

**Série d'études de cas consacrés
aux espaces créatifs**
Le Musée canadien de l'automobile



Cette série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs a été réalisée grâce au soutien de :

Table des matières

Introduction	3
ArtsBuild Ontario	3
Le Musée canadien de l'automobile	4
Mission	4
Contexte	4
Sommaire du projet	4
Le « quoi »	5
Qu'est-ce qui a été bâti par le Musée canadien de l'automobile?	5
Le « pourquoi »	6
Pourquoi le musée a-t-il entrepris ses projets d'immobilisations?	6
Le « qui »	6
Qui dirigeait le projet au sein du Musée canadien de l'automobile?	6
Qui était opposé au projet?	7
Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?	7
Le « comment »	7
Comment le projet est-il passé de la conception à la réalisation?	7
Comment un plan de construction a-t-il été conçu?	7
Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?	7
Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?	8
De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?	8
Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?	8
Comment le projet a-t-il été financé?	9
La « suite »	9
Comment le projet a-t-il influé sur le budget du Musée canadien de l'automobile?	9
Du personnel a-t-il été embauché?	9
Comment le Musée canadien de l'automobile évoluera-t-il?	9

Quelles leçons ont été tirées?	9
Sommaire de l'étude de cas	10
Ressources	10

Introduction

Ces études de cas détaillées constitueront une source d'information pour les organisations œuvrant dans le domaine des arts et du patrimoine qui se lancent dans un projet d'immobilisations. Elles leur permettront de tirer profit des réussites et des défis d'autres intervenants du secteur.

Pour tous les projets abordés par ces études, nous analyserons le **pourquoi** (la raison pour laquelle ils ont entrepris le projet), le **quoi** (qu'est-ce qu'ils bâtissaient et créaient), le **qui** (qui desservent-ils, qui soutenait ce projet, qui menait ce projet et qui embauchaient-ils), le **comment** (comment le projet était-il soutenu financièrement, quels postes étaient créés ou comment étaient-ils financés) et la **suite** (que s'est-il passé après ? Comment l'édifice est-il entretenu ou géré ? Est-il durable ? Comment les revenus sont-ils générés ?).

Nous avons étudié un large éventail d'espaces répartis dans la province et couvrant une variété de modèles d'exploitation, de tailles, d'emplacements, d'envergures de projet et de disciplines artistiques. Ces études de cas mettront l'accent sur le processus respectif de chaque organisation pour l'accomplissement de chaque projet; de la phase de planification jusqu'à la construction, l'exploitation et l'entretien. Une fois les 20 études de cas terminées, un résumé des pratiques exemplaires sera rédigé et publié sur le site Web d'ABO, accessible à tous.

Cette série est soutenue par le programme d'apprentissage *Learning Series*, une collection de webinaires et d'ateliers qui soutiennent les programmes de base d'ABO. Les webinaires qui mettent en valeur les projets d'immobilisations présentés dans cette série d'études de cas seront publiés de 2018 à 2020. Veuillez consulter la page www.artsbuildontario.ca/learningseries pour connaître les dates à venir.

La série des études de cas a été réalisée grâce à la participation de Patrimoine Canada et du Conseil des arts du Canada.

ArtsBuild Ontario

ArtsBuild Ontario est la seule organisation en Ontario dédiée à la réalisation de solutions à long terme pour la construction, la gestion et le financement d'installations artistiques durables dont nos communautés ont besoin.

ABO offre des outils, des ressources et des programmes qui aident les organisations artistiques à réaliser leurs projets d'espaces créatifs. Les programmes de base d'ABO comprennent l'accessibilité pour les espaces créatifs, *SpaceFinder in Canada*, *Arts Facilities Mentoring Network* et *Asset Planner for the Arts*.

Le Musée canadien de l'automobile

Mission

Le Musée canadien de l'automobile est dédié à la conservation et au partage de l'histoire de l'automobile du Canada. Le musée a été constitué en institution indépendante à but non lucratif en 1964.

Contexte

Le Musée canadien de l'automobile (CAM) a été fondé en 1962 dans le cadre d'un projet communautaire de la chambre de commerce d'Oshawa afin de promouvoir l'histoire de l'industrie automobile et le tourisme dans la région. À cette époque, plusieurs importants résidents d'Oshawa ont offert des dons ou des prêts sans intérêt afin d'acquérir un ancien concessionnaire sur la rue Simcoe. Cet édifice a été converti pour y présenter une collection d'anciennes automobiles et d'artéfacts connexes. Le CAM a ouvert ses portes en 1963 et a été constitué en institution à but non lucratif en 1964.

Au cours des décennies qui ont suivi, plusieurs autres locataires ont occupé le bâtiment, mais en 1982, le hall d'entrée a été rénové et la totalité de l'immeuble a été consacrée à l'usage du musée. Durant les années 2000, deux résidences locatives à proximité furent démolies pour accroître l'espace de stationnement et l'enseigne d'entrée emblématique fut retirée.

En 2015, le conseil d'administration a amorcé un plan pluriannuel pour actualiser les expositions et pour maintenir l'ancienne structure de l'édifice. Les priorités s'harmonisaient avec la commémoration du 150^e anniversaire du Canada en 2017 et le financement fédéral a permis les améliorations physiques.

