

# Silo n° 5



**VALEUR INEXPLOITÉE**



RÉSUMÉ

École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal – UQAM  
MBA pour cadres en immobilier  
Projet intégrateur MBA 8305



## REMERCIEMENTS

Cette étude n'aurait pu être réalisée sans la collaboration de nombreux acteurs, tels que mandataire, propriétaire de l'immeuble, organismes de protection du patrimoine, développeurs, architectes, constructeurs, chercheurs, artistes... Tous ont un point en commun : le **silos n° 5** ne les laisse pas indifférents. Pour chacun d'eux, la démarche qui mènera à la réhabilitation de cet immeuble emblématique au passé prestigieux est empreinte d'émotion. Nous tenons à remercier chaleureusement tous ceux et celles qui ont si généreusement accepté de nous rencontrer :

### À notre mandataire et à l'exploitant

la Société du Havre de Montréal, pour nous avoir confié le mandat de mise en valeur du **silos n° 5** ainsi qu'à l'Administration portuaire de Montréal, qui est l'exploitant de cet immeuble, pour leur appui tout au long de cette recherche.

## Aux intervenants rencontrés (en ordre alphabétique d'entreprise)

Sylvie Vachon et Benoît Rheault de l'**Administration portuaire Montréal**; Pauline Desjardins d'**Archemi, consultation en patrimoine industriel**; Jacques Lecours de l'**Association québécoise de protection du patrimoine industriel (AQPI)**; Jacques Béique de l'agence d'architecture **Béique, Thuot, Legault**; Richard Corso de **Canderel**; Johanne Godin et Michel Dufresne de **Cardinal Hardy**; Jean-Claude Champagne de **Casiloc**; Éric Castaldi de l'agence d'architecture **Castaldi**; Louise Letocha du **Conseil du patrimoine de Montréal**; Philip O'Brien et Aldo Sylvestre de **Devencore**; Sophie Mankowski, Réjean Legault et France Vanlaethem de **Documentation, conservation de l'architecture du mouvement moderne (DoCoMoMo)**; Paul Colombani et Serge Bossini d'**Euroméditerranéen**; Bruce Allan, architecte du **Groupe Arcop**; Vianney Bélanger et Maurice Gareau du **Groupe Gueymard**; Dinu Bumbaru d'**Héritage Montréal**; maître Serge Allard de l'étude de notaires **Leroux, Kimmel, Côté, Burogano**; Yves Dagenais de l'agence d'architecture **Menkes, Shooner, Dagenais**; Monique Barriault du **Ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ)**; Franz Knoll, ingénieur de **Nicolet, Chartrand, Knoll Itée**; Francine Émond, André Charbonneau et Claude-Armand Piché de **Parcs Canada**; Éric Brassard et Christophe Piloix du **Port autonome de Marseille**; Cameron Charlebois du **Service du développement économique et du développement urbain – Ville de Montréal**; Pierre Le Jeune de la **Société anonyme de gestion immobilière de la Ville de Marseille (Sogima)**; Lorne Jackson de la **Société de développement de Montréal (SDM)**; Jacques Côté, Richard Arteau et Pierre Malo de la **Société du Havre de Montréal**; Marie Tellier de la **Société du Vieux-Port de Montréal**; Marc Tremblay et Stéphane Léveillé de la **Société générale de financement (SGF) récréotourisme inc.**; Johanne Boucher de la **Société immobilière du Canada (SIC)**; Charles Lapointe et Pierre Bellerose de **Tourisme Montréal**; Irena Latek et Marie Lessard de l'**Université de Montréal**; Jean-Claude Robert de l'**Université du Québec à Montréal**; Johanne Lantagne, Direction de l'habitation, **Ville de Montréal**; Daniel Legault de la **Ville de Montréal**.

## À nos collaborateurs

Nathalie Robitaille, pour tout le soutien administratif, Vincent Gaucher pour la modélisation 3D, Nicole Lapierre Vincent, pour la révision de texte et Chantal Gagné pour la présentation PowerPoint.

## Préface

La Société du Havre de Montréal a mandaté l'équipe ABFLM afin d'évaluer de façon détaillée le potentiel de mise en valeur du silo n° 5.

De par sa position stratégique, le silo n° 5 représente un point de repère important pour le Havre de Montréal et témoigne de l'illustre passé portuaire de la Métropole. De plus, ce silo affirme le rôle important de Montréal dans la manutention des grains.

Cette étude n'a pas été faite en vase clos. Elle est le fruit d'une vaste consultation réunissant notamment l'Administration portuaire de Montréal, planificateur urbain, architectes, ingénieurs, groupes de protection du patrimoine. Ce rapport rend public, pour la première fois, les stratégies de re-développement envisagées par plusieurs promoteurs.

Bien que les conclusions présentent un éventail de positions qui ne font pas consensus, cette recherche permet de stimuler le débat et la réflexion sur le devenir de cette imposante structure du Havre de Montréal.

La Société du Havre de Montréal



# 1 SOMMAIRE

## 1.1 Défier un symbole

### Si nous avions su !

Nous étions loin de nous douter que ce rapport nous mènerait à défier un symbole. En effet, s'attaquer à la conversion du silo n° 5 va bien au-delà du défi technique. C'est tenter de réconcilier le passé avec le présent, de rapprocher les intérêts des promoteurs et ceux des organismes de protection du patrimoine, de concilier les opérations portuaires avec les activités de tourisme récréatif et, finalement, de rallier les intérêts privés et publics. Le mot complexe est faible !

### Cette étude n'est pas...

Un projet d'architecture, une promotion pour le patrimoine industriel, un exercice technique, une recherche d'intégration urbaine et surtout pas, **un point de vue unique.**

### Par contre vous y découvrirez...

Des réalisations à travers le monde, les secrets du patrimoine et des promoteurs, les vocations les plus en demande actuellement dans le secteur, une stratégie de financement sur mesure et surtout **le point de vue de tous les acteurs.**

En effet, nous avons rencontré plus de 60 intervenants, dont l'Administration portuaire de Montréal, des organismes de protection du patrimoine, des professionnels (urbaniste, archéologue, architectes, ingénieurs, notaire...) ainsi que de nombreux promoteurs. Ce rapport rend public, pour la première fois, les projets envisagés par plusieurs promoteurs pour le re-développement du silo n° 5. Par ailleurs, nous n'avons pas hésité à nous déplacer jusqu'à Marseille pour rencontrer tous les acteurs qui ont réussi la conversion du silo d'Arenc.

C'est grâce à ces entrevues qu'il a été possible de faire des regroupements et de retenir les quatre scénarios suivants : le statu quo, la démolition complète, la muséification et le re-développement.

Finalement, la conclusion dévoile la valeur de chacun de ces scénarios et inclut les aspects légaux à considérer, le plan de communication à privilégier, l'ordonnancement des actions ainsi que les préalables essentiels au succès de la mise en valeur du silo n° 5.

### **Comment nous est venue l'idée de mettre en valeur le silo n° 5 ?**

En juin 2002 s'est tenu le sommet de Montréal, où la mise en valeur du silo n° 5 figurait parmi les recommandations. C'est suite à ce sommet qu'à l'automne 2002 la Société du Havre de Montréal (SHM) a été créée. Son mandat consiste à proposer les grandes lignes d'un plan de développement, le tout assorti d'un plan de mise en œuvre pour le territoire de 465 hectares ci-dessous.



Source : Société du Havre de Montréal

Le silo n° 5 est situé au cœur du territoire étudié, dans le secteur historique de l'industrie agroalimentaire au Canada et au pied de l'axe McGill/Beaver Hall. Il s'agit donc d'un emplacement stratégique et unique, actuellement inexploité.

Nous étions intéressés par le potentiel de développement immobilier que recèlent les abords du fleuve. Dès le début de l'année 2003, notre équipe, sous la désignation de ABFLM, a donc présenté une offre de service à la SHM à titre de consultants externes. Le conseil d'administration de la société a accueilli favorablement notre offre et nous a mandatés pour évaluer le potentiel de mise en valeur du silo n° 5. Il est important de noter que la SHM ne privilégie pas la démolition totale de l'immeuble.

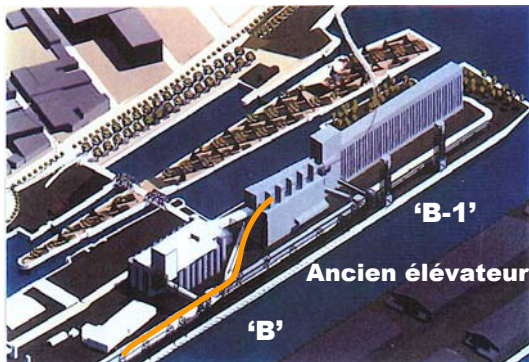
## 1.2 Connaître le silo n° 5

### **Le silo n° 5 doit son existence au port de Montréal.**

Il y a donc lieu de le situer en regard de l'évolution des activités portuaires. Vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle est construit, à l'aide de matériaux de remblai, le quai Pointe-du-Moulin-à-Vent, où est érigé le silo n° 5. En pleine révolution industrielle, le Port de Montréal atteint son apogée et se classe seconde puissance mondiale, derrière New York. Cette période correspond à la construction d'un nombre croissant de silos pour l'entreposage des matières destinées à l'exportation.

À partir des années 80, le port de Montréal est en pleine mutation avec la création de la Société du Vieux-Port, axée sur le tourisme récréatif (récrétourisme). Parallèlement, l'exportation du grain en partance des ports de la côte Ouest s'intensifie. Ce phénomène n'est pas étranger à la fermeture du silo n° 5, qui cessa définitivement ses activités en 1995.

### Géré par le port, mais propriété de la couronne



Source : Daniel Arbour et ass.

Le terrain visé par cette étude est de quatre acres. Il est bordé au nord par les installations de la Société du Vieux-Port et au sud par le quai Bikerdike, utilisé par l'Administration portuaire de Montréal. Une voie ferrée encore en fonction traverse le site.

L'immeuble est zoné industriel et commercial lourd, en accord avec les activités portuaires. L'immeuble bénéficie d'un statut patrimonial « reconnu » par Parcs Canada et fait partie de la zone historique du Vieux-Montréal. Le silo n<sup>o</sup> 5 se compose de trois parties distinctes reliées par des galeries aériennes. Chacune de ces parties marque une période de construction décrite ci-après :

**1903 à 1906 – « Ancien élévateur »** (27,2 m larg. X 77 m long. X 40 m H)

La structure est entièrement faite de métal, recouverte de feuilles de métal non isolées. Le potentiel de conversion est très limité. Patrimoine canadien lui a accordé la cote la plus élevée par rapport aux deux autres parties (63 points) et recommande sa préservation.

**1913 – Annexe 'B'** (46 m larg. X 87,1 m long. X 39,6 et 49,7 m H)

Cet ajout comporte principalement la création de 32 silos circulaires. Le béton est dans un état avancé de dégradation. La plus faible cote a été accordée par Patrimoine canadien (56 points).

**1957 – Annexe 'B-1'** (14 m larg. X 185,6 m long. X 41,8 et 66,4 m H)

Plus à l'est a été construit un second agrandissement ayant, comme travaux complémentaires, la révision du système de dépoussiérage et l'installation, sur la

toiture du silo 'B', de la série de cyclones. La structure du 'B-1' est entièrement faite de béton armé, en meilleur état que l'annexe 'B'. Patrimoine canadien lui a accordé la cote de 62 points et recommande sa préservation.

**1963** – L'ensemble devient le silo n° 5 et forme dès lors un immeuble de près d'un demi-kilomètre de long.

### 1.3 S'inspirer des idées d'ici et d'ailleurs

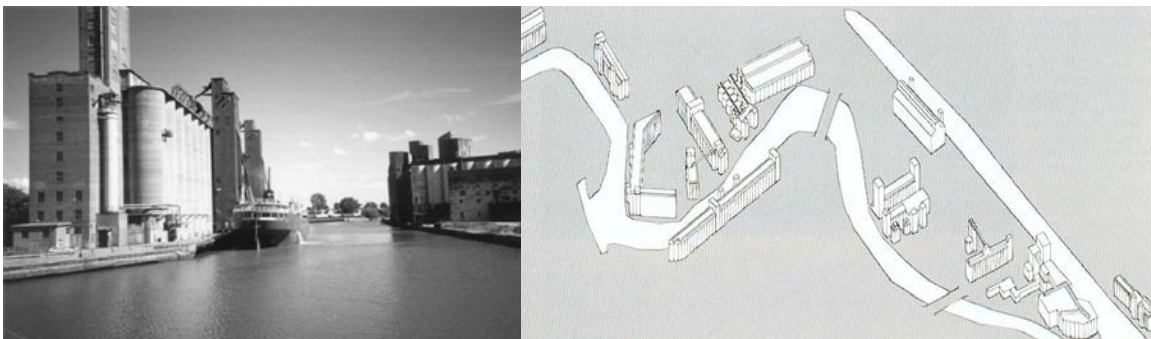
À travers le monde, il existe plusieurs réalisations visant à donner une seconde vie aux silos abandonnés. Le présent rapport explique de façon détaillée ces nombreuses réalisations, qui illustrent hors de tout doute que, techniquement, il est possible de transformer un silo et ce, pour des vocations des plus variées. Le sommaire donne un échantillonnage des possibilités : site d'interprétation, hôtel, résidences, salle de spectacle, bureaux, musée...

#### D'abord les idées d'ailleurs

##### USA

##### Site d'interprétation

La Ville de Buffalo a misé sur son histoire. Elle offre de très populaires excursions de bateaux sur le canal, avec interprétation des nombreux silos qui le bordent. Les touristes ont l'occasion de voir le procédé d'entreposage de la farine, des céréales, du malt, etc. toujours en action.



Source : Lisa Mahar-Keplinger

---

## USA

### Hôtel

---



Source : site Internet

Le Crowne Plaza Quaker Square est depuis près de 25 ans l'unique hôtel à avoir été réalisé dans un ancien silo à céréales. Son slogan renforce son unicité : « *Sleep in a silo, shop in a factory, dine in a mill, take a rail car.* »

Le silo d'Akron, Ohio, fut exploité par la célèbre compagnie Quaker jusqu'en 1970, date de son abandon. Un groupe de promoteurs privés eut l'idée de le convertir en hôtel et misa sur son pouvoir d'attraction. Dans un premier temps, quatre millions de dollars furent injectés par le groupe pour bâtir un centre commercial ; ensuite, des tours de monorail autour du silo furent offerts. Très vite, plusieurs lots furent vendus à des fins de restauration et de commerce au détail. Les promoteurs gardèrent le contrôle sur tous les espaces de stationnement, qui ont généré à eux seuls le financement de départ de l'hôtel, soit huit millions de dollars.

L'hôtel a ouvert ses portes en 1980 et est vite devenu un hôtel destination, enregistré comme site historique national. Il compte 144 chambres, 30 magasins, et emploie plus de 500 personnes. Tout récemment, l'addition d'un centre des congrès de 26 000 pieds carrés a favorisé l'accroissement de son achalandage.

---

## FRANCE

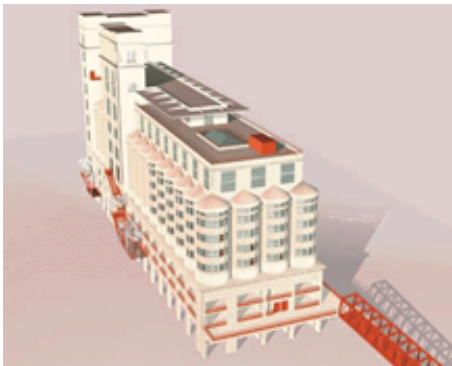
### Salle de spectacle et espaces à bureaux

---

Le silo à blé d'Arenc est une construction en béton armé située dans l'enceinte du Port autonome de Marseille (PAM). Il n'est plus en service depuis 1991. À l'origine, le PAM n'entrevoit pas la façon de recycler le silo d'Arenc sans qu'il y

ait interférence avec ses activités portuaires. Le PAM envisagea donc de le démolir en 1993, mais une vague de protestation s'enclencha.

En 1999, le PAM lança un appel de projets ouvert aux promoteurs/concepteurs en exigeant que deux conditions essentielles soient respectées : le silo doit être consacré à des activités publiques et le sol doit être à l'usage exclusif du port.



Source : l'agence Sogima / Castaldi

Six offres ont été déposées et trois projets de conversion ont été estimés recevables. Le premier proposait un stationnement étagé ; le second, un espace océanographique auquel était joint un hôtel de 45 chambres et, enfin, le projet primé proposait une salle de spectacle de 2000 places, complétée par un restaurant panoramique et des espaces à bureaux.

Le projet de la Société d'économie mixte d'aménagement SOGIMA (promoteur) et CASTALDI (architecte) s'est avéré être la meilleure offre car la programmation proposée « collait » aux besoins réels du marché. En effet, la Ville de Marseille cherchait, au même moment, une salle de spectacle du modèle de l'Olympia et les espaces à bureaux se faisaient rares.

Par ailleurs, le PAM a exigé que le projet soit financièrement équilibré et que Sogima prenne à sa charge l'ensemble des travaux. Le financement, de l'ordre de 30 millions de dollars CA, est assumé à 70 % par la Ville et à 30 % par le développeur. Le PAM a reçu une redevance forfaitaire de ±600 000 \$ CA à laquelle s'ajouteront annuellement des redevances de 1 % du chiffre d'affaires du restaurant.

De tous les aspects, techniques, patrimoniaux, culturels et financiers, celui dans lequel il y a eu le plus d'embûches a été l'aspect juridique. Le PAM, n'étant pas autorisé à vendre l'actif sous sa gestion, devait trouver un autre véhicule immobilier. Le PAM opta donc pour un contrat d'occupation temporaire d'une durée de 49 ans selon lequel, une fois le terme écoulé, il est en droit de reprendre l'espace. Les travaux sont en cours et devraient durer environ trois ans.

## **ARGENTINE**

### **Résidentiel**



Source : Cardinal Hardy et ass.

Le Los Silos de Dorrego date du début du siècle et a été construit à partir de 18 cylindres à grain. Le changement de destination a obligé la réalisation d'une étude technique élaborée pour la construction de 150 lofts haut de gamme, d'un centre communautaire, d'un solarium, d'installations sportives et de stationnements pour 160 véhicules.

## **CANADA**

### **Complexe entièrement dédié à la musique**



Source : Ville de Toronto

**Actuel**



Source : Métronome Canada

**Projeté**

En 1987, la compagnie Canada Malting de Toronto abandonne définitivement ses activités. L'administration du port envisage alors de démolir les installations. La Ville de Toronto et la Société historique firent cependant pression contre ce projet en soulevant la valeur historique de ce silo à céréales.

En 1992, la Ville de Toronto procède à son acquisition. Trois ans plus tard, elle lance un appel de propositions pour la mise en valeur des silos. Métronome Canada dépose la meilleure offre en proposant un complexe entièrement dédié à l'industrie de la musique du Canada, incluant une salle de concert de 800 places. Après près de huit ans, le financement n'est pas complété ; 12 millions de dollars supplémentaires sont toujours nécessaires, bien que Métronome Canada ait déjà cumulé près de 14 millions. La Ville n'a pas l'intention de réaliser le projet en partenariat ; le projet est donc pour l'instant suspendu.

### **S'inspirer des idées d'ici**

L'intérêt pour la préservation du silo n° 5 a débuté avec la menace de sa démolition en 1996. En réaction, plusieurs organismes de défense du patrimoine se sont regroupés pour organiser une journée d'étude sur « l'avenir du silo n° 5 ». De plus, pour marquer le passage à l'an 2000, le silo n° 5 fut transformé en instrument de musique, le « silophone ». Depuis, le silo n° 5 n'a cessé de susciter l'intérêt du milieu immobilier, ce qui est relaté ci-dessous.

## **2000**

### **DoCoMoMo organise une charrette d'architecture**

---

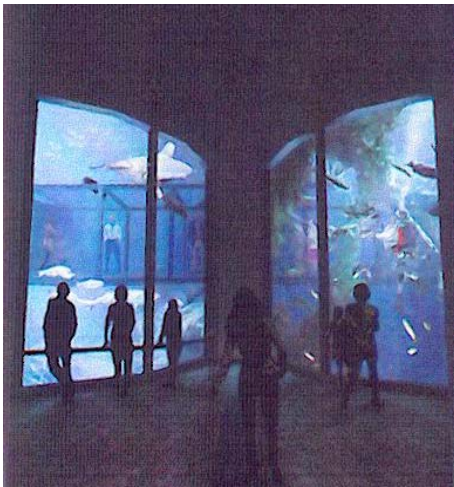
Cet événement a duré deux jours et réunissait cinq équipes de renom aux idées novatrices. Toutes, sans exception, privilégiaient un observatoire afin de bénéficier de la vue exceptionnelle sur la ville et sur le fleuve.

**BRAQ et In Situ** s'inspirent du thème « la machine à voir, voir la machine », et utilisent le toit du silo pour rivaliser avec les célèbres observatoires à travers le monde, tels que la tour Eiffel, la statue de la Liberté, la tour du CN...

**DoCoMoMo Québec** limite l'intervention au minimum, rend accessibles les abords du silo, et propose un escalier hélicoïdal menant à un circuit sur le toit.

**Dan Hanganu** aménage une forêt au sommet de la partie ouest, « le mausolée ». Les plaques d'acier du silo central sont remplacées par du verre s'illuminant la nuit, « la lanterne ». La partie inférieure de l'ensemble devient une place publique, le « silophone » s'installe en permanence et un observatoire surplombe l'ensemble.

**Boutros Pratte et Bosses Design** proposent d'utiliser les passerelles et les convoyeurs comme circuit d'interprétation qui mènerait sur le toit.



Source : DoCoMoMo

**Lemoine, Lapointe, Magne** suggèrent, pour chacune des parties du silo n° 5, un thème : le silo côté ouest est laissé à l'abandon, recouvert de verdure, « ruine gérée » ; la partie centrale, « mémorielle », est laissée libre à l'interprétation avec toute sa machinerie ; la plus grande partie du silo, celle qui s'élance vers le fleuve, serait remplie d'eau pour créer un immense « aquarium » surmonté d'une piscine sur le toit vitré.

### Entre 2000 et 2002 deux promoteurs imaginent un hôtel haut de gamme



Source : Menkes, Shooner, Dagenais arch.

**Casiloc / Menkes, Shooner, Dagenais, arch.**, dans le cadre du développement du Casino de Montréal, ont examiné la conversion du silo n° 5 en hôtel haut de gamme (±400 chambres).

Cette stratégie s'intègre dans un vaste plan de re-développement du secteur, incluant une aire à l'ouest réservée à un centre de foires, un vaste stationnement ainsi que la construction d'un marché public sur le quai Bikerdike. De plus, un circuit de navettes est prévu, qui utiliserait les voies ferrées actuelles pour transporter gratuitement les clients de l'hôtel au site du casino.

**Devencore / Groupe Arcop & Cardinal Hardy, arch. / Nicolet, Chartrand, Knoll, ing.** ont évalué également le potentiel de conversion à  $\pm 480$  chambres d'hôtel haut de gamme (plus de 200 \$ la nuitée) pour atteindre un taux de rendement interne de 12 %. Onze niveaux de plancher devaient être créés dans l'espace du silo. L'enveloppe était isolée de l'extérieur.

## 2003

### **Canderel investit plus de 600 000 \$ en études**

**Canderel** regarde avec intérêt le potentiel du bassin Peel (Bikerdike, Mills...). Son plan de développement prévoit que l'autoroute Bonaventure serait souterraine et propose, entre autres, l'implantation d'un centre de foires international muni de 4000 places de stationnement souterrain. De plus, de nombreuses activités récréotouristiques seraient offertes, dont des excursions en bateau et en train, de même qu'une réplique du mode de vie des premières nations. Quant au silo n° 5, Canderel envisage le conserver dans son intégralité et y ériger du côté sud un immense complexe résidentiel.

#### **1.4 Trouver une vocation sur mesure**

Un nouvel usage se choisit en fonction de la forme de l'immeuble et du marché. Par exemple, il n'est pas pensable de convertir le silo n° 5 en centre commercial car sa structure n'a pas été conçue pour accueillir une grande surface libre de colonnes. Il est tout aussi essentiel de connaître le marché immobilier du secteur où se situe le silo n° 5 pour repérer les vocations possibles qui satisferaient à la demande.

---

### Déjà trop d'espaces à bureaux

---

Les espaces à bureaux du Montréal centre-ville accusent un taux d'inoccupation de près de 11 % et la position du secteur du Vieux-Montréal est encore pire avec un taux d'inoccupation dépassant le seuil de 13 %. Cette situation est imputable à la création de la cité du multimédia qui a submergé le marché avec plus de 1,3 millions de pieds carrés d'espaces à bureaux. L'offre actuelle d'espaces à bureaux dans le Vieux-Montréal dépasse donc les 8 millions de pieds carrés, dont près de 325 000 sont excédentaires.

### **Le marché du *condominium* résidentiel est en pleine croissance, soutenu par un très bas taux d'intérêt des prêts hypothécaires**

---

Au cours des prochaines années, les mises en chantier à Montréal devraient se poursuivre à raison de 9000 unités par an ; de ce nombre, près de 50 % des nouvelles unités seront des *condominiums*. En effet, à Montréal, les unités de *condominiums* sont passées de 2765 en 1998 à près de 4000 en 2001 ; les secteurs du centre-ville et du Vieux-Montréal sont ceux où la demande est la plus forte. Dans le secteur du Vieux-Montréal notamment, on observe un vrai boum résidentiel, entre autre grâce aux 350 unités de copropriété qui composeront à terme les quatre phases du quai De la Commune, les 90 unités de la Redpath ainsi que la relance de Faubourg Québec.

C'est le secteur des copropriétés qui a enregistré la plus forte hausse de prix en 2002-2003, soit 22 %. Le prix médian pour les *condominiums* haut de gamme du secteur du Vieux-Montréal est de 250 \$ le pied carré. Les premiers étages valent 175 \$ le pied carré et les appartements terrasses (*penthouses*), près de 400 \$ le pied carré. Quant au taux d'absorption du marché des *condominiums*, il évolue après la mise en marché, entre le 15<sup>e</sup> et le 18<sup>e</sup> mois.



Source : site Internet Nouvel Europa

Plus la superficie augmente, plus le prix au pied carré augmente. En moyenne, la superficie des unités est de 1700 pieds carrés, équivalant à 412 000 \$ l'unité. À titre d'exemple, le nouvel Europa annonçait un prix moyen de 375 000 \$ l'unité.

Quant au projet Profil O, en construction sur le dernier terrain de la Cité du havre en face du quai Bikerdike, il est à surveiller ; sa vue est comparable à celle du silo 5. Cinquante pour cent des unités de *condos* se sont vendues en quelques mois à peine, entre 338 400 \$ et 828 000 \$. La plupart des projets annoncent des prix qui n'incluent pas les taxes ni le stationnement. Ceux-ci varient de 15 000 \$ à 35 000 \$ pour un stationnement intérieur.

### ***Condotel,* le nouveau produit immobilier qui déclassera l'hôtel-boutique**

Qui dit hôtel dit marché du tourisme. La zone où est localisé le silo n° 5 est la plus grande destination touristique au Canada. Le Vieux-Montréal accueille 12 millions de visiteurs par année, dont 8 millions au Vieux-Port ; le parc Jean-Drapeau, 10 millions de visiteurs par année, surtout concentrés au casino, la Ronde, 3 millions, le Canal de Lachine 1 million, ce à quoi s'ajoute le marché des croisières qui est en pleine croissance.

Il n'est pas étonnant de constater que, selon une récente étude d'Horwath, les tarifs des hôtels haut de gamme du secteur du Vieux-Montréal soient en moyenne de 220 \$ par nuitée pour une chambre de 300 pieds carrés, et qu'une suite peut coûter jusqu'à 4000 \$ par nuitée. Quant au coût de construction, Devencore l'estimait en 2000 à environ 30 000 \$ pour une chambre de dimension standard.

Toutefois le taux d'occupation moyen du réseau hôtelier pour la région de Montréal a connu une légère baisse en 2002 et se situe à 68,4 %, mais demeure toutefois supérieur aux taux de Vancouver (62,4 %), Toronto (63,9 %), Ottawa (64,7 %) et Québec (64,5 %).

En ce qui a trait à l'offre, le territoire de l'ex-CUM compte environ 18 500 chambres. De ce nombre, le Vieux-Montréal compte 1133 chambres. L'an dernier, le Vieux-Montréal a mis en service 260 chambres dans des hôtels-boutiques, et un *condotel*. À partir de 2004, deux nouveaux hôtels-boutiques se partageront 290 nouvelles chambres, soit l'hôtel-boutique W, situé à la limite du territoire et l'hôtel-boutique Godin, excentrique par rapport au Vieux-Montréal.

Tourisme Montréal estime pour sa part la demande de chambres d'hôtel entre 4000 et 5000 pour les 15 prochaines années,



Source : site internet *condotel* St-

Toutefois la formule du *condotel*, qui a connu des débuts fracassants à Tremblant, fait également une percée dans le Vieux-Montréal. Cette formule hybride a l'avantage d'offrir des services d'hôtellerie à chaque unité de *condominium*.

### Où sera le centre de foires international de Montréal ?

Actuellement, Montréal dispose de 725 000 pieds carrés en salles d'exposition, répartis dans trois infrastructures différentes, soit la Place-Bonaventure (200 000 pi<sup>2</sup>), le palais des congrès (300 000 pi<sup>2</sup>) et le stade Olympique (225 000 pi<sup>2</sup>, auxquels s'ajoutent 200 000 pi<sup>2</sup> en saison estivale). Selon Tourisme Montréal, pour demeurer compétitive, Montréal aurait besoin de tripler son parc d'exposition par l'addition de 1,5 million de pieds carrés supplémentaires. Une des options consisterait à créer un centre de foires international au lieu d'ajouter

des espaces aux salles existantes. L'emplacement ciblé par plusieurs promoteurs pour ce futur centre de foires international gravite autour du silo n° 5.

### 1.5 Réunir les acteurs

La complexité entourant la conversion du silo n° 5 ne se limite pas seulement à sa transformation physique mais également à la conciliation des intérêts de tous les intervenants. En effet, les trois niveaux de gouvernement, les groupes de protection du patrimoine, les promoteurs, les citoyens, les travailleurs et les commerçants du secteur ont tous des intérêts dans le dossier.

#### Comment les rallier : en connaissant leurs intérêts ?

Le gestionnaire de l'installation, **l'Administration portuaire de Montréal (APM)**, cherche actuellement à réduire ses frais d'exploitation. Dans l'éventualité d'un re-développement du silo n° 5, l'APM exigerait la prise en compte des besoins opérationnels de transbordement (voie du CN qui traverse le silo n° 5), et privilégierait une location à long terme pour accroître ses profits, qui se chiffraient à 6 millions de dollars en 2002.

**La couronne**, en tant que propriétaire de tous les terrains sous gestion de l'APM, dont le site du silo n° 5, cherche à obtenir, lors de la recente, le plus haut rendement de ses actifs excédentaires.

Le secteur **public** considère que ce n'est pas sa mission d'assumer les frais reliés au re-développement. Par contre, il est prêt à contribuer, par des subventions reliées à la protection patrimoniale, dans la mesure où le souci de préservation est pris en compte et que des retombés économiques sont possibles.

Le **secteur privé** est prêt à financer l'opération dans la mesure où le projet atteindrait un seuil de rentabilité acceptable et que les exigences relatives à la protection du patrimoine seraient assumées par le secteur public.

Les **organismes de protection du patrimoine** souhaitent le respect de l'intégrité de la forme de l'immeuble et également la préservation de ses équipements. De plus, ils souhaitent que le public ait accès au site et à la vue imprenable sur le fleuve, la montagne et la ville.

Finalement, le **public** appuiera un projet stimulant, harmonieux et respectueux de son cadre de vie.

## 1.6 Évaluer les options

D'un côté, les organismes de protection du patrimoine édifient le silo n<sup>o</sup> 5 au rang de symbole, de l'autre, les entrepreneurs pressés veulent le voir disparaître, invoquant une meilleure vue sur le Saint-Laurent. Ces positions sont-elles irréconciliables ? Existe-t-il d'autres options ? Au cours des nombreuses entrevues que nous avons effectuées, quatre scénarios se sont dessinés : **statut quo, démolition, observatoire urbain et re-développement.**

### **Statu quo depuis l'abandon des opérations, il y a huit ans**

En effet, ce scénario résulte des pressions pour contrer la démolition du silo n<sup>o</sup> 5, du potentiel de croissance des activités portuaires, des projets de re-développement non encadrés. Il consiste en un maintien minimum de l'actif, mais implique l'interdiction de l'accès au public pour des raisons de sécurité.

Les frais récurrents de ce scénario sont assumés à **100 % par l'APM** et totalisent **450 000 \$ par année** (2002), dont plus de la moitié est affectée au paiement des taxes. Ils comprennent l'entretien minimal et les taxes, les assurances et la sécurité des lieux (estimées), mais excluent les coûts reliés à l'éclairage architectural qui sont défrayés par la Société du Vieux-Port en vertu d'une

entente avec l'APM. Aucun investissement à long terme n'est prévu pour parer aux réparations majeures qui peuvent s'avérer nécessaires.

**Observatoire urbain :  
le souhait des organismes de protection du patrimoine**

Ce scénario émane des partisans qui soutiennent que le moindre changement de vocation de l'immeuble le dénaturerait. Seul un centre d'interprétation sur l'époque glorieuse, mais révolue, du commerce du grain serait acceptable. Inévitablement, cette position implique que les coûts soient entièrement assumés par l'État, donc **financés à 100 % par les deniers publics**. Pour limiter les coûts, ce scénario ne prévoit aucune intervention sur l'ancienne annexe et l'annexe 'B' ; par contre, le projet transformerait l'annexe 'B-1' en centre d'interprétation de l'industrie agroalimentaire, surmonté d'un observatoire sur le toit.

**L'investissement serait de l'ordre de 5,8 millions de dollars**, estimation basée sur l'aménagement d'un hall d'accueil, d'ascenseurs, d'issues de secours, de terrasses intérieures et extérieures à des fins d'observatoire urbain ; l'extérieur du bâtiment, pour sa part, serait peint et un éclairage architectural compléterait sa mise en valeur.

**Les frais récurrents n'ont pu être déterminés.** Toutefois, en se référant aux résultats indiqués dans le rapport de la RIO, il appert qu'aucun bénéfice n'a été enregistré en 2002 concernant l'exploitation de la tour olympique. À titre indicatif, cette tour d'observation a accueilli plus de 300 000 visiteurs l'an dernier. Le secteur du silo n° 5 dépasserait définitivement cet achalandage, mais une étude de marché serait nécessaire pour s'en assurer.

**Démolition  
pour les promoteurs pressés ou pour le voisinage avide de dégager la vue :**

voilà les motifs de ce scénario. Pour ceux qui évoquent l'argument du dégagement de la vue sur le fleuve, il n'en resterait pas moins que le quai

Bikerdike et Habitat 67 feraient toujours obstacle à la vue, même si le silo était démoli. Irait-on alors jusqu'à démolir les quais ? D'autres réclament la démolition des installations pour des motifs de rendement et allèguent les risques techniques associés à la conversion de la structure. Mais n'est-il pas tout aussi risqué, financièrement, de démolir cette masse d'un demi-kilomètre, sans compter les frais non prévus que cette démolition pourrait générer ?

Ce scénario est basé sur la démolition complète des installations, la disposition des matériaux ainsi que la décontamination du site. Tous les frais seraient assumés à **100 % par l'APM**. Ce scénario implique un **investissement de 5,2 millions de dollars**. Les coûts de démolition et de disposition des matériaux ont été évalués à quatre millions. Cette estimation a été corroborée par trois sources : Gestion GLT, Ville de Montréal et le Groupe Arbour (3 millions de dollars en 1997). À cela s'ajoutent les coûts de décontamination, qui sont de l'ordre de 1,2 millions afin de remettre le site en état. Au niveau des coûts, l'élément de risque réside dans le récent resserrement de la Loi sur l'environnement et la particularité du type de démolition.

Les frais récurrents de ce scénario passeraient de 450 à **190 000 \$ par année** (2002). De l'économie réalisée annuellement sur les frais d'exploitation du site tel qu'il est actuellement, on doit tout de même déduire 260 000 \$ de taxes à payer sur le terrain vacant. On ne peut donc plus parler d'économie...

### **Re-développement pour tous**

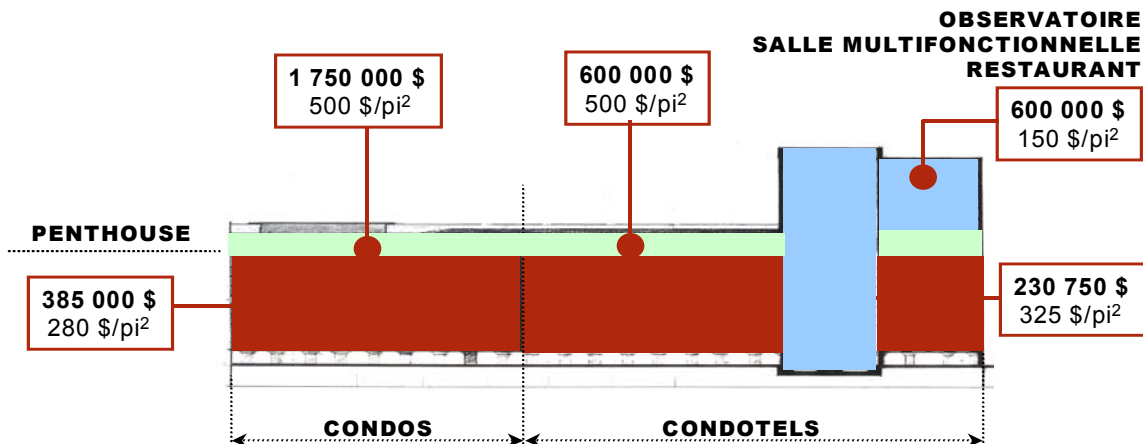
---

Ce scénario résulte du mandat de la Société du Havre, de la vision de certains promoteurs, des conditions favorables du marché et de l'appui d'organismes de protection du patrimoine. L'ensemble du silo n<sup>o</sup> 5 serait re-développé en un vaste projet multifonctionnel intégrant *condominiums* résidentiels, *condotels*, restaurant panoramique, salles multifonctionnelles et observatoire. « L'ancien élévateur » serait préservé intégralement et trônerait au centre de ce complexe. La

programmation sommaire de ce projet ainsi que la mise en œuvre par phases est décrite ci-dessous :

### Phase 1 – Conversion de l'annexe 'B1'

Le bâtiment serait converti en 44 unités de *condominium* résidentiel, 92 unités de *condotel*, 16 appartements terrasses et, dans la partie la plus élevée, un restaurant haut de gamme et des salles multifonctionnelles ; un observatoire urbain compléterait l'ensemble. A l'arrière serait construit un stationnement étagé de 240 places, à l'image de celui planifié par Casiloc. Quant aux prix de vente, ils sont illustrés ci-après :



### Phase 2 – Démolition de l'annexe 'B' pour construire à neuf

La démolition de l'annexe 'B' serait envisagée pour faire place à 80 unités de *condominium* haut de gamme dont le prix de vente moyen serait de l'ordre de 412 500 \$. Un stationnement étagé d'une capacité de 162 places serait construit sur les premiers niveaux.

Les recettes de ventes sont évaluées à 105,4 millions de dollars. L'investissement total requis serait de 91,8 millions. Deux subventions (Programme rénovation-Québec et Revi-sols), qui totalisent 5,7 millions, ont été prises en compte, portant l'investissement net requis à 86,1 millions de dollars. **Le profit brut est donc de 19,3 millions, soit un rendement de 18 %.**

Pour évaluer les coûts, nous avons fait appel au groupe d'experts, Gestion GLT. Pour tenir compte des contingences, 15 % ont été ajoutés aux frais directs, soit les coûts de construction. Quant aux frais indirects, ils incluent tous les frais d'honoraires professionnels (architectes, ingénieurs, archéologues, notaires...), les coûts liés à la mise en marché, les coûts de financement intérimaire, le tout majoré de 10 % pour tenir compte des contingences.

**Au niveau légal**, un bail emphytéotique d'une durée de 99 ans est proposé comme véhicule immobilier pour la cession. Le promoteur bénéficierait d'une exemption pour les deux premières années de mise en œuvre du développement, période jugée acceptable pour vendre les copropriétés sur le marché. Les copropriétaires et le promoteur, le cas échéant pour les unités invendues, seraient alors responsables de verser la rente emphytéotique. Cette rente serait versée à l'organisme qui aurait la charge de veiller à la préservation et à la mise en valeur de l'ancienne annexe.

En conséquence, nous proposons que **l'aménagement de « l'ancien élévateur » soit assumé par un tiers**. Les coûts d'aménagement sont à évaluer selon les travaux requis pour le convertir en centre d'interprétation de l'industrie agroalimentaire.

### Quel est le scénario le plus avantageux ?

	APM	PATRIMOINE	PROMOTEUR	VILLE
STATU QUO	(4,4 M\$)	- \$	- \$	- \$
OBSERVATOIRE	+4,4 M\$	(5,1 M\$)	- \$	(2,2 M\$)
DÉMOLITION	(1,2 M\$)	- \$	- \$	+0,5 M\$
REDÉVELOPPEMENT	+4,4 M\$	+3,2 M\$	+6,8 M\$	+13,2 M\$

Toutes les données sont en valeur actuelle nette (VAN)  
 Hypothèses : horizon 20 ans, actualisation 10 %,  
 indexation 2 %, montants exempts d'impôt.

Pour répondre à cette question, il est essentiel de pouvoir comparer les quatre scénarios. L'analyse de la valeur actuelle nette (VAN) permet de ramener tous les flux monétaires (frais récurrents et investissement en capital) sur une base comparative. Nous ne nous sommes pas limités à calculer la VAN du point de vue d'un seul acteur, soit le propriétaire. L'originalité de ce rapport est d'avoir pris en considération la position non seulement de l'APM mais également celle des organismes de protection du patrimoine, celle du promoteur, ainsi que leur impact sur les recettes de taxe de la Ville. Tel que nous l'avons démontré dans le tableau synthèse ci-dessous, le scénario du re-développement est avantageux pour tous les acteurs.

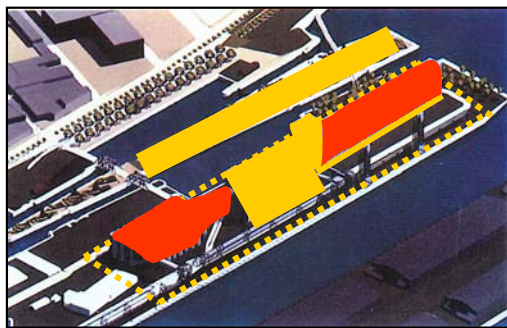
### Qui va payer ? Le public ou le privé ?

Le seul scénario qui implique un financement privé et l'investissement de fonds publics, dans une proportion de 94 % pour le privé et 6 % pour le public, est celui du re-développement. Ce qu'il faut retenir, ce n'est pas seulement les avantages financiers de ce scénario mais aussi le fait qu'il redonne au public l'accès à une très grande partie du site, y compris les parties où la vue est la meilleure.

## 1.7 Construire l'avenir

### Pourquoi re-développer le silo n° 5 ?

Parce que, du point de vue financier, tous les acteurs y gagnent



■ Accès public

■ Accès privé

En effet, le rendement pour le promoteur est acceptable, le montage financier implique peu d'argent public, l'APM se libère du fardeau financier des frais récurrents, la Ville bénéficie de recettes et la rente emphytéotique permet d'assurer à la partie ayant le plus de valeur patrimoniale sa préservation

intégrale. Quant au public, il aurait désormais accès à un site exceptionnel.

Seule une démarche transparente et patiente peut cependant faire de l'opération un succès. Il reste encore beaucoup d'étapes à franchir. Les études techniques devront être complétées (expertise structurale, marché observatoire...). Par ailleurs, une table de concertation propice aux débats devrait être créée afin d'identifier les objectifs communs qui mèneront à la détermination des critères sur lesquels s'appuiera le re-développement. Ensuite seulement, les appels de propositions, intégrant les critères à respecter, pourront être lancés.

S'attaquer à l'objet « élévateur à grains n° 5 » est à la fois complexe et délicat. Complexe, parce que les critères à prendre en considération sont multiples. Délicat, parce que notre étude soulève la très grande diversité des positions qui, par ailleurs, ne font pas consensus. **Si le scénario de re-développement ne fait pas l'unanimité, est-ce une raison pour laisser à l'abandon le silo n° 5, pour en faire un autre musée ou pour le démolir ?**

C'est à tous les acteurs de se pencher sur ces questions et d'effectuer une profonde réflexion sur l'avenir du silo n° 5. En nous mandatant, la Société du Havre de Montréal visait à acquérir une meilleure connaissance des enjeux relatifs à la préservation et à la ré-affectation de l'élévateur à grains. Il ne nous appartient pas, en tant que mandataire, de décider de l'avenir du silo n° 5, mais de proposer ce rapport comme un adjuvant à la prise de décision.