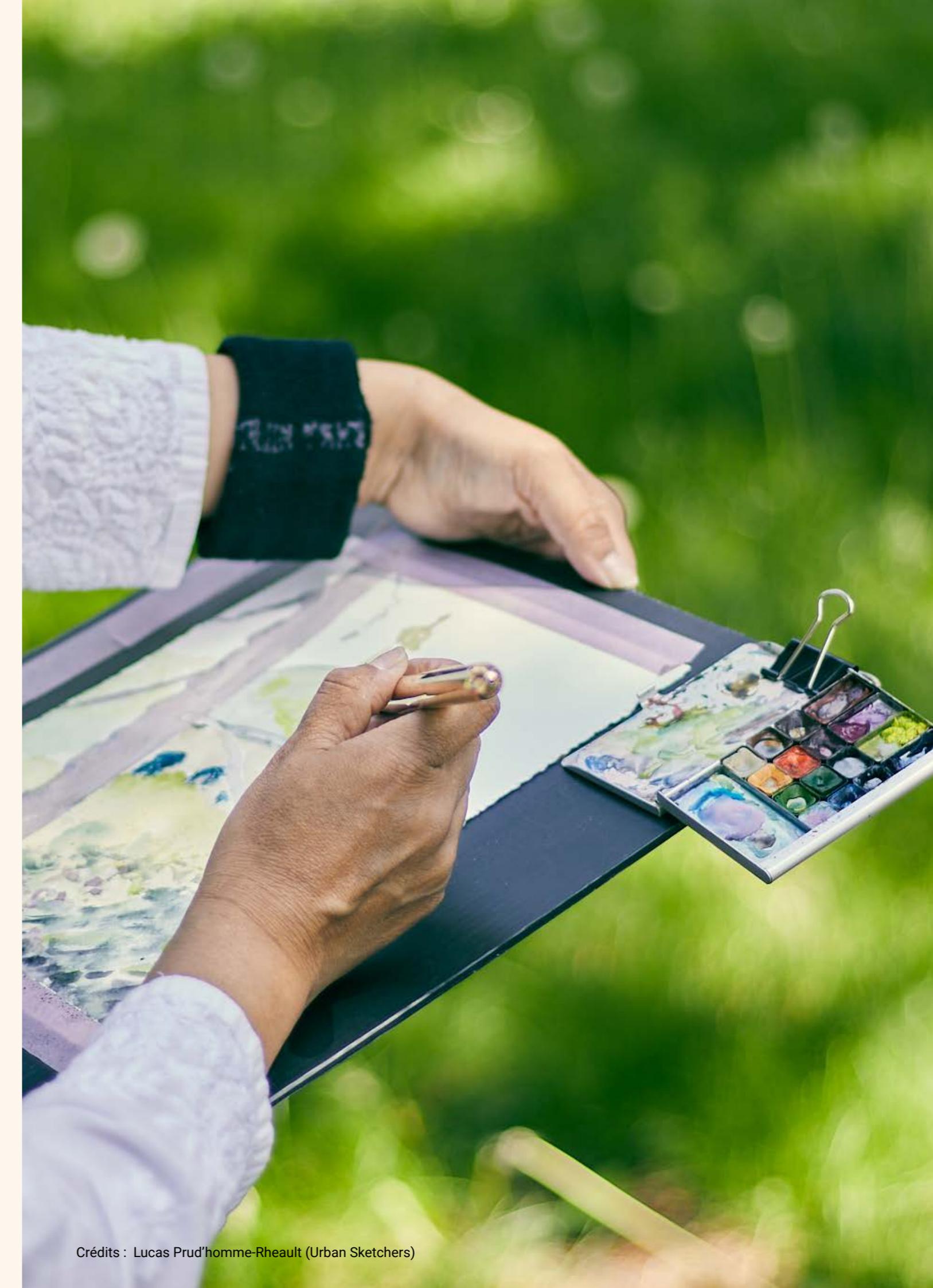
*Écouter Javiera de Artenso nous extraire avec douceur
de longues tergiversations théoriques par des solutions concrètes,*

Ce sont toutes ces petites situations du quotidien qui nous rendent confiantes de la capacité de cette communauté à mettre l'épaule à la roue et monter un projet solidaire rendant hommage à l'histoire des sœurs. Nous pouvons également compter sur

*le calme et l'efficacité de Marie-Lou,
la bienveillance et la créativité de Margaux,
l'organisation et la prévoyance de Marie,*

le trio des 3M comme dirait certain-e-s, afin de mettre à profit les bonnes idées de cette communauté pour qu'elles nourrissent un projet permanent cohérent.

Ce bilan retrace donc les moments forts, les apprentissages et les pas franchis ensemble vers un avenir collaboratif et ancré dans ce site emblématique.



D'une activation en douceur à une communauté tissée serrée



Le projet de la Cité-des-Hospitalières, initié par la Ville de Montréal, vise à valoriser ce site patrimonial à travers une occupation transitoire pilotée par l'OBNL Entremise. Deux premiers mandats, octroyés par le service de la diversité et de l'inclusion sociale, ont encadré cette démarche : une étude de faisabilité (2019-2021) suivie d'un projet d'occupation transitoire (2021-2023). Un troisième mandat (2023-2025), en collaboration avec le service de la stratégie immobilière, a été octroyé à Entremise pour poursuivre la requalification du site avec une communauté d'occupant·e·s grandissante, mais aussi impliquée depuis l'été 2022.

Après une activation en douceur, marquée par une prise en main des lieux par les occupant·e·s et par la mise en place d'un savoir-vivre en communauté, ces deux dernières années ont vu se consolider les racines de ce projet collectif d'envergure.

En créant des moments de socialisation et des espaces pour les idées innovantes, les occupant·e·s de la Cité-des-Hospitalières continuent d'écrire l'histoire de ce site emblématique, à l'image de leur créativité et au gré de leurs projets.

Champ d'intervention du projet

Le projet d'occupation transitoire de la Cité-des-Hospitalières intervient sur une grande propriété historique comprenant l'ancien couvent de 1861, plusieurs chapelles, le Musée des Hospitalières, ainsi que des jardins et bâtiments de service. Bien que l'objectif initial était d'explorer les 50 000 pi² d'espaces disponibles (hors corridors et espaces occupés par les sœurs et le Musée), les contraintes liées aux normes de sécurité ont limité l'occupation à environ à la moitié de ces espaces. Ce projet inclut des espaces du couvent, des chapelles, du pavillon Marie-Morin, des bâtiments de services comme les anciennes écuries et le caveau, ainsi que certains espaces extérieurs.

Le site demeure occupé par d'autres acteur·trice·s, notamment les sœurs de la congrégation – les Religieuses Hospitalières de Saint-Joseph (RHSJ) – et le Musée des Hospitalières de l'Hôtel-Dieu de Montréal. L'occupation transitoire est pensée pour s'intégrer harmonieusement avec ces acteur·trice·s. En parallèle, un plan directeur pour les jardins et dépendances historiques est en cours d'élaboration, visant leur conservation et régénération. Les activités transitoires dans ces espaces restent pour l'instant ponctuelles, mais leur intégration future pourrait contribuer à l'expérimentation et à l'enrichissement du plan directeur global du site.

Équipe projet

Chargée de projet - Marie Renoux

Référente d'occupation transitoire - Marie-Lou Sanschagrin

Référente d'occupation transitoire et agente des communications - Margaux Pommier

Agente des communications - Lise Tabit

Mission - vision

La Cité-des-Hospitalières vise à préserver et valoriser un patrimoine matériel et immatériel riche, ancré dans les valeurs des Religieuses Hospitalières de Saint-Joseph depuis 1861. En offrant un environnement respectueux de son histoire, le projet entend tester des usages transitoires adaptés aux particularités du site, tout en s'assurant que ces pratiques respectent l'intégrité patrimoniale du lieu.

Le projet cherche à transformer la Cité-des-Hospitalières en un espace vivant et dynamique, tout en préservant son essence. Grâce à l'approche de l'occupation transitoire, cela nous permet de définir de futurs usages qui s'harmonisent avec l'existant, dans un cadre réversible et respectueux. Ce modèle contribuera à la réalisation du projet sur le long terme, au bénéfice de l'ensemble des Montréalais·e·s, et faire de ce lieu un atout véritable pour la communauté.

Objectifs du mandat

- Tester des usages potentiels dans le cadre d'une occupation pérenne ;
- Activer le lieu et réduire les coûts de gestion, les impacts techniques et les problématiques liés à la vacance ;
- Valoriser les espaces municipaux ;
- Révéler le potentiel du site ;
- Documenter la réplicabilité du processus pour d'autres sites en requalification ;
- Faire connaître et faire rayonner le bâtiment et son patrimoine ;
- Favoriser la conservation et mettre en valeur un site patrimonial exceptionnel ;
- Mettre à profit pour la communauté montréalaise des espaces non utilisés d'un magnifique bâtiment public ;
- Actualiser la vocation du site en créant un milieu qui reflète ses valeurs et son histoire, et qui répond aux besoins de la collectivité tout en alimentant la réflexion menant vers son occupation pérenne ;
- Crée une communauté vivante autour du Projet, qui participe à sa gestion via un cadre collectif et à sa mise en valeur.

Objectifs terrain

- Re-lier - Développer des liens entre les occupant·e·s et les thématiques d'occupation
- Outiller - Outiller les occupant·e·s pour tendre vers l'autogestion
- Rayonner - Faire rayonner le projet
- Nourrir - Poursuivre la réflexion sur la requalification du site et les lignes directrices

Les chiffres du projet

Étendue du projet au 31 mars 2025

- Espaces accessibles : **25 000 pi²** (hors corridors; non occupés par les Religieuses ou le Musée avec autorisation; hors contrainte de mise aux normes)
- Pavillon Marie-Morin
- Bâtiment principal :
- Rez-de-chaussée
- Aile Nord - du RDC au 3e
- Quelques espaces du sous-sol, 2e et 3e étages

*Hors jardins

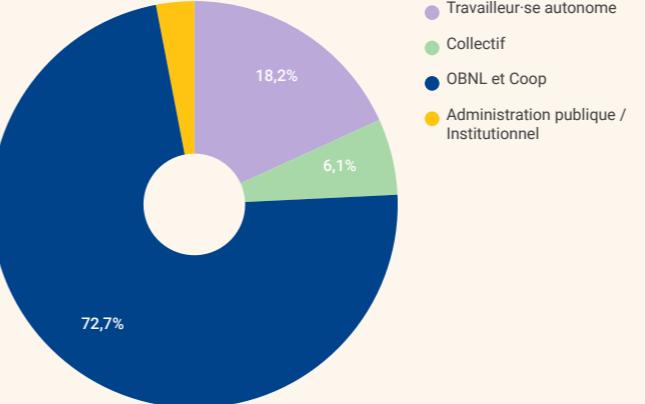
- Espaces partagés : **53%** (espaces collectifs ponctuellement réservables (Chapelle, salle de communauté, etc.)
- Espaces communs : **9%** (espaces collectifs non réservables (Cuisine, toilettes, galeries, espaces de repos)



Occupations pilotes au 31 mars 2025

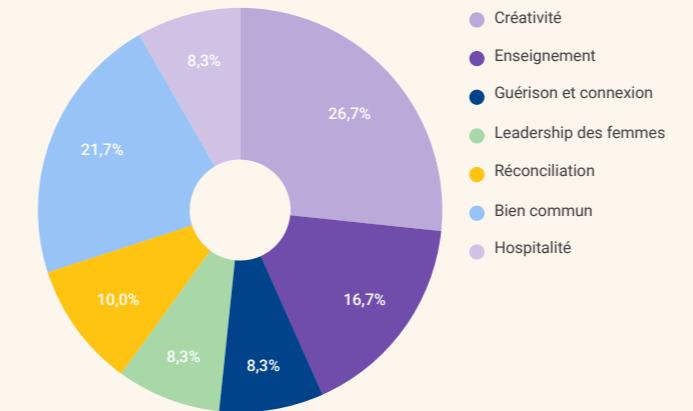
- 33 organisations, dont **9** dans le cotravail uniquement
- **160 usager·ère·s** (hors accueil du public)
- Revenus annuels projetés pour les **20 baux**: **\$139 000**
- Revenus annuels projetés pour les **9 conventions de location**: **\$22 320**
- Nombre de candidatures reçues incluant les candidatures accueillies: Du 26 juin 2023 au 31 mars 2025 : **30 candidatures reçues**
- Nombre de projets acceptés à venir et sur liste d'attente: Du 26 juin 2023 au 31 mars 2025 : **11 projets acceptés et 25 organismes** sur liste d'attente
- Équilibre des usages (par thématique)
 - *Atterrir*:
 - 5 organisations
 - **1 627 pi²** occupés; **6%** de l'ensemble des espaces intérieurs actuellement accessibles | sur 25 000 pi²
 - *Partager*:
 - 2 organisations
 - **180 pi²** occupés : **1%**
 - *S'impliquer*:
 - 11 organisations
 - **4 163 pi²** occupés : **17%**
 - *Créer*:
 - 15 organisations
 - **3 872 pi²** occupés : **15%**

Statut des organisations



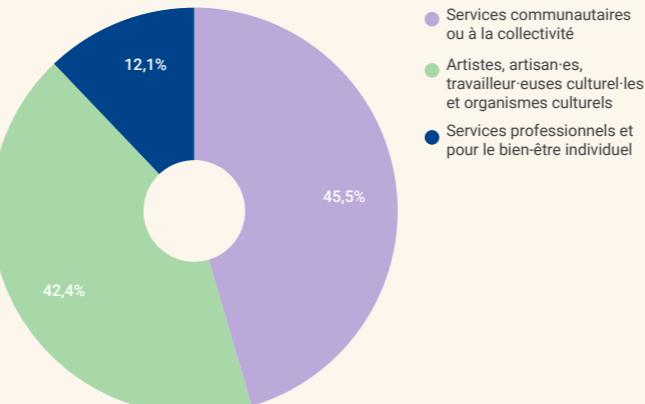
- Travailleur·se autonome
- Collectif
- OBNL et Coop
- Administration publique / Institutionnel

Lignes directrices cochées



- Créativité
- Enseignement
- Guérison et connexion
- Leadership des femmes
- Réconciliation
- Bien commun
- Hospitalité

Types de services offerts



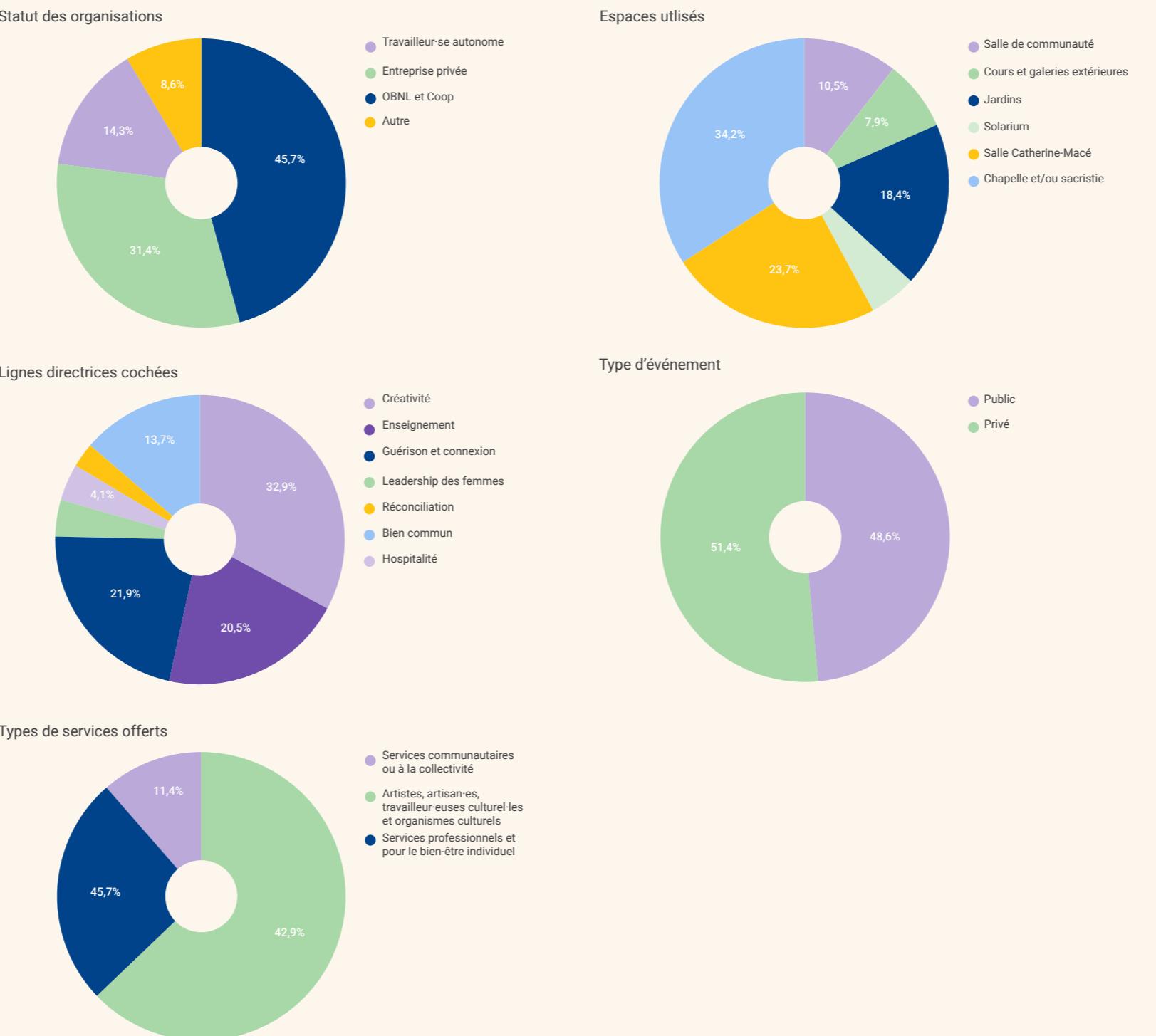
- Services communautaires ou à la collectivité
- Artistes, artisan·es, travailleur·euses culturel·les et organismes culturels
- Services professionnels et pour le bien-être individuel



Occupations ponctuelles

Au 28 février 2025

- 2 800 visiteur·euse·s
- \$15 600 de revenus
- 35 activités accueillies : 13 dans la chapelle ; 22 hors chapelle
- 97 candidatures reçues : 33 dans la chapelle ; 64 hors chapelle
- 100 jours d'activités



Partie 1 : Re-lier



Il est important de rappeler que le projet de la Cité-des-Hospitalières a vu le jour pour donner un second souffle à une communauté qui, après l'entrée de sa dernière membre dans les années 70, n'a pas eu l'opportunité de se renouveler.

Le projet de requalification part donc d'un besoin de léguer ce lieu conçu pour la vie collective à une communauté réinventée. Ce faisant, il vise à recréer un lien bénéfique entre ce site à la quiétude régénérative et la ville vibrante de Montréal.

Grâce à des occupant·e·s issu·e·s de divers milieux, avec des compétences complémentaires, cette communauté réinventée a donc le pouvoir de proposer des idées inusitées pour s'approprier un lieu qui sort de l'ordinaire. Toutefois, cette idéation ne se fait pas du jour au lendemain et nécessite tout d'abord de créer des liens entre les occupant·e·s et les usages qu'ils représentent.

L'objectif *Re-lier* répond aux objectifs du mandat suivants

- tester des usages potentiels dans le cadre d'une occupation pérenne ;
- actualiser la vocation du site en créant un milieu qui reflète ses valeurs et son histoire et qui répond aux besoins de la collectivité, tout en alimentant la réflexion menant vers son occupation pérenne ;
- créer une communauté vivante autour du Projet, qui participe à sa gestion via un cadre collectif et à sa mise en valeur.



Crédits : Lucas Prud'homme-Rheault (Urban Sketchers)

Apprivoiser -

Provoquer des moments d'échanges à l'aide d'événements

Entre l'arrivée des occupant·e·s et les premières collaborations, il est essentiel de franchir quelques étapes, dont la première est cruciale :

apprivoiser le lieu pour mieux se l'approprier

On entend par là développer un sentiment d'attachement au lieu, au projet et aux autres, que ces autres soient nouvellement arrivé·e·s ou installé·e·s depuis plus longtemps. Il est essentiel de calculer un temps d'appropriation du site (emménager, trouver ses habitudes, découvrir) par les occupant·e·s avant de les impliquer dans des questions de fond sur le projet pérenne. Dans un premier temps, les nouveaux·elles occupant·e·s doivent donc s'approprier et habiter les lieux dans une logique collective de partage et de rencontre au quotidien.

Cela passe par :

1. de la médiation autour de l'histoire du bâtiment, du vécu des sœurs et de la valeur du site à l'échelle montréalaise afin que les occupant·e·s partagent le contexte ;
2. de la transmission des lignes directrices et de l'intérêt d'un projet collectif afin que les occupant·e·s en deviennent des ambassadeur·rice·s ;
3. des incitatifs à la rencontre et au rassemblement afin que les occupant·e·s développent des liens entre eux et soutiennent la bonne collaboration au sein du bâtiment.

Collaborer -

Identifier les synergies et collaborations potentielles de différents secteurs d'activité

Les occupant·e·s sont de fin·e·s connaisseur·euse·s du projet et un esprit collégial s'est fait sa place. C'est une fois ces conditions préalables réalisées que l'idéation peut commencer à porter ses fruits.

Bien qu'Entremise évalue en continu l'adéquation des occupant·e·s – et des usages dans lesquels iels se catégorisent – avec le projet, nous misons principalement sur l'intelligence collective et une approche itérative afin d' "éviter de tout figer, et laisser toujours la place à l'imprévu, l'innovation, la bonne idée inattendue"¹.

Entremise compte donc en grande partie sur les propositions formulées conjointement par les occupant·e·s pour que se préfigure une vision commune et cohérente avec l'ensemble des thématiques d'occupation.

Notre mission se limite donc ici à munir les occupant·e·s d'un cadre clair, flexible et incitatif à la prise d'initiatives afin qu'iels deviennent des porteur·euse·s du projet. On parle ici de :

- mettre en contact des occupant·e·s dont les missions, les ressources ou les espaces pourraient se juxtaposer ;
- aider à formaliser des moments et des moyens pour collaborer ;
- guider dans l'accomplissement de nouveaux projets.

En complément d'une vision d'avenir commune et cohérente pour le site, les collaborations entre occupant·e·s visent aussi à :

- optimiser l'espace à disposition et les ressources des occupant·e·s par un exercice de mutualisation ;
- renforcer et concrétiser les liens par l'émergence de projets et d'occupant·e·s interdépendant·e·s.

¹ Notre Atelier Commun (2016) *Faire des pieds et des mains - un plan guide pour Bataville*



Crédits : Artenso (Lab Artenso cohorte 04)



Crédits : Startop

Actions

Rencontres et communication

- Organisation de rencontres trimestrielles avec les Religieuses Hospitalières de Saint-Joseph et le comité des Gardien·ne·s de la mission ;
- sensibilisation sur l'histoire, la fragilité des lieux et la position de deuil des sœurs ;
- transmission des lignes directrices du projet collectif via comités, conseils de voisinage, et affichage sur le site.

Valorisation des occupant·e·s

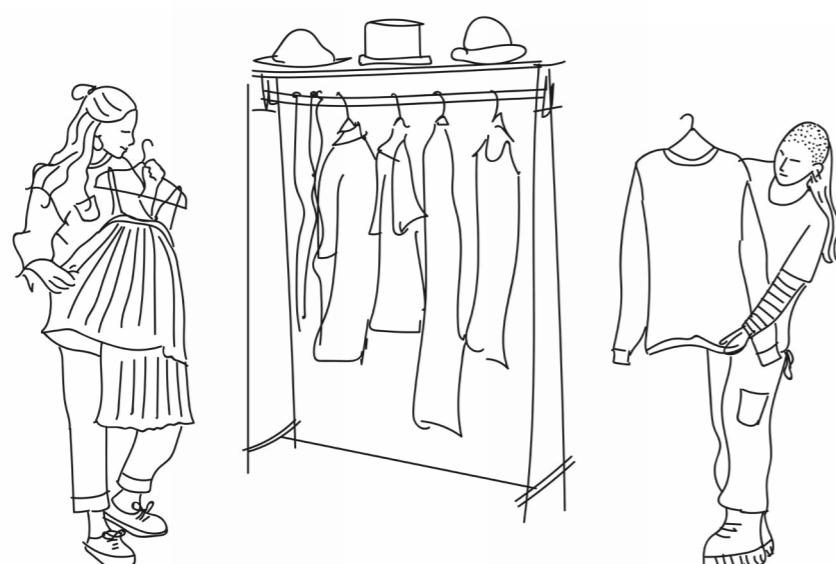
- Amélioration de la visibilité des occupant·e·s (noms affichés) et mise en avant des personnes clés comme Angélique et Gabriel ;
- création d'espaces communs pour encourager la vie collective et la confiance ;
- organisation d'événements : Bouillon des fêtes, barbecue de la rentrée, friperie des occupant·e·s, cours de danse contemporaine, croquis *Urban Sketchers* ;
- organisation d'événements pour renforcer les liens inter-occupant·e·s, comme «La Cité se refait une santé» et les Journées de la culture 2023.

Gestion de conflits, des processus et améliorations continues

- Facilitation des rencontres pour résoudre les conflits entre parties prenantes et gestion des relations internes ;
- installation de boîtes à idées et tableaux de suggestions ;
- création d'une procédure de gestion des propositions de bénévolat et bonification des systèmes de réservation, de l'aménagement des salles et des équipements.

Projets communautaires et de soutien

- Aménagement du jardin médicinal avec Herboressence et partenaires ;
- embauche d'un soutien pour la coordination de la salle de communauté pour les organismes en arts vivants (Sibyllines).



Résultats

Forces

- Navigation entre les positions de juges et parties, en portant à la fois la voix des occupant·e·s et celle du propriétaire ;
- maintien d'un lien de confiance lors des mises à jour trimestrielles entre occupant·e·s, Entremise et les sœurs, avec des ajustements basés sur leurs commentaires ;
- les bilans réguliers en conseils de voisinage et événements comme «La Cité se refait une santé» rappellent l'importance de l'objectif collectif, nécessitant un investissement de la part de chacun·e, au-delà des objectifs individuels ;
- développement d'une communauté d'intérêts autour du projet «Hôtel à projets» et de l'appropriation du site ;
- mise en place d'espaces de détente et de rassemblement pour les usager·ères (placette extérieure, cuisine, coin détente) ;
- renforcement du lien de confiance entre les occupant·e·s et les personnes pivots (agents de sécurité et de maintenance), facilitant la résolution rapide des problèmes quotidiens par une communication directe ;
- rôle de plus en plus proactif du Comité Gardien concernant la réflexion sur les lignes directrices, les stratégies pour faire avancer le projet pérenne, ainsi que le travail sur des propositions de vision et de modèle juridique pour le projet: Les membres du Comité Gardien sont aujourd'hui les principaux·ale·s représentant·e·s des occupant·e·s et jouent pleinement leur rôle d'ambassadeur·rice·s ;
- les conseils de voisinage permettent d'assurer une transparence sur les prises de décision et sur l'avancement du projet transitoire, en plus de donner l'occasion aux occupant·e·s de s'adresser directement aux représentant·e·s de la Ville de Montréal.



Freins et défis

- Manque de temps pour développer des outils de sensibilisation sur l'histoire des lieux, qui se fait principalement par oral, sans signalétique ou images explicatives dans l'espace ;
- à l'exception des membres du Comité Gardien, les occupant·e·s communiquent timidement sur la Cité et ne se sentent pas encore légitimes de présenter le projet comme le leur ;
- les activités rassembleuses sont limitées en nombre, le Comité Communauté manque de membres pour les organiser ;
- la mobilisation des occupant·e·s de l'espace du co-travail est plus faible ;
- Entremise passe trop de temps à chercher des solutions pour les parties prenantes au lieu de les orienter vers les bons interlocuteur·rice·s. Un passage à une posture plus analytique et proactive serait bénéfique pour résoudre les problèmes de manière générale ;
- la projection vers l'avenir est limitée, avec une précarité pour les occupant·e·s en raison de la courte durée de leurs baux, freinant l'innovation et leurs recherches de financements ;
- des difficultés à mutualiser des espaces loués, en raison des refus de la Ville pour plusieurs baux sur un même espace et des réticences des occupant·e·s à partager les responsabilités sans une relation de confiance préalablement établie ;
- des problèmes liés aux clauses d'assurance qui compliquent la mutualisation des espaces.



Apprentissages

- Hôtel à projets | Par des conversations répétées avec Entremise, les occupant·e·s pilotes comprennent bien l'histoire du site, sa symbolique, mais aussi les principes de la vie collective en cours. Ce n'est toutefois pas aussi évident pour leurs visiteur·euse·s et les occupant·e·s ponctuel·le·s : cela peut amener à des enjeux de conservation (soin moins important du lieu) et d'usage (manque de compréhension de ce qu'il n'est pas possible de faire et pourquoi) ;
- par une confiance mutuelle envers Entremise en tant que médiatrice neutre, les occupant·e·s réussissent à discuter et arriver à des décisions communes quant à l'attribution des locaux privés (loués) et les priorités de réservation des espaces partagés ;
- les occupant·e·s ne partent pas avec les mêmes opportunités de s'impliquer dans le projet (plus ou moins de manœuvres sur le plan budgétaire, mais surtout sur le plan des ressources humaines).

Recommandations

À Entremise

- Réduire la position de meneur dans les Comités pour encourager davantage le leadership et la proactivité des occupant·e·s ;
- organiser des événements plus fréquents et informels à date fixe (par exemple, les derniers jeudis du mois) pour réduire la charge organisationnelle des gros événements ;
- investir plus de temps dans la consolidation de la communauté d'occupant·e·s plutôt que dans les tâches administratives, en adoptant une posture de courroie de transmission et en réinvestissant le temps gagné dans la réflexion sur de nouveaux projets communs ;
- inciter plus d'occupant·e·s à s'investir dans des formes d'implication variées et à participer activement au projet ;
- augmenter l'implication des occupant·e·s de l'espace de co-travail pour stimuler l'usage de cet espace et la collaboration inter-occupant·e·s ;
- organiser des rencontres régulières pour rappeler les objectifs du projet, les rôles de chacun·e·s, et raviver l'engagement des occupant·e·s ;
- regrouper les occupant·e·s avec des besoins similaires dans des espaces conjoints (par exemple, les organismes en arts vivants dans un même bureau, avec des espaces d'entreposage, de rencontre et de retraite silencieuse).

À Entremise et à la Ville de Montréal

- Mettre à profit le rôle de médiateur du Musée pour développer des outils de sensibilisation sur l'histoire des lieux, en collaboration plus étroite ;
- installer des cartons informatifs dans les espaces patrimoniaux pour communiquer sur leurs fonctions et significations passées ;
- utiliser divers modes de communication (sur site, par courriel, de vive voix) pour s'assurer que l'information circule bien parmi les organismes occupants, sans présumer de sa transmission.

À la Ville de Montréal

- Accorder davantage de liberté aux occupant·e·s pour favoriser le développement du sentiment d'appartenance au projet, favoriser leur prise d'initiatives et leur responsabilisation ;
- impliquer directement les occupant·e·s, motivé·e·s et informé·e·s, dans la définition du projet à long terme ;
- multiplier les projets entre les occupant·e·s et le Musée pour mettre en valeur les lieux en tenant compte de leurs fonctions passées et renouvelées.



Partie 2 : Outiller



La Cité-des-Hospitalières en transition fait partie de la vision politique de développement urbain menée par la Ville de Montréal. Elle vise à démontrer les bénéfices de l'occupation transitoire sur nos territoires en proie à la spéculation immobilière et aux défis de croissance de nos sociétés. Ce projet veut faire la preuve que les réponses à ces défis dans la fabrique de nos villes sont collectives, pour mettre en place ce sentiment d'appartenance à quelque chose de plus grand que soi. La gestion du site nécessite l'implication régulière des occupant·e·s.

Or, développer l'autonomie des occupant·e·s ne se fait pas en un jour : il faut que le sentiment d'appartenance dont nous parlions plus tôt se développe et, si le contexte de l'occupation transitoire laisse une grande place à ça, les normes et codes lié·e·s à l'occupation d'un bâtiment sont un frein important.

Les élan spontanés sont parfois freinés par les contraintes d'occupation de cette bâisse patrimoniale. Pour pallier ces déceptions, Entremise a identifié plusieurs sphères de gestion d'une vie en communauté sur lesquelles les occupant·e·s peuvent pleinement prendre action.

Ici, le concept d'autogestion vise des objectifs multiples et se mettant au service de la volonté des occupant·e·s, qu'en réponse agile aux besoins de la Ville de Montréal.

L'objectif *Outiller* répond aux objectifs du mandat suivants

- activer le lieu et réduire les coûts de gestion, les impacts techniques et les problématiques liés à la vacance,
- faire connaître et faire rayonner le bâtiment et son patrimoine,
- favoriser la conservation et mettre en valeur un site patrimonial exceptionnel,
- créer une communauté vivante autour du Projet, qui participe à sa gestion via un cadre collectif et à sa mise en valeur.



Crédits : Artenso (Lancement de la Maison de la médiation culturelle)



Clarifier les rôles et responsabilités des comités

La réussite d'un projet collectif repose, entre autres, sur la mise en place d'un cadre clair concernant l'implication des parties et les responsabilités qui y sont attribuées.

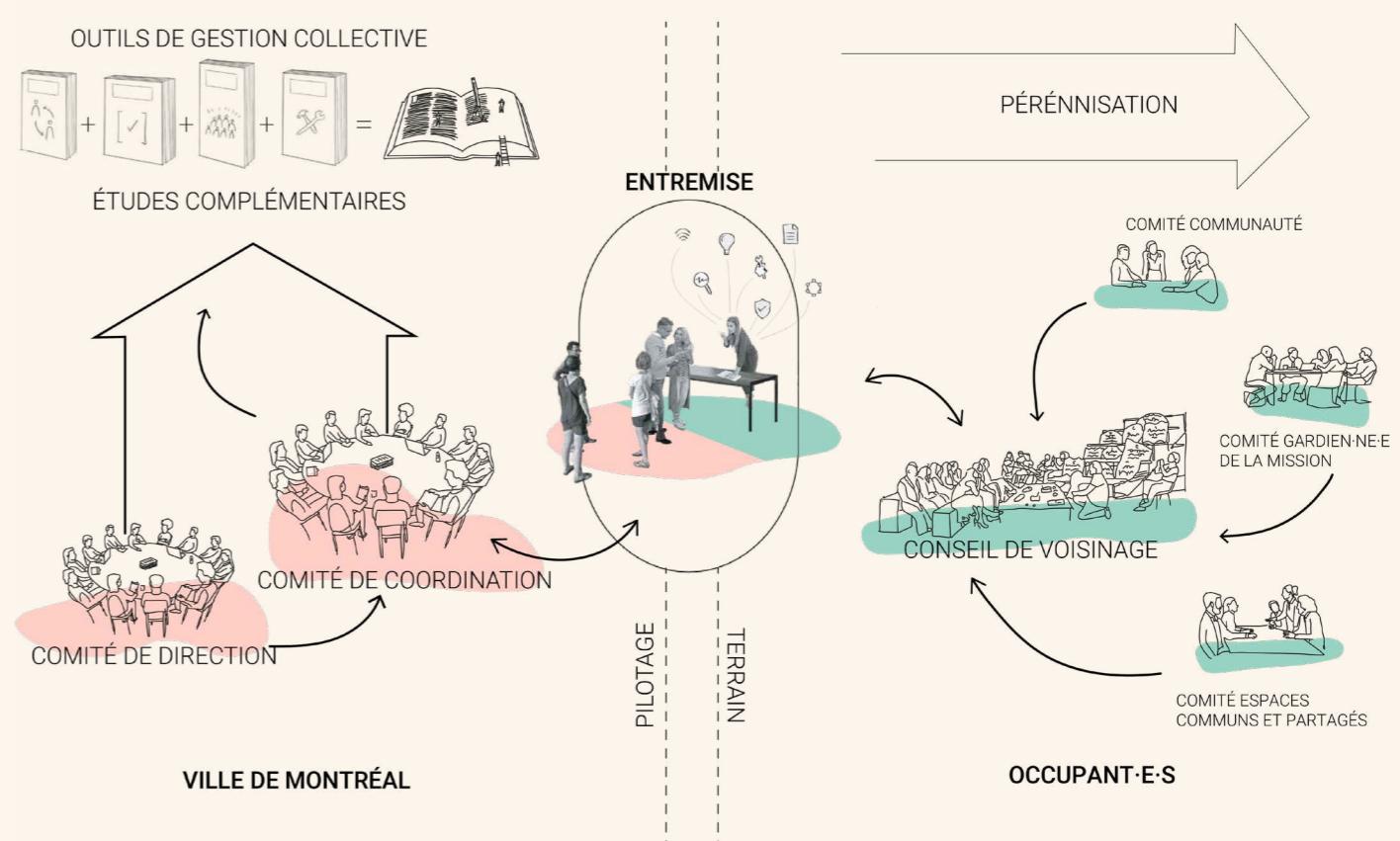
Dans un modèle expérimental comme celui de la Cité, les lignes bougent et se dessinent tout au long du projet, en étant composées d'organismes porteurs aux fonctionnements différents. La gouvernance du projet est donc un espace crucial à structurer pour générer la force du collectif.

La gouvernance actuelle du projet se déploie à deux niveaux : le premier s'inscrivant dans une mission de développement du projet (Ville et Entremise), duquel découlent les actions opérationnelles à déployer, et le second niveau relevant de l'implication des occupant·e·s dans le maintien et la vitalité de ce milieu de vie, allant de la structuration d'une gouvernance interne au projet, à l'aménagement des espaces, en passant par l'organisation de moments conviviaux.

La dynamique collective invite à une fusion de ces deux niveaux, et signera le début d'un projet de requalification qui aura appris de l'expérimentation du transitoire et amorcera un projet collectif à l'échelle des ambitions des parties prenantes.

Les outils et espaces déployés dans le cadre de ce mandat souhaitent paver la voie à une collaboration plus étroite entre les occupant·e·s du site et les décideur·euse·s du projet.

Schéma de gouvernance



Matérialiser les règles de vie collective sur le site (signalétique, guide, etc.)

La réussite d'un projet collectif repose également sur les règles qui régissent l'usage des ressources mises en commun. Ici on parle notamment du bâtiment et de ses équipements. Ce cadre d'usage est primordial pour plusieurs raisons : il tend à offrir une utilisation égalitaire des espaces et ressources mises en commun, tout en responsabilisant les usager·ère·s. Les règles de vie contribuent aussi à la création d'un environnement harmonieux dans lequel chaque personne impliquée respecte les droits et les besoins des autres. Elles favorisent la solidarité, le respect et la communication entre les occupant·e·s. Une bonne gestion de l'espace de vie et des installations partagées est indispensable pour préserver la qualité de vie de toutes et tous, et garantir un bon maintien du bien immobilier à son propriétaire.

S'assurer d'une participation équitable

Un projet collectif repose sur l'implication des personnes qui le rejoignent, c'est du moins comme cela que le modèle de la Cité-des-Hospitalières en transition est actuellement expérimenté.

Plusieurs outils et pratiques ont été proposés pour favoriser la participation des occupant·e·s en commençant par leur adhésion à des Vœux d'hospitalité – lors de la signature du bail – qui encouragent à réfléchir à la façon dont chaque organisme est capable, selon ses ressources, de redonner au projet. Que ce soit en organisant des événements pour la communauté occupante, en proposant du matériel à mutualiser ou pour du temps donné dans la participation de comités, plusieurs voies sont offertes aux occupant·e·s pour qu'ils s'approprient le projet, l'espace et le façonnent au gré de leurs propres besoins et envies.

Néanmoins, il est crucial de s'assurer que cette participation soit équitable et inclusive. Cela signifie que toutes les voix doivent être entendues. Il est donc essentiel de mettre en place des mécanismes qui permettent à chacun·e de contribuer selon ses capacités, tout en évitant que certaines personnes, en raison de contraintes personnelles, soient exclues des processus de décision ou d'action. Par exemple, des dispositifs de soutien pour celles et ceux qui ont moins de temps ou de ressources à consacrer peuvent être mis en place, comme la mise en œuvre de formes de participation à distance ou la reconnaissance de contributions non matérielles (comme l'engagement moral ou l'aide informelle). Ainsi, la richesse du projet peut véritablement émerger de l'implication de chacun·e, permettant à la communauté de se développer de manière harmonieuse et durable, en tenant compte des diverses réalités de ses membres.



Crédits : AQRAL(Atelier de papier marbré)

Actions

Outils d'orientation et de communication sur site

- Signalétique installée : noms des salles et des organismes identifiés ;
- pictogrammes pour rappeler les comportements adaptés à chaque espace ;
- babillard hebdomadaire pour la programmation et la vie collective.

Guides et documents de référence

- Création et diffusion d'un guide de l'occupant·e pour les nouveaux·elles arrivant·e·s ;
- rédaction de fiches techniques pour chaque espace partagé, facilitant la gestion collective.

Gestion des équipements et aménagements

- Inventaire des équipements : localisation et propriétaire ;
- coordination des dons pour divers espaces (ateliers, caveau, etc.) ;
- aménagement d'espaces communs avec du mobilier patrimonial ou de seconde main ;
- achats d'équipements pour la cuisine, le rempotage, l'entretien, les événements, etc. ;
- mise à disposition de matériel scénique.

Sécurité et formations

- Création d'un guide de sécurité incendie et plans d'évacuation ;
- mise en place de formations en sécurité incendie pour les occupant·e·s.

Prévention, gouvernance et vie collective

- Adoption d'une politique de lutte contre le harcèlement ;
- propositions d'amélioration des procédures de sécurité (en lien avec Axia Sécurité) ;
- animation d'ateliers collectifs pour établir des règles de gouvernance ;
- définition des rôles des conseils et comités (voisinage, gardien·ne·s de la mission, espaces communs et partagés, communauté).

Gestion financière

- Suivi du budget participatif et reddition de comptes ;
- gestion continue de la caisse collective.

Événements et vie communautaire

- Organisation d'événements : barbecue, bouillon des fêtes, spectacles pour les religieuses, dégustations, etc. ;
- activités culturelles avec Tasiutigiit (contes inuit), théâtre, herboristerie, etc. ;
- mise en place de partenariats et ententes de réciprocité (friperie, jardin médicinal, mosaïque...).

Comités et activités continues

- Animation des comités : co-travail, communauté, mission, espaces communs ;
- gestion courante : entretien, mise à jour du guide, coordination des conseils.

Projets et aménagements en cours

- Réflexions sur le compostage et la valorisation des espaces inusités ;
- projet hivernal avec station de boissons chaudes dans la grande galerie ;
- entretien végétal et artistique : plantes, piano, etc.

Soutien aux arts vivants

- Coordination d'un comité des organismes en arts vivants ;
- accompagnement des organismes en arts vivants pour l'installation d'équipements scénographiques partagés grâce à une subvention de \$100 000 ;
- mise à jour des modalités de réservation de la salle de communauté et création d'un guide.



Crédits : AQRAL (Exposition éphémère)

Résultats

Forces

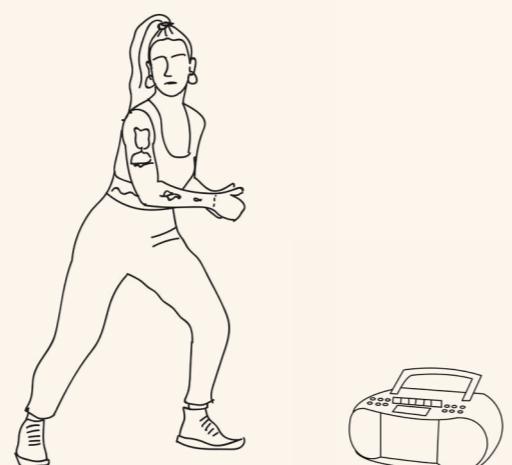
- Un sentiment d'appartenance renforcé par l'implication des occupant·e·s dans la gestion quotidienne du lieu et par des démarches favorisant leur autonomisation ;
- la gouvernance collective a été un point d'attraction pour nombre d'occupant·e·s : l'idée de créer un projet à plusieurs ;
- des dynamiques de collaboration entre occupant·e·s comme moyen de tisser du lien communautaire et de répartir équitablement les responsabilités ;
- une vie en communauté facilitée par la mutualisation des ressources et la gestion collective des espaces ;
- un fonctionnement collectif rendu plus efficace grâce à l'usage d'outils de gouvernance partagée, tels que la prise de décision par consentement ;
- une vie sur le site rendue plus autonome et des projets collectifs soutenus par un budget participatif.

Freins et défis

- La faible rotation des responsabilités génère de la fatigue chez les personnes impliquées et limite l'engagement des occupant·e·s ;
- la capacité d'agir des occupant·e·s est restreinte par les contraintes du site et la difficulté à se projeter dans le projet à long terme ;
- le découragement face à la complexité des procédures administratives et le manque de temps et de ressources freinent l'implication des organismes, notamment ceux aux moyens limités ;
- l'implication dans plusieurs comités (plus de 2 heures par mois) n'est pas reconnue comme un engagement supplémentaire dans le projet ;
- certaines propositions sont limitées par un manque d'idées et de visibilité sur les activités des autres occupant·e·s, ainsi que sur ce qui a été proposé dans le cadre des ententes.

Apprentissages

- Valoriser davantage l'implication des occupant·e·s (trouver la bonne façon, est-ce que c'est monétaire ? Un système d'échange de services ?) ;
- miser plus sur les communications internes au projet (entre occupant·e·s) ;
- ajuster les projets internes en fonction des capacités d'implication des organisations, car la disponibilité et l'implication varient selon la taille de chaque organisation ;
- des prises d'initiatives timides en raison de la lourdeur des procédures et des étapes de validation pour certaines demandes légères.



Recommandations

À Entremise

- Ententes de réciprocité
 - Afficher sur site les propositions faites dans le cadre des ententes afin que les occupant·e·s puissent s'informer et en bénéficier. Exemple: l'occupante A offre 10 heures de soutien à la comptabilité. L'occupant B voit cette information et contacte l'occupante A ;
 - reconnaître et identifier plus clairement les types d'implications reconnues par les ententes. Quelqu'un qui s'implique dans 3 comités à hauteur de 5 heures par mois n'a pas besoin de faire 2 autres propositions (bien que ce soit obligatoire dans les ententes) ;
 - considérer des ententes de réciprocité conjointe ou plus limitée pour les travailleur·euse·s autonomes ;
 - en plus de l'aide de bénévoles extérieurs à la Cité, créer un registre des heures bénévoles à disposition à partir des heures offertes dans les ententes d'occupant·e·s en manque d'idées ;
- envisager la mise en place d'un modèle de troc ou de monnaie d'échange entre occupant·e·s afin d'encourager un système d'échange local (SEL) ;
- développer les relations entre les différent·e·s acteur·rice·s du projet : espaces de discussion et de prise de décision pour le futur du projet collectif ;
- minimiser la mise en place de nouvelles procédures et laisser plus de place à l'arrangement organique quand il n'atteint pas l'intégrité du projet, du bâti ou de sa communauté ;
- assurer un suivi plus régulier sur la réalisation des ententes de réciprocité et encourager les initiatives indépendantes qui visent à développer la vie en communauté ;
- soutenir la montée en compétence des occupant·e·s sur les enjeux liés à l'immobilier collectif (gouvernance, viabilité financière, entretien, sécurité, etc.).

À Entremise et à la Ville de Montréal

- Que des occupant·e·s soient ponctuellement invité·e·s dans des discussions stratégiques au sujet du projet et de son futur ;
- proposer une mise en contact plus directe entre certaines demandes des occupant·e·s et les interlocuteur·rice·s de la Ville concerné·e·s par la demande (ex. demande d'utilisation d'une machine à fumée dans les espaces).

À la Ville de Montréal

- Reconnaître les occupant·e·s comme porteur·euse·s légitimes d'un projet de transformation (par un protocole d'entente ou une lettre d'intention par exemple) ;
- soutenir la vision collective à long terme (par exemple: quelle vocation, quels services au quartier, quelle place dans l'écosystème urbain ?).



Partie 3 : Rayonner

Les communications sont essentielles dans un projet d'occupation transitoire visant à devenir un projet collectif pérenne, car elles permettent de

- créer une vision commune entre des occupant·e·s aux profils variés,
- mettre en valeur l'histoire et la dimension patrimoniale du site,
- renforcer l'implication du propriétaire dans la dimension sociale et citoyenne du projet.

Elles jouent un rôle clé pour fédérer les participant·e·s autour de valeurs partagées, promouvoir les activités et l'impact du projet, attirer de nouveaux partenaires et occupant·e·s, et assurer une gestion harmonieuse de la diversité des actions. En valorisant le patrimoine et l'engagement du propriétaire, la communication aide à donner au projet visibilité, légitimité et pérennité, tout en contribuant à l'adhésion des acteur·rice·s internes et externes.

L'objectif *Rayonner* répond aux besoins suivants identifiés dans le mandat :

- *Valoriser les espaces municipaux*
- *Révéler le potentiel du site*
- *Documenter la réplicabilité du processus pour d'autres sites en requalification*
- *Faire connaître et faire rayonner le bâtiment et son patrimoine*
- *Favoriser la conservation et mettre en valeur un site patrimonial exceptionnel*
- *Mettre à profit pour la communauté montréalaise des espaces non utilisés d'un magnifique bâtiment public*
- *Créer une communauté vivante autour du Projet, qui participe à sa gestion via un cadre collectif et à sa mise en valeur*



Accueillir des occupations ponctuelles à haut potentiel de visibilité

Pour répondre à son objectif d'ouverture sur la communauté montréalaise, le projet de la Cité-des-Hospitalières offre un volet d'occupations ponctuelles qui vise à accueillir des partenaires qui ouvriront, le temps de quelques heures, les espaces au grand public.

L'accueil d'activités ponctuelles vient ainsi compléter l'occupation régulière du site tout en renforçant sa visibilité et son attractivité auprès de publics diversifiés. Cela génère de l'attention médiatique, attire de nouveaux visiteur·euse·s, et peut faire découvrir le projet à des personnes qui n'en auraient pas eu connaissance autrement. Plus le site sera fréquenté par différents types d'occupations, plus il s'implantera comme lieu reconnu et dynamique dans la communauté locale et au-delà.

Le choix des activités, en lien avec les lignes directrices du projet transitoire, le positionne comme un carrefour d'initiatives enrichissantes pour la communauté locale, renforçant son rôle central d'acteur culturel et social.

Au-delà du rayonnement et de la mise en lumière des valeurs du site, les occupations ponctuelles ont largement contribué à l'expérimentation des espaces et à dessiner les contours du champ des possibles. Le site présente une grande capacité d'adaptation pour accueillir les différentes formes d'événements et d'activités. Cette versatilité des espaces présente un grand potentiel d'attractivité pour rejoindre un nouveau public qui cherche à développer ses activités événementielles dans des lieux emblématiques de la ville. Elle devient également un argument non négligeable pour le développement de partenariats stratégiques et la diversification des revenus de l'espace.

Communication opérationnelle (plateformes et réseaux)

Le projet de la Cité-des-Hospitalières est doté d'une vision et d'une mission fortes, transcrites dans un plan de communication qui nous a permis de les transmettre et de les vulgariser auprès des différentes audiences visées.. Ces communications permettent la diffusion d'informations essentielles, de la gestion de l'image du projet et de l'engagement des différents publics (occupants réguliers, partenaires, grand public, médias, etc.).

Il a été décidé de travailler la visibilité du projet à travers différents canaux, notamment numériques, pour des raisons d'efficacité, de contraintes budgétaires et d'appétence de l'audience visée.

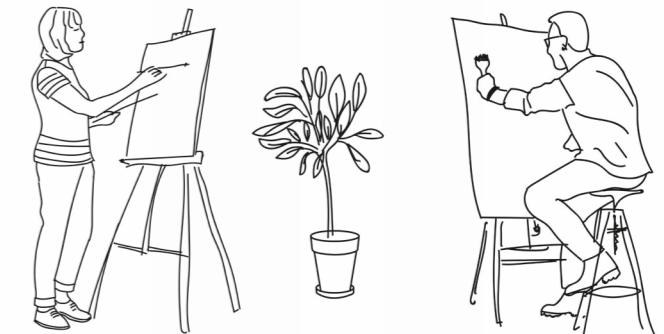
Le site internet favorise la découverte du projet grâce aux moteurs de recherche et permet de diffuser rapidement et largement de l'information essentielle. Les réseaux sociaux, notamment Facebook et Instagram, ont été développés avec un objectif principalement informatif. En effet, ces canaux nous permettent d'informer sur l'histoire du bâtiment, de sensibiliser aux impacts d'un projet d'occupation transitoire de cette envergure, et de transmettre le langage selon l'accord avec les soeurs. Les présents outils permettent également de diffuser les activités qui se tiennent dans les espaces, de rendre visible la vitalité du site et de permettre aux Montréalais·e·s de pousser les portes de la Cité-des-Hospitalières dans le cadre d'activités ou événements organisés par les occupant·e·s.



Crédits : Événement barbecue des occupant·e·s à l'automne 2024

Documenter l'expérience transitoire à la Cité-des-Hospitalières

Dans la perspective d'un projet pérenne et de reproductibilité du modèle, la documentation de l'expérience d'occupation transitoire à la Cité-des-Hospitalières est une pratique essentielle. Ce travail, en plus de mettre de l'avant des éléments de réussite et d'amélioration au regard des objectifs, agit comme un outil d'archivage qui poursuit le travail de mémoire du lieu réalisé par ses anciennes habitantes, et ce depuis la création du site. La documentation vise aussi ici à outiller les parties prenantes dans le travail de structuration du projet pérenne pour la requalification du site, en offrant une vue d'ensemble sur les différents champs d'opérationnalisation du projet (la gestion des espaces locatifs, le développement d'une communauté impliquée, la coordination avec les différents acteur·rice·s impliqué·e·s dans le projet, etc.). impliquée, la coordination avec les différents acteur·rice·s impliqué·e·s dans le projet, etc.).



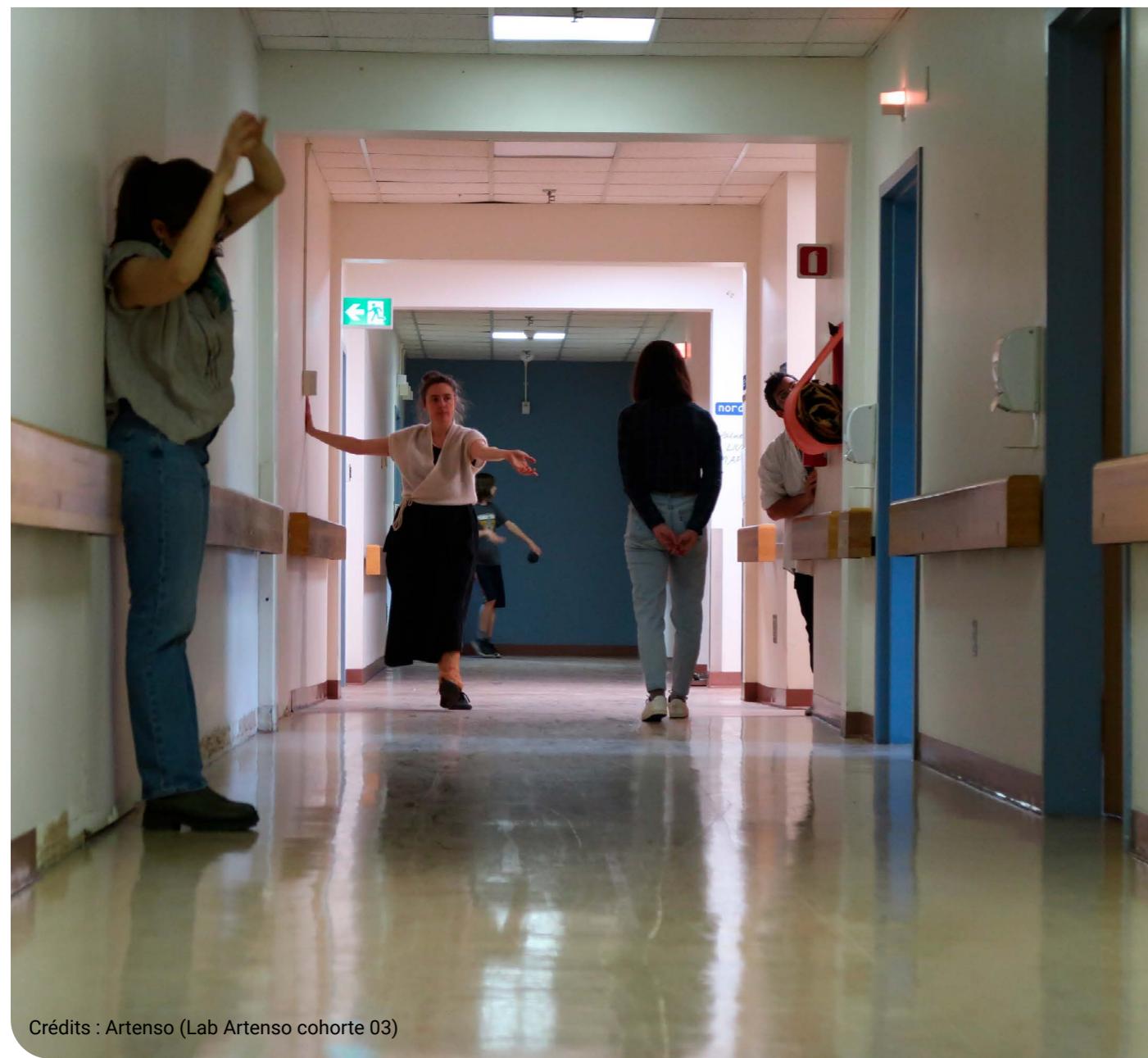
Actions

Stratégie de communication et contenu numérique

- Déploiement d'une stratégie de communication pour le concours Beau Sauvetage ;
- réalisation et diffusion d'une vidéo de présentation du projet transitoire (YouTube) ;
- mise à jour de la ligne éditoriale ;
- production de contenus : infolettres, publications (permanentes et éphémères), pages Eventbrite ;
- création d'un nouvel onglet dédié aux occupant·e·s sur le site internet ;
- modernisation de l'image et des outils de communication («La Cité se refait une santé») ;
- évolution des outils de collecte d'information auprès des occupant·e·s.

Gestion des appels à candidatures et relations avec les occupant·e·s

- Relance des appels à candidatures pour la chapelle et l'espace de cotravail ;
- poursuite des entrevues et diffusion de portraits des occupant·e·s.



Crédits : Artenso (Lab Artenso cohorte 03)

Organisation d'événements et logistique

- Organisation complète des Journées de la culture 2023 : conception, coordination, logistique ;
- soutien au comité communauté dans l'organisation et la communication des événements entre occupant·e·s.

Développement de partenariats et représentation du projet

- Participation à des tables de concertation (culturelles, Arrondissement Plateau-Mont-Royal) ;
- implication dans des rencontres de regroupement des organismes communautaires du quartier Milton-Parc ;
- développement de liens avec des organismes du quartier (Association récréative Milton-Parc, Comm-Un).

Résultats

Forces

- Une visibilité du projet à l'échelle pancanadienne (concours Beau Sauvetage) ;
- une diversification des occupations grâce aux communications sur la disponibilité de plusieurs espaces (chapelle et co-travail) ;
- une visibilité augmentée pour les événements organisés par les occupant·e·s sur le site ;
- entretenir l'engagement de la communauté élargie (hors occupant·e·s) ;
- donner l'image d'un espace dynamique et ouvert sur les Montréalais·e·s ;
- du contenu tout en main réalisé par les occupant·e·s, qu'il est possible de relayer sur les plateformes *cdhentransition* ;
- développer des liens plus directs avec le quartier.

Freins et défis

- Difficulté à récolter l'information auprès des occupant·e·s ;
- les entrevues avec les occupant·e·s sont très enrichissantes pour les communications et la création de contenu unique et humain, mais le processus est très chronophage pour les ressources disponibles au sein de l'équipe ;
- inconfort à se présenter spontanément lors d'événements ou activités organisés par les occupant·e·s – beaucoup de coordination nécessaire pour récupérer le contenu en images ;
- coordination supplémentaire avec la Ville de Montréal pour les demandes média.



Apprentissages

- La réalisation de certains contenus peut être très chronophage et nécessite des expertises spécifiques (ex : la réalisation de la vidéo pour le concours Beau Sauvage) ;
- le site reçoit un nombre important d'événements mensuellement, il est difficile de tout anticiper au niveau des communications et les agendas des référentes sont souvent bien remplis ;
- une stratégie de communication bien définie est essentielle pour coordonner efficacement toutes les actions et contenus à produire. La mise à jour de la ligne éditoriale permet de garantir la cohérence et l'unité du message à travers les différents canaux ;
- l'importance d'entretenir une relation continue avec la communauté (y compris les occupant·e·s et le quartier) est essentielle, elle peut se faire à travers l'organisation d'événements ;
- la construction de partenariats avec des organismes du quartier et la participation à des tables de concertation permettent de renforcer la visibilité du projet et de tisser des liens solides avec la communauté locale.

Recommandations

À Entremise

- Développer davantage de pratiques de communication interne (entre occupant·e·s) ;
- miser davantage sur la représentation du projet au sein du quartier dans lequel il s'inscrit ;
- renforcer la stratégie et les outils quantitatifs et qualitatifs d'évaluation des actions de communication ;

À Entremise et à la Ville de Montréal

- Ouvrir la réflexion sur un positionnement plus interactif sur les réseaux sociaux pour générer l'engagement des communautés virtuelles ;
- mieux composer avec une communauté bilingue dans le contexte des obligations linguistiques de la Ville ;
- permettre le développement de partenariats médiatiques pour donner de la visibilité au projet à l'échelle de la métropole et le positionner comme projet inédit de partenariat "public-commun" ;
- prévoir un budget complémentaire dédié à la gestion et à l'entretien des communications, afin d'assurer leur cohérence, leur réactivité et leur impact tout au long du projet.





Partie 4 : Nourrir



Revenons ici à l'essentiel. Le projet d'occupation n'est pas temporaire, mais bien transitoire. Cela signifie qu'il ne prend pas fin à une date fixe puisqu'il s'ajuste en continu pour muter en un projet pérenne. Pas de coupage de ruban rouge lors d'un lancement officiel ici, mais bien une transition progressive, d'un usage expérimental à un usage permanent, dans le respect des capacités du site à se transformer, sans se dénaturer.

L'occupation transitoire nourrit donc la réflexion sur la requalification du site et les lignes directrices. Ceci est possible grâce à un recul et une remise en question régulière, par ses parties prenantes, de la cohérence de ce qui est accompli au quotidien.

L'objectif *Nourrir* répond aux objectifs du mandat suivants :

- Tester des usages potentiels dans le cadre d'une occupation pérenne
- Activer le lieu et réduire les coûts de gestion, les impacts techniques et les problématiques liés à la vacance
- Valoriser les espaces municipaux
- Révéler le potentiel du site
- Documenter la réplicabilité du processus pour d'autres sites en requalification
- Mettre à profit pour la communauté montréalaise des espaces non utilisés d'un magnifique bâtiment public
- Actualiser la vocation du site en créant un milieu qui reflète ses valeurs et son histoire et qui répond aux besoins de la collectivité, tout en alimentant la réflexion menant vers son occupation pérenne



Crédits : Artenso (Lab Artenso cohorte 03)



Crédits : Startop



Crédits : Startop

Mettre en lumière le lien entre certains usages et le sens du lieu

Le principe du projet collectif a bien sûr l'avantage de faire du sur-mesure avec l'espace, mais a pour défi de garder une cohérence et de ne pas être seulement la somme de ses parties.

Dans le cadre d'un projet itératif comme celui-ci, il est d'autant plus essentiel d'évaluer en continu la pertinence des projets en présence. On parle de pertinence au sens de l'implication et de l'apport au projet (incarné par l'occupant·e), tout autant que de l'adéquation des activités avec les lignes directrices (désincarné de l'occupant·e, l'usage).

Il est également fondamental d'évaluer les défis de cohabitation de ces projets, défis réglementaires (obtention d'un certificat d'occupation pour usage mixte, respect du code national du bâtiment) aussi bien que communautaires (nombre et type d'espaces partagés).

Au même titre, il s'impose d'identifier les limites à de nouveaux usages des lieux; des limites qui peuvent être d'ordre :

- symbolique, pour des espaces comme la Chapelle Sainte-Famille, particulièrement porteurs de sens
- technique, pour espaces dont la configuration est restrictive, comme l'ancienne entrée des ouvriers dans la procure ou encore les casiers pour ustensiles jouxtant l'ancien réfectoire
- de la demande sur le marché, pour des espaces propices à certains usages qui sont peut en demande, comme les postes de cotravail.

Mettre à l'épreuve l'interprétation des lignes directrices avec l'utilisation du site sur une base quotidienne et régulière

Pour viser un projet concret au-delà des intentions, les usages et les occupant·e·s, même si profondément en phase avec le sens du lieu, doivent se conformer aux réalités administratives et quotidiennes du projet.

Est-ce que ces occupant·e·s et usages sont viables financièrement pour le site?

Est-ce que le processus de sélection est adéquat?

Est-ce que les occupant·e·s sont suffisamment autonomes sur le site pour limiter les coûts de coordination par le gestionnaire?

Ces questions sont à élucider avant de considérer que le projet d'occupation transitoire peut être viable dans une visée pérenne.



Actions

Gestion stratégique des occupant·e·s et des espaces

- Réorganisation des occupant·e·s («Tetris») selon les capacités et contraintes spatiales lors du renouvellement des baux ;
- évaluation continue de la pertinence des occupant·e·s en lien avec
 - leur implication quotidienne et dans la gouvernance ;
 - leur adéquation avec les lignes directrices du projet ;
 - le potentiel de maillage avec les autres ;
 - leur apport au rayonnement ou à la mise en œuvre du projet ;
- fin de certaines occupations jugées non pertinentes pour la vision du site.

Études et réajustements des usages

- Analyse réglementaire (code du bâtiment et urbanisme) pour un nouvel usage dans la résidence Marie-Morin ;
- relance des appels à candidatures pour
 - La chapelle Sainte-Famille (analyse des causes de désistement ou malaise de certain·e·s porteur·euse·s de projet face aux artefacts religieux) ;
 - L'espace de cotravail (diagnostic des forces et défis).
- projet de recherche avec Artenso sur les usages de la chapelle, visant à
 - étudier les occupations passées ;
 - favoriser le dialogue interculturel ;
 - développer des outils de cohabitation dans un lieu à forte valeur symbolique.

Amélioration de l'accueil et de l'information

- Bonification du bureau de permanence : création d'une plage horaire hebdomadaire dédiée à l'information des occupant·e·s, avec une présence physique stratégique pour capter l'attention au passage ;
- mise à jour des fiches techniques des espaces partagés.

Projets prévus, mais non réalisés (par manque de temps)

- Programmation d'événements hors du cadre culturel habituel ;
- collaboration avec l'École de musique Schulich (McGill) pour une mise en valeur de l'orgue Casavant ;
- prospection auprès de l'École des Métiers d'art du patrimoine bâti pour un chantier-école sur site ;
- accompagnement du comité Espaces pour expérimenter de nouveaux usages dans des micro-espaces patrimoniaux sous-utilisés (ex. : cabines, procure, armoires) ;
- soutien au comité Gardien·ne·s pour formuler une vision à long terme du projet collectif.



Crédits : Artenso (Formation Médiation culturelle et environnement (introduction à la cueillette éthique))

Résultats

Forces

- Mise en place d'un certificat d'occupation à usages multiples pour l'ensemble du site (plutôt que par occupant·e individuel·le) ;
- élaboration de plans et inventaires clairs sur les capacités et équipements du site pour une gestion optimisée ;
- développement d'une grille de tarification solidaire pour les loyers, ajustée selon
 - les revenus ;
 - le statut juridique ;
 - le type de services offerts ;
- modèle de viabilité financière mixte : les occupant·e·s ayant une plus grande capacité contribuent davantage, soutenant ainsi les projets à faibles ressources ;
- processus de sélection équitable assurant transparence et cohérence dans le traitement des demandes ;
- accueil de profils variés d'occupant·e·s, favorisant la complémentarité des projets et une meilleure adéquation des usages aux espaces disponibles ;
- une phase du projet longuement préparée par Entremise – fine connaissance technique du bâtiment, des relations, des intentions et des attentes des différent·e·s acteur·rice·s sur le site ;
- bonification continue des outils d'encadrement selon les réalités du site (ex. : guide d'usage de la chapelle bonifié par le FTA) ;
- approfondissement progressif de la connaissance technique et fonctionnelle du site pour affiner l'accueil et les usages.



Crédits : Artenso (Salle de jeux avec la Maison d'Haïti)

Freins et défis

- Hôtel à projets | Forte présence des organismes artistiques et culturels, liée à la nature événementielle du projet et à la connaissance préalable de la Cité par ces milieux.
 - Manque de diversité dans les formats d'événements et dans les profils des organisateur·ice·s ;
 - difficultés à mobiliser les acteur·rice·s communautaires, ce qui renvoie une image élitaire du projet auprès du public ;
- réglementation d'urbanisme rigide, inadaptée au caractère transitoire et expérimental du projet ;
- décalage entre les thématiques du projet et ce qui est autorisé
 - thématique «Créer» vs accueil limité d'artistes ;
 - thématique «Atterrir» vs impossibilité d'offrir de l'hébergement, même temporaire ;
- nécessité de multiplier les petits espaces de rencontre (5 à 10 pers.), isoloirs pour appels confidentiels, et lieux de détente (cuisinettes, salons) ;
- pas besoin d'augmenter proportionnellement les grands espaces communs, déjà nombreux dans le bâti patrimonial ;
- malgré des ajustements, l'espace de cotravail reste sous-occupé et non rentable ;
- phénomène lié à un déclin global de la demande pour le cotravail à Montréal ;
- cadre légal restrictif : seuls les OBNL peuvent bénéficier de loyers subventionnés – les travailleur·euse·s autonomes à faibles revenus n'y ont pas accès ;
- les organismes souhaitant payer davantage ne peuvent le faire si cela dépasse le prix du marché, limitant la redistribution solidaire ;
- si les occupant·e·s perçoivent bien la valeur du site, ce n'est pas toujours le cas pour leurs invité·e·s ou partenaires ;
- manque de responsabilisation : plusieurs bris non signalés après des événements externes.

Apprentissages

- Le chiffre de sept organismes en arts vivants peut sembler être un nombre important pour le site. Ce nombre permet toutefois de mettre à profit la salle de communauté pour des répétitions et des spectacles. Cette salle serait autrement sous-utilisée par les occupant·e·s dont les besoins en événementiel sont ponctuels seulement. Cet espace est adéquatement géré et aménagé par le comité arts vivants ;
- les larges heures d'ouverture du bureau de permanence (lundi au jeudi de 9h à 17h) ont malheureusement pour impact de régulières interruptions du travail des référentes et le besoin d'être sur place, même si un besoin émerge à un autre endroit du site. Cela a une forte incidence sur la concentration et la productivité puisque l'équipe de gestion, à la taille limitée, doit prioriser les demandes des usager·ère·s, même si celles-ci sont moins urgentes que d'autres dossiers en cours de traitement.





Recommendations

À Entremise

- Abordabilité - Tarification solidaire
 - Bonifier les procédures permettant une balance équivalente au prix marchand, entre les occupant-e-s qui paient moins et les occupant-e-s qui paient plus ;
 - Envisager de nouvelles tarifications, révisées à la hausse, pour des occupations ponctuelles lucratives pour le site (tournages notamment) ;
- ouverture de nouveaux espaces partagés et communs au RDC afin de limiter la circulation des visiteur-euse-s aux étages et rendre plus accessibles au public les espaces les plus patrimoniaux du site ;
- relocalisation de l'occupant Teesri Duniya Theatre pour libérer les salles Accordéons du RDC. Ces salles patrimoniales pourront être transformées en salles partagées ;
- rétrécissement et relocalisation de l'espace dédié au cotravail ;
- réflexion sur l'usage de la salle de conférence dans le Noviciat ;
- révision des heures d'ouverture du bureau de permanence ;
- insister sur la procédure et outiller pour l'état des lieux post-événement afin de responsabiliser les auteur-trice-s.

À la Ville de Montréal et Entremise

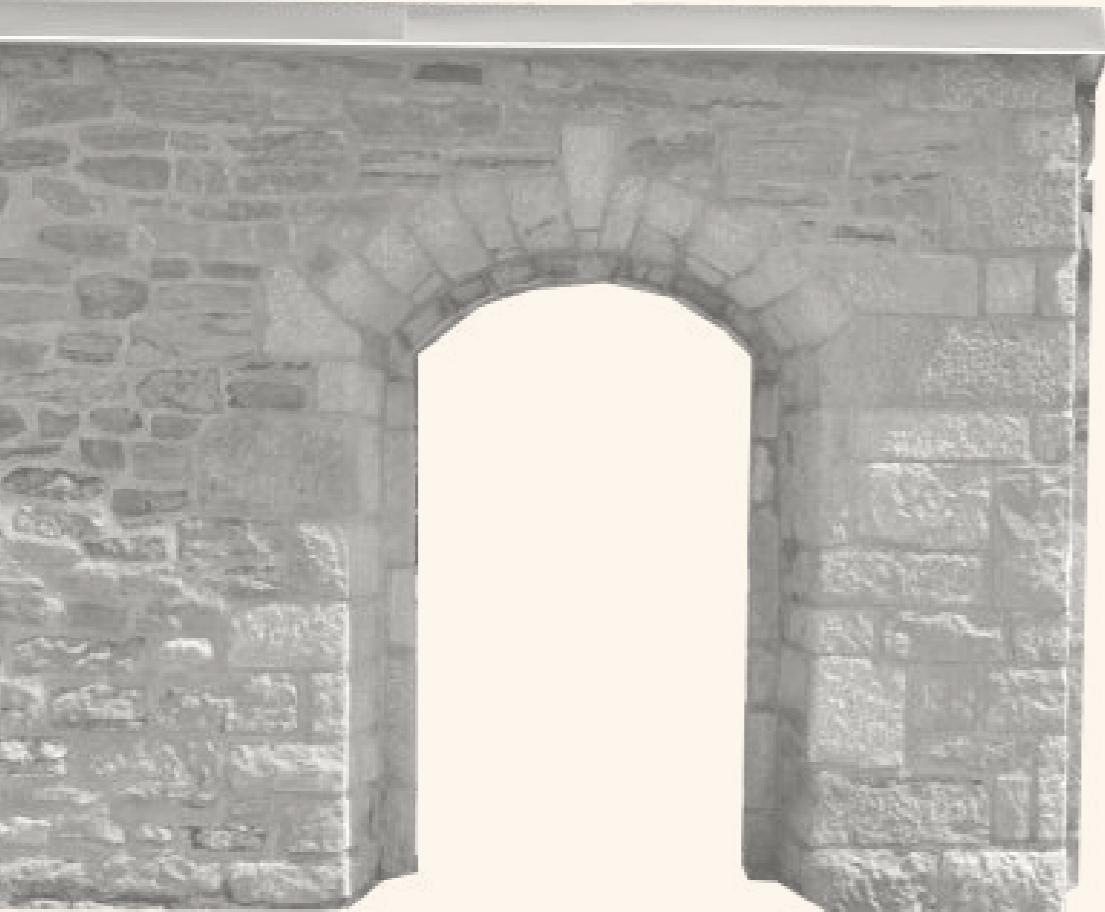
- Abordabilité - Tarification solidaire | Améliorer les procédures concernant les types de preuves de revenus acceptés afin d'être le plus équitable possible
 - tous les revenus vs les revenus générés par l'activité sur place ;
 - les collectifs informels vs les travailleurs-euse-s autonomes ;
 - les nouvelles organisations qui n'ont pas encore de revenus ;
 - les revenus encaissés ou projetés ;
 - les types de subventions considérées comme des revenus.

À la Ville de Montréal

- Abordabilité - Tarification solidaire
 - Mettre en exergue les intentions derrière le cadre légal municipal, en comparaison des règles. En somme, ne pas aller à l'encontre des intentions à l'origine des règles en essayant de les respecter à tout prix. Cela serait notamment pertinent concernant la loi sur les subventions et concernant le besoin de faire payer plus que le prix du marché ;
 - commencer à réfléchir le prix des loyers en fonction des frais d'exploitation du bâtiment et non seulement en fonction du prix du marché.



Partie 5 : Une journée à la Cité-des-Hospitalières



Mardi, 8h06 : Margaux arrive à la Cité-des-Hospitalières.

En passant s'enregistrer au poste de garde, Angélique, la gardienne du site – ou ange gardien des occupant·e·s – lui raconte qu'un·e occupant·e a encore laissé la cuisine collective dans un sale état la veille et que la théâtrale Brigitte a encore stationné son auto sans autorisation. Après quelques minutes et quelques récits de vie partagés autour de cette porte vitrée, Margaux poursuit son chemin vers le bureau de permanence, l'ancienne procure du site.

8h20 : Ce lieu historique de pilotage et de contact pour le couvent est réactualisé par la présence de Margaux, Marie-Lou et Marie, les référentes de la Cité ou les 3M comme les surnomment les occupant·e·s. Marie-Lou est déjà en discussion avec Brigitte dans la salle d'accueil du bureau. Marie a mis ses écouteurs pour pouvoir se concentrer sur la mise à jour de l'échéancier.

8h26 : Petit tour des courriels et des réseaux sociaux de la Cité : tout va bien. Margaux peut se lancer dans une enquête pour identifier qui pourrait bien être coupable de l'état de la cuisine. Quelques événements apparaissent au calendrier de la veille ... Elle sait que cet organisme en transition socioécologique a tendance à oublier de ramasser, mais cet autre organisme offrant des résidences artistiques manque souvent de bénévoles à la dernière minute... Cela pourrait expliquer les ratés! Pas le temps de finir d'enquêter, la rencontre du Comité Arts vivants dont Margaux est membre commence dans 1 minute, elle reprendra plus tard.

9h03 : Direction la salle Catherine-Macé! On entend déjà François, de Un et un font mille blaguer avec Ariane, du Radeau. Les discussions fusent. On se salue. Margaux prend place, sirote son café et se connecte pour prendre les notes de la rencontre dans le document Comptes rendus en continu du Comité. On attend encore les retardataires, on se connecte pour celleux en ligne, la rencontre commence. S'enchaînent alors des mises à jour sur les programmations des 7 organismes en arts vivants, en majorité du milieu théâtral, les défis et les nouvelles idées pour le partage de la salle de communauté, cet espace de 2 800 pi2 destiné aux répétitions, aux spectacles et aux grands événements. Thomas d'Écotone rappelle l'importance d'aider Valérie, notre experte en planchers qui brillent, en passant le balai après les spectacles. En hiver, les petites roches, ça pique. De nouvelles règles de réservation sont mises en place : Dorénavant, on doit rajouter STBY si on réserve la salle dans le calendrier commun et qu'on est pas encore sûr des dates, mais aussi ENV si un événement va recevoir beaucoup de public; cela aide les agent·e·s de sécurité à mieux prévoir leurs rondes.



Émilie de Sibyllines se dépêche de surligner ces éléments avec le code couleur bleu qui indique qu'il faudra rajouter ça aux règlements des salles partagées. Elle se rappelle du même coup qu'elle doit poursuivre la rédaction des "règlements généraux" des occupant·e·s du site, pour le Comité Gardien dont elle fait également partie. Il faut vite en avoir une première version. Cela permettra au Comité de sortir du cadre opérationnel de la gouvernance et poursuivre son travail de fond sur la vision et mission d'un éventuel OBNL dédié au projet de la Cité.

11h02 : La rencontre se termine. Margaux est un peu en retard parce que Rahul de Teesri Duniya Theatre l'a interpellé en sortant pour lui proposer de faire une nouvelle demande de subvention pour aménager la chapelle avec de l'équipement scénique. Elle gravit rapidement les marches qui mènent au 3e étage et entre dans le bureau où se trouve déjà en discussion Stéphane, de la Ville de Montréal et Marie. Travaux du sas d'entrée, point sur l'utilisation de la serre, demande de la presse, intégration de la Maison des jeunes et planification de l'aménagement des espaces extérieurs. Tout y passe! Après quelques blagues sur notre inhabileté à faire pousser des tomates, la rencontre se termine.

11h49 : Margaux et Marie débriefent des actions à prendre. Arrivée au RDC, elles croisent Marie-Lou qui a sorti sa petite table pour "l'extra" bureau de permanence" à 12h30. Maxime de Smoothop, fidèle occupant des rencontres de gestion de l'espace de cotravail, est déjà au rendez-vous, prenant son café assis à côté de Marie-Lou. Également présente : Louise, des Archives Lesbaines du Québec, mentionne qu'un câble HDMI a disparu de la trousse du projecteur. Elle l'a remarqué lors de son inventaire des équipements partagés. C'était son tour cette semaine. La semaine prochaine, c'est Herboressence qui s'y colle.

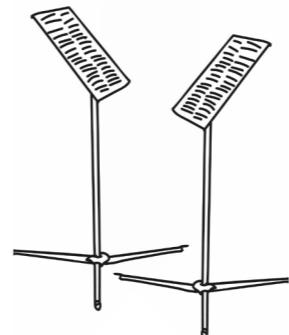
12h58 : Après une pause lunch bien méritée, Margaux se lance dans son tour hebdomadaire du bâtiment, les référentes appellent ça "le tour de conciergerie". Margaux le sait bien. Les occupant·e·s sont bien intentionné·e·s, mais iels accueillent des visiteur·euse·s, des partenaires ou même des nouveaux·elles employé·e·s qui ne sont pas toujours au fait de comment utiliser l'espace. Elle ramène les chaises qui ont été déplacées d'une salle à une autre, range les balais qui traînent, prend des photos pour réquisitionner l'aide des coupables, note à la liste de tâches de réparer la patte de cette chaise bleue et fait une requête 1234 auprès de la Ville pour ce robinet qui fuit.

14h01 : Rapide passage au bureau pour qu'elle récupère son ordinateur. Elle se fait discrète puisque Marie-Lou et Marie sont lancés dans une rencontre de gestion de conflit entre un agent de sécurité peut-être un peu trop rigide et un occupant peut-être un peu trop flexible. Rendue dans l'avant-chœur, elle frappe à la porte de Gabriela d'Arteno, professionnelle de recherche en médiation culturelle. Elles poursuivent ensemble la rédaction de cette demande de subvention pour la chapelle. Le projet consiste à rassembler des personnes aux opinions diverses sur l'avenir du lieu pour effectuer un diagnostic de ses potentiels. En somme, rassembler les sœurs, le Musée, la Ville, les occupant·e·s ayant ressenti des malaises avec les artefacts religieux du lieu, pour une discussion de fond.

15h18 : Retour au bureau pour la gestion des courriels urgents: cette demande de stationnement pour demain, cet avertissement d'Andrea de la Ville de Montréal d'une coupure de chauffage jeudi dans la salle de communauté, ce 5@7 dans la chapelle pour lequel il faut vérifier qu'il n'y a pas d'alcool de prévu.

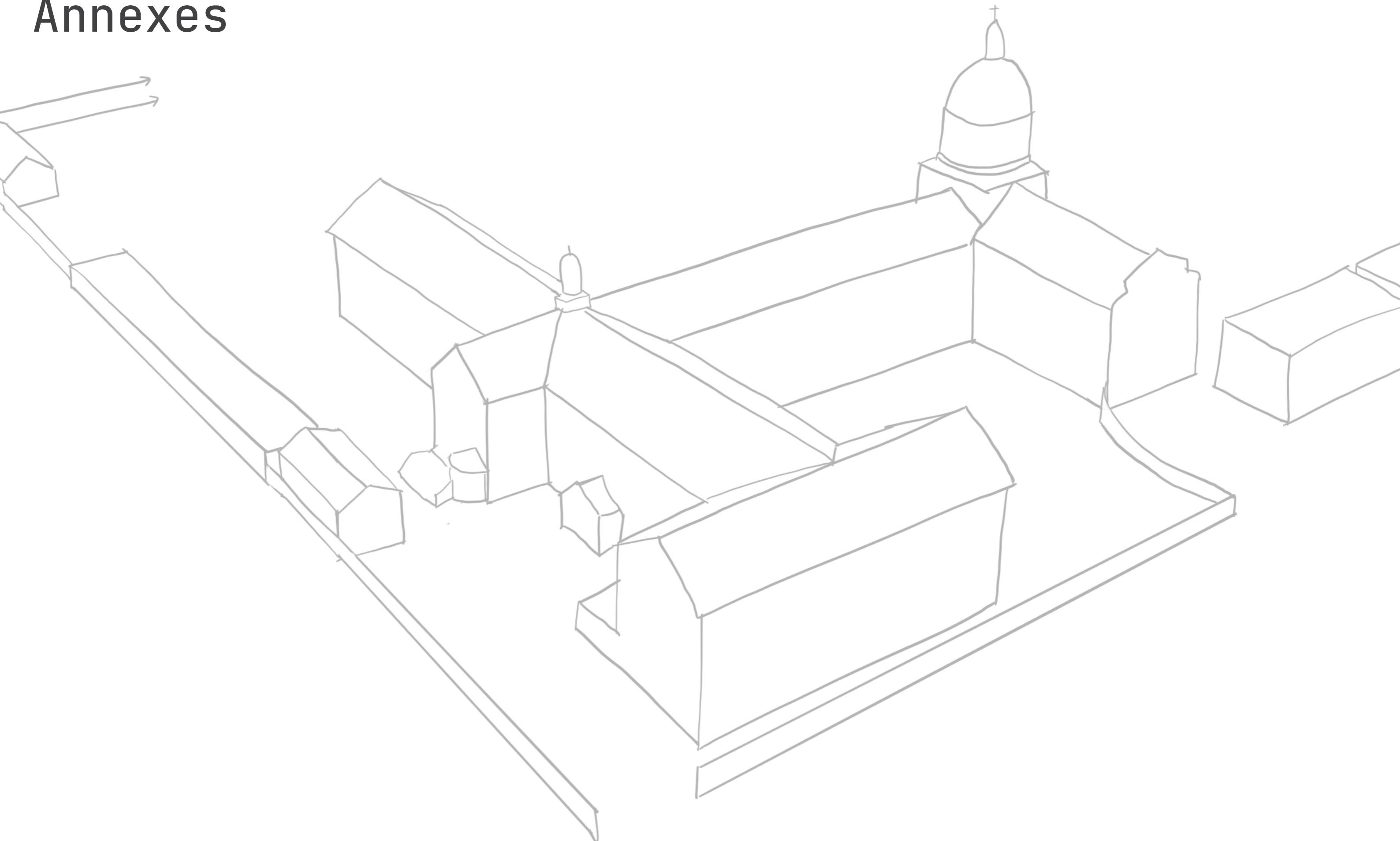
16h29 : Finalement, Margaux se rend au poste de garde pour accueillir Kevin, de l'Ensemble Iléa qui souhaite visiter la chapelle pour la réserver au printemps. Après un tour des normes incendies, des règles d'accès, des critères de sélection ainsi que des prochaines étapes administratives, Margaux raccompagne Kevin au poste.

Une longue journée vient de s'écouler, il est 17h33. Margaux prend son manteau, ses clés, souffle un bon coup et part chercher son bus. Devant l'entrée, elle croise Maddy, de Value Collective qui court pour préparer son atelier de ce soir, accompagnée d'une dizaine de participant·e·s bien en avance.



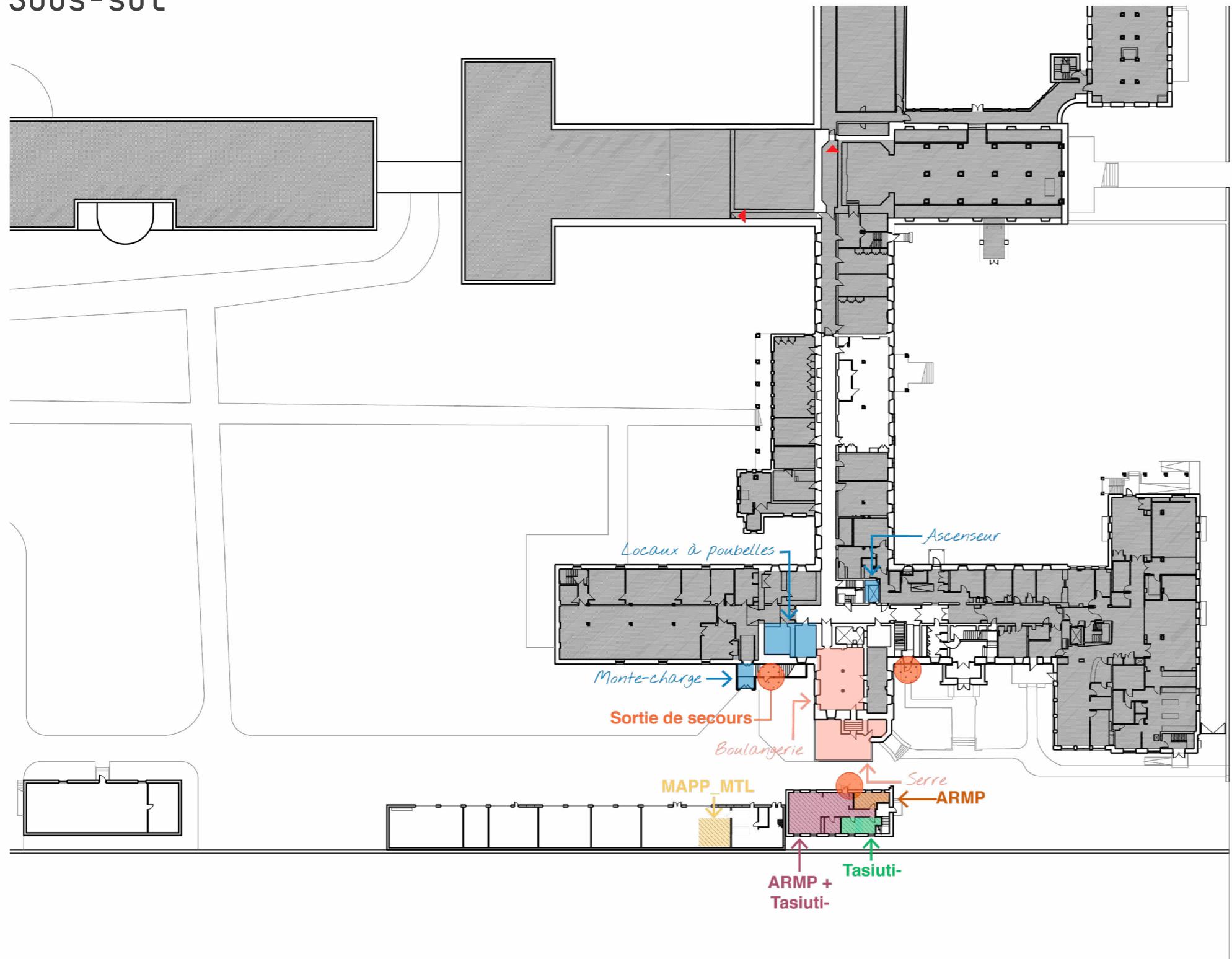


Annexes

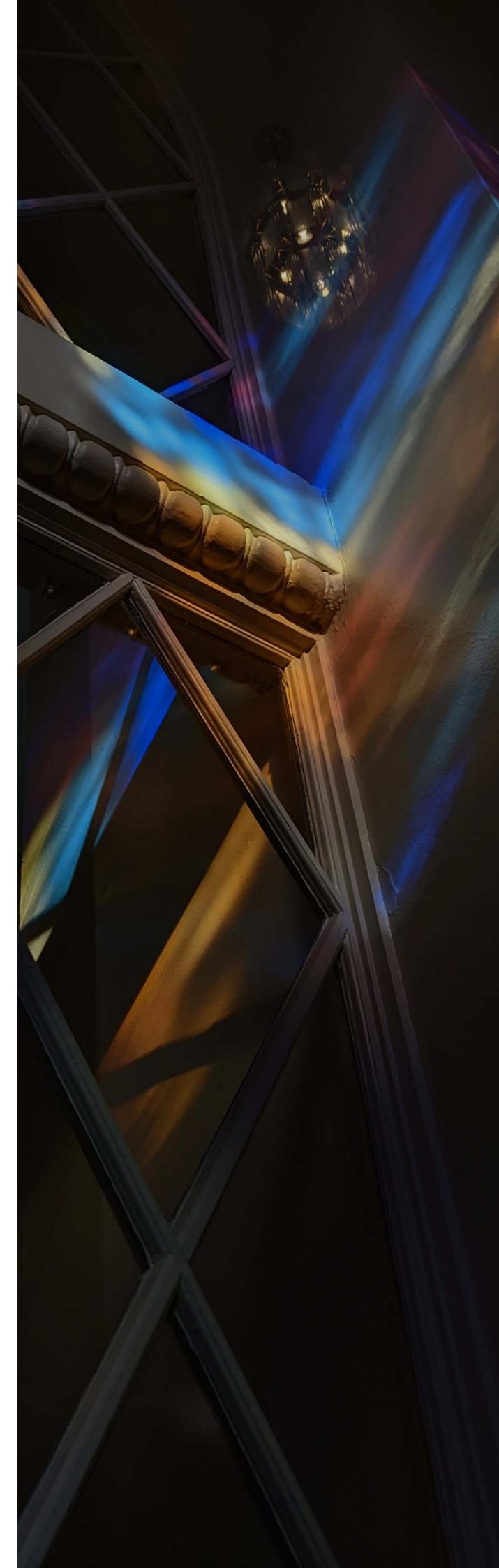


Espaces visés par l'occupation transitoire

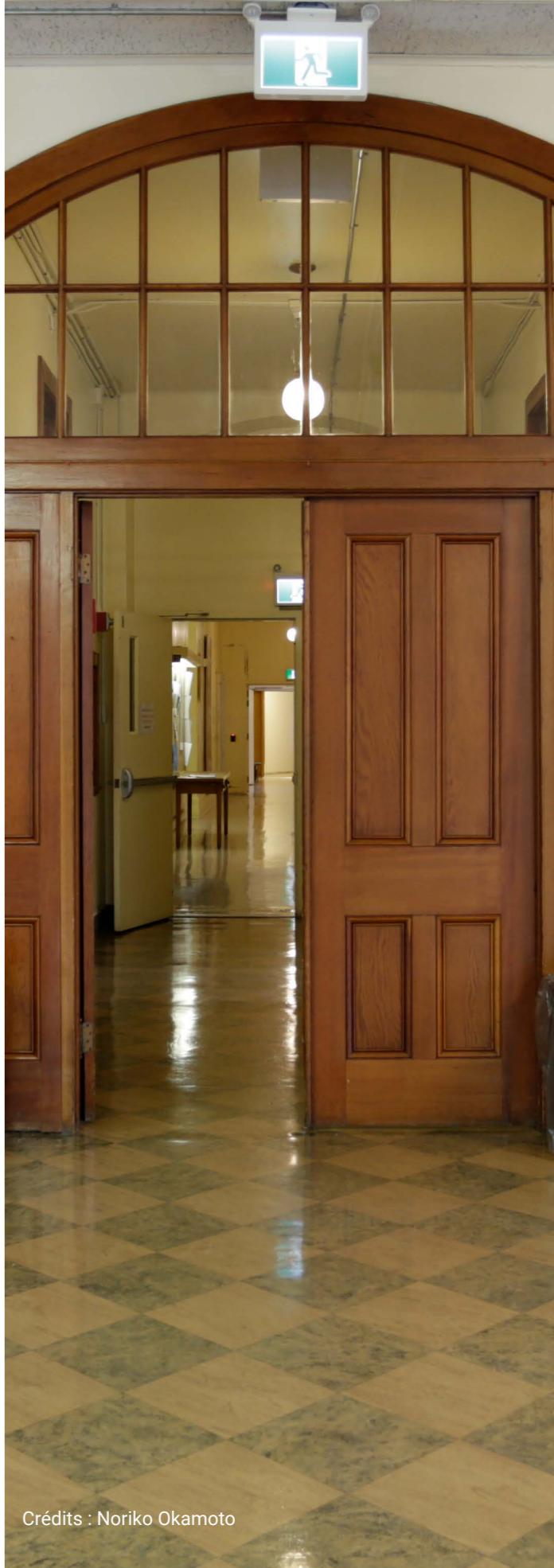
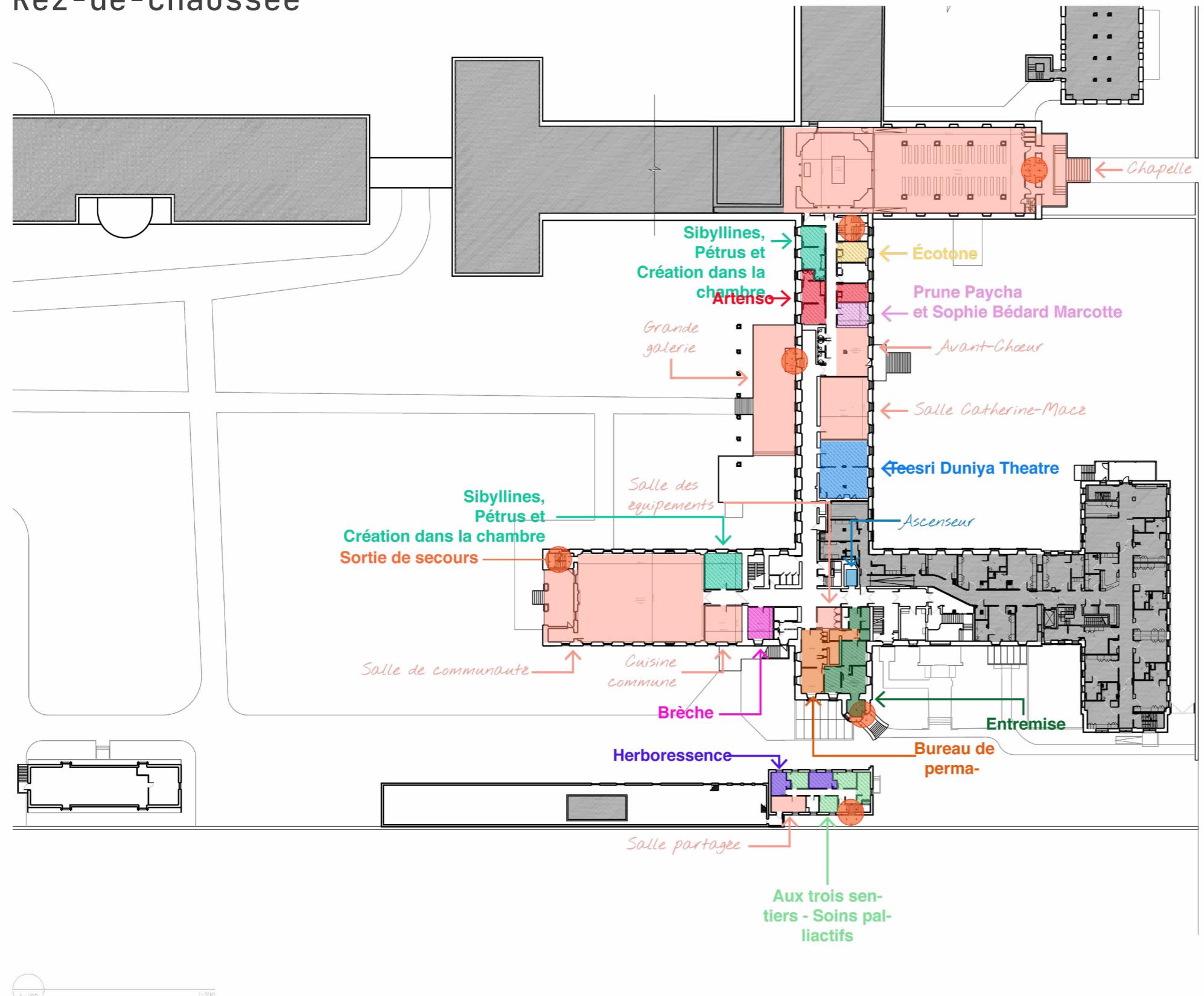
Sous-sol



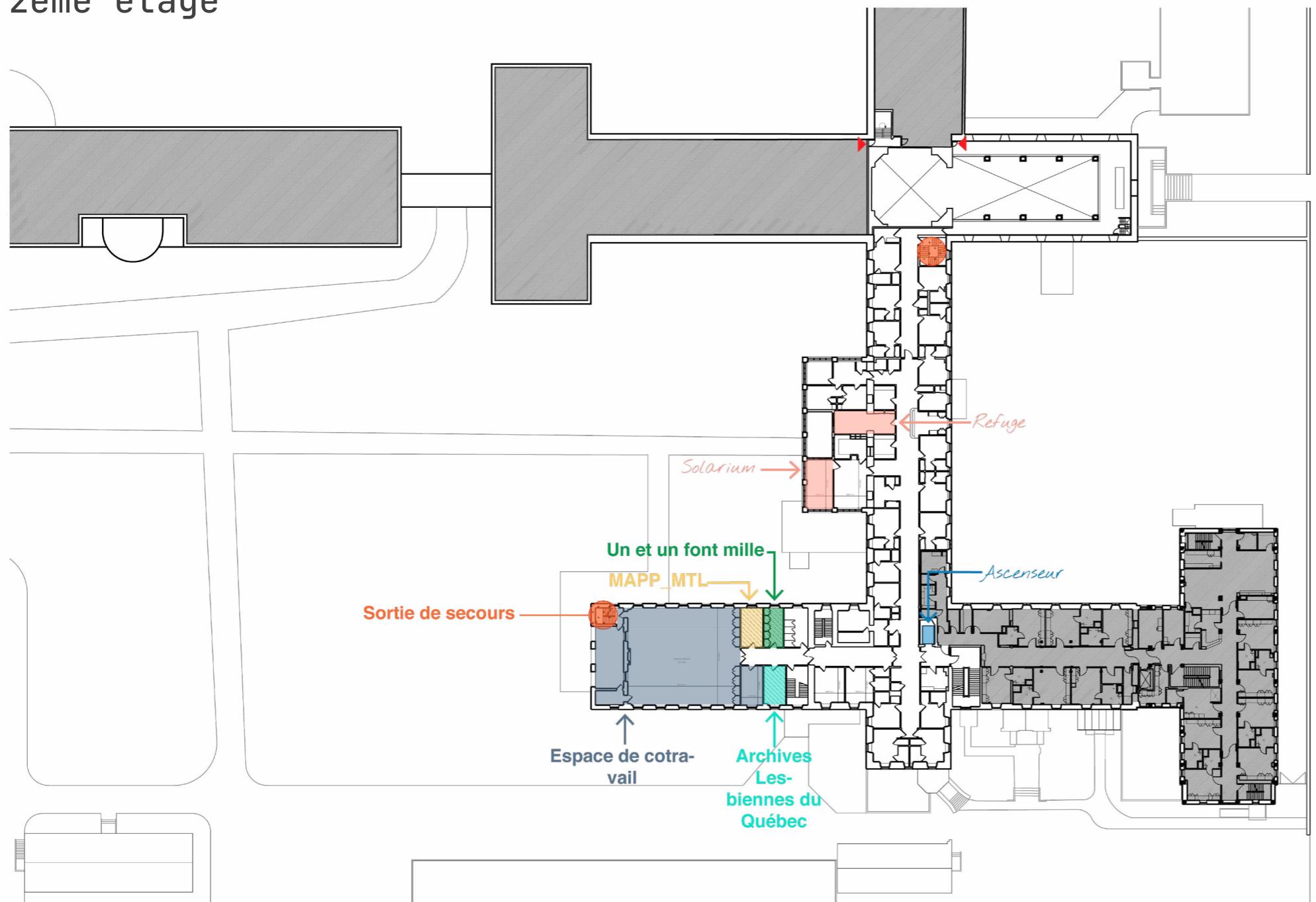
01
A-100
PLAN REZ-DE-CHAUSSEÉE
1:300



Rez-de-chaussée

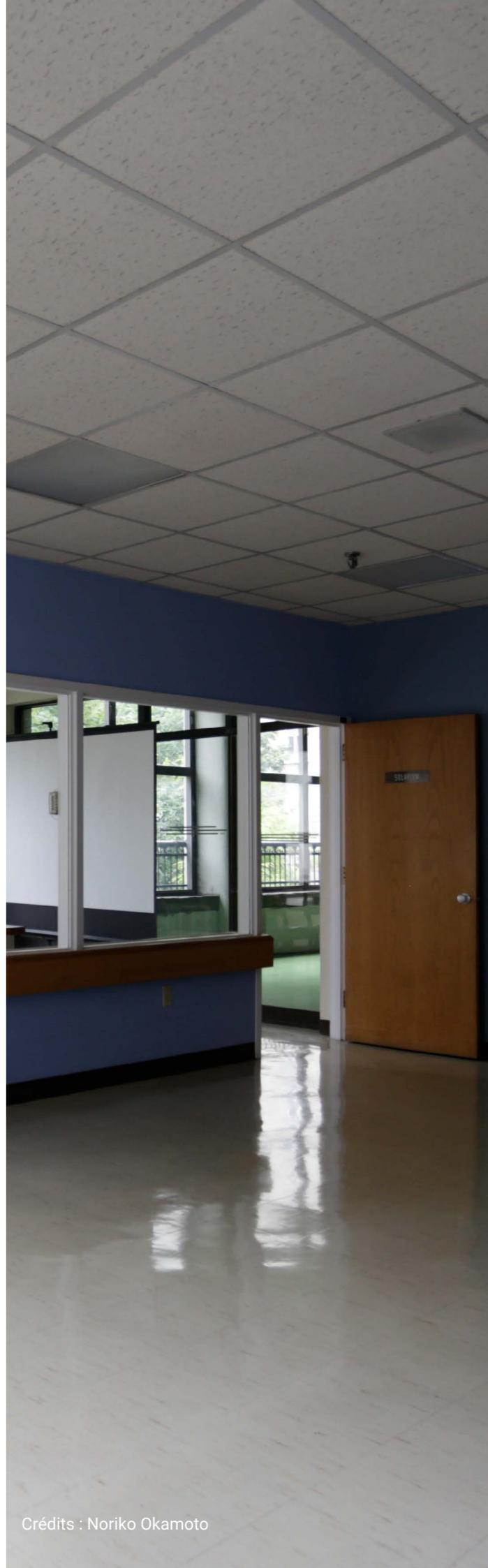


2ème étage

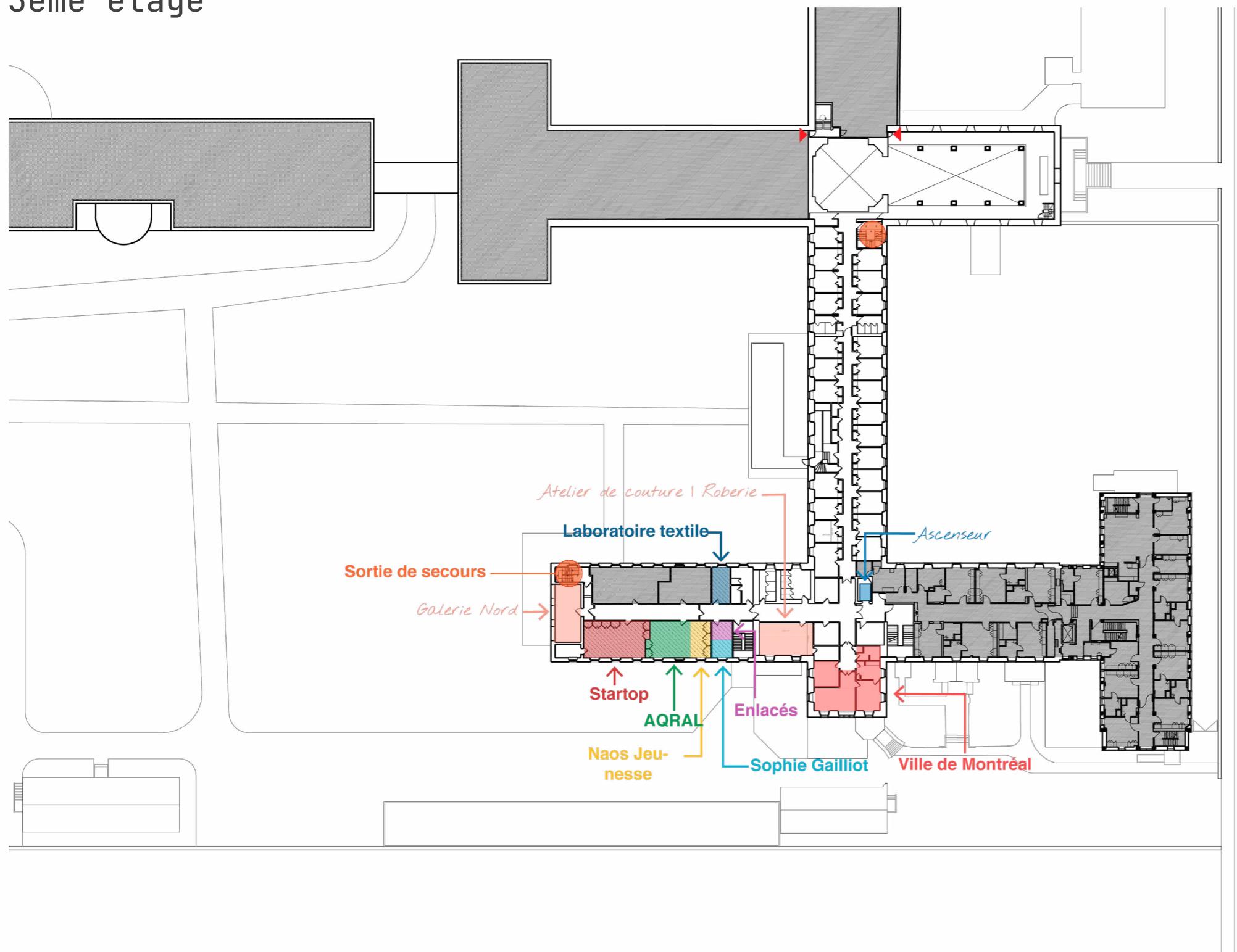


01
A-102

PLAN 2e ÉTAGE
1:300



3ème étage



01
A-103

PLAN 3e ÉTAGE
1:300



Les initiatives des occupant·e·s

avec l'accompagnement d'Entremise

Comité Espaces communs et partagés

- Proposition d'une nouvelle méthode de distribution des responsabilités
- Inventaire des équipements partagés
- Début de réflexion sur le réaménagement de la salle des équipements
- Refonte des Procédures de réservations de salles pour occupant·e·s et partenaires
- Mise en place d'une procédure pour la réservation de l'équipement propre à la salle de communauté
- Mise en place d'une procédure pour l'affichage dans les espaces communs
- Défrichage autour de la question du compostage et planification pour 2025
- Démarrage de réflexions sur la remise en valeur de certains espaces inusités
- Projet hivernal sur la grande galerie : mise à disposition de couvertures et station "breuvages chauds"
- Rempotage de toutes les plantes du site
- Accordage du piano de l'avant-chœur
- Aménagement d'un espace vestiaire au 2e étage

En continu

- Achats d'équipements
- Bouilloires
- Équipements cuisine (fourchettes, filtre pour évier, savon, etc.)
- Chaises hautes de cuisine
- Équipements et produits d'entretien ménagers
- Matériel de rempotage pour plantes
- Produits hygiène féminine
- Trousse à outils
- Tapis de yoga
- Appareil photo et feuilles Polaroid
- Écran Epson portatif
- Ampoule pour projecteur Epson
- Câbles audio
- Console de son
- Abonnement à un système de réservation de haut-parleurs
- Cadenas
- Effaceur tableau
- Pompe à vélo
- Tapis de jeux pour enfants
- Coussins pour les bancs de la Chapelle
- Lampes en papier et miroirs pour la tenue d'événements
- Moraillons pour fermeture d'armoires patrimoniales
- Mise à jour du tableau des responsabilités collectives rotatives par/pour les occupant·e·s

Comité Gardien·ne·s de la mission

- Production d'un bilan des activités des occupant·e·s
- Rédaction d'une vision d'avenir commune pour la Cité-des-Hospitalières
- Rencontres avec les sœurs
- Rencontres avec les fonctionnaires et les élus·e·s
- Élaboration d'un plan de travail pour explorer l'idée d'un OBNL Cité-des-Hospitalières

En continu

- Organisation et animation des conseils de voisinage
- Vérification mensuelle du budget participatif et production de bilans par la trésorière

Comité Communauté

- Organisation d'événements fédérateurs
 - Friperie des occupant·e·s (printemps 2023 et 2024)
 - Barbecue de la rentrée (automne 2024)
 - Bouillon des fêtes (2023 et 2024)
- Organisation de la venue de l'organisme Urban Sketchers dans les jardins (printemps 2024)
 - soutien à l'organisation, aux communications et présence du comité lors de l'activité
- Création d'un comité pour l'organisation d'un événement à rayonnement public en automne 2024

Comité Organismes en arts vivants

- Déblocage de fonds (subvention de \$100 000) pour l'achat d'équipement pour l'aménagement de la salle de communauté comme espace de répétition et de diffusion pour les organismes en arts vivants
 - matériels fait sur mesure (bloqueur de lumière pour les fenêtres, truss, système de lumière et de son, estrades pour asseoir le public)
- Mise à jour des modalités de réservation de la salle de communauté
- Création d'un guide des modalités mises en place

En continu

- Gestion des conflits d'horaires et d'usages dans la salle de communauté

Comité Espace de cotravail

- Aménagement d'un espace cuisine
- Réaménagement de l'espace de co-travail
- Aménagement de casiers sécurisés

En continu

- Entretien de l'espace et de la cuisine
- Mise à jour du code de vie de l'espace de cotravail

Ententes de réciprocité et autres implications

- Crédit d'une mosaïque collective de créations d'estampage (*Association des relieurs et artisans du livre*)
- Aménagements et fermetures saisonnières du jardin médicinal (*Herboressence*) (2023 et 2024)
- Réalisation d'un diagnostic et d'une fiche technique électricité de la Chapelle (*Festival TransAmériques*)
- Cours de yoga gratuit bi-hebdomadaires (*Deepa de Teesri Duniya Theatre*)
- Partages d'équipements (*Startop, Artenso, Enlacés, Teesri Duniya Theater, Sibyllines, Archives lesbiennes du Québec, Campus de la transition écologique, Sérenité sonore*)
- Embauche d'une personne en soutien pour la coordination de la salle de communauté (*Sibyllines*)
- Installation d'un tupiq (une tente de contes traditionnelle inuit) dans les jardins pendant deux semaines à des fins d'apprentissages et d'échange culturel avec les occupant·e·s du site (*Tasiutigiit*)
- Événements friperie du printemps (*Aux trois sentiers*)
- Spectacle de musique pour les sœurs (*Aux trois sentiers*)
- Activité « Une tisane avec Herboressence » lors de l'événement du barbecue de la rentrée (*Herboressence*)
- Offre d'une activité de tricot lors du Bouillon des fêtes (*Enlacés*)
- Offre de places pour le spectacle « Two birds one stone » (*Teesri Duniya Theatre*)



Cité-des-Hospitalières en transition

Merci à l'équipe de coordination du projet de la Cité-des-Hospitalières en transition et aux occupant·es.

Pour toute information complémentaire
écrivez-nous à contact@cdhentransition.ca.

*Un projet transitoire réalisé à la Cité-des-Hospitalières,
un édifice patrimonial de la Ville de Montréal*



ENTREMISE