De nos jours, le musée continue d'entretenir le bâtiment presque centenaire de l'ancien concessionnaire situé au 99 Simcoe St. South. Le rez-de-chaussée présente la majorité des véhicules européens, tandis que le premier étage raconte l'histoire de la fabrication automobile au Canada. Une boutique de souvenirs et une bibliothèque de référence complètent les expositions et le lot adjacent accueille des rassemblements de voitures et des salons automobiles.

Sommaire du projet

En 2015, le musée amorçait un projet pluriannuel pour rafraîchir ses installations et investir dans la conservation de l'ancienne structure du concessionnaire Chevrolet-Oakland. Puisque les priorités s'harmonisaient avec la commémoration du 150^e anniversaire du Canada en 2017, le financement fédéral et provincial a permis d'apporter les améliorations nécessaires. Ce projet comprenait l'installation d'un recouvrement de métal isolé, de nouvelles portes et d'un éclairage de sécurité afin d'améliorer la façade extérieure, ainsi que l'intégration d'un nouveau système de chauffage, de

ventilation et de climatisation (CVC). Le projet d'immobilisations de 235 000 \$ visait le rajeunissement du musée et l'augmentation du nombre de visiteurs.

Le « quoi »

Qu'est-ce qui a été bâti par le Musée canadien de l'automobile?

Le projet comportait d'importantes rénovations à l'extérieur du musée et une indispensable mise à niveau du contrôle de la température. En ce qui concerne l'extérieur, des améliorations ont été apportées à la façade du musée en installant un recouvrement de métal isolé autour de l'édifice. De nouvelles portes ont été ajoutées pour améliorer l'accessibilité des visiteurs et de l'éclairage et des caméras ont été installés pour accroître la sécurité de l'immeuble.

En raison de l'isolation médiocre du bâtiment et de l'aspect déplaisant de la brique en mauvais état, la première étape fut d'installer le recouvrement de métal isolé. Il a fallu poser un isolant d'une quinzaine de centimètres, puis envelopper l'édifice d'un revêtement en métal. De nouvelles doubles portes qui s'harmonisaient avec l'esthétique de l'immeuble ont aussi été ajoutées. Celles-ci éliminaient les courants d'air et permettaient de réduire le chauffage ou la climatisation nécessaire.

Le musée a également remplacé toutes les sorties d'urgence, dont l'état s'était détérioré au fil du temps. Puisque la sortie d'urgence à l'arrière est au premier étage, on y retrouve un escalier extérieur. Ce dernier a ainsi été retiré, remis en état et en place dans le cadre du projet. L'escalier a été amené chez une entreprise spécialisée où il a été repeint et renforcé pour assurer sa conformité. Des améliorations ont aussi été apportées au stationnement faiblement éclairé afin d'accroître la sécurité : cela comprenait l'installation d'un nouvel éclairage optimisé et de caméras de sécurité.

En ce qui a trait à la mise à niveau du système de CVC, il a fallu rectifier la solution de chauffage temporaire de l'édifice mise en œuvre en 2004. Lorsqu'il n'a plus été possible de réparer la chaudière d'origine du musée, on l'a remplacé par une chaudière au gaz trop petite pour chauffer efficacement l'ensemble du bâtiment. Bien que le chauffage central fût complété par des radiateurs d'appoint dans tout le bâtiment, cela s'avérait coûteux et insuffisant. Les températures passaient d'un extrême à l'autre, alors que le musée devenait très chaud l'été sans air climatisé. L'installation d'un système de CVC efficace assurerait le confort des visiteurs, peu importe la saison, et permettrait de contrôler la température au bénéfice des collections.

Le « pourquoi »

Pourquoi le musée a-t-il entrepris ses projets d'immobilisations?

Construit au début des années 20 comme concessionnaire Chevrolet-Oakland, le vieil édifice du musée présentait une dégradation considérable. L'extérieur du musée a été abimé par le mauvais temps et du vandalisme, ce qui le rendait peu accueillant. En réparant l'extérieur, on donnerait un nouveau souffle au musée, créerait un milieu plus attrayant et augmenterait le nombre de visiteurs. De même, en disposant d'une sortie d'urgence conforme et d'un éclairage optimisé du stationnement, on améliorerait la sécurité et le confort du personnel et des visiteurs.

Le musée nécessitait également un nouveau système de chauffage, de climatisation et de ventilation pour bonifier l'expérience des visiteurs à longueur d'année tout en préservant la collection d'automobiles. La solution temporaire utilisant une chaudière au gaz et des radiateurs électriques pour maintenir la chaleur du musée pendant l'hiver n'était ni efficace ni écoénergétique. Un système de CVC à jour permettrait au musée de mieux contrôler son environnement intérieur et de réduire ses coûts énergétiques. En fin de compte, autant un chauffage adéquat que l'amélioration de l'aspect et de la sécurité ont stimulé ce projet d'immobilisations.

Le « qui »

Qui dirigeait le projet au sein du Musée canadien de l'automobile?

Ce projet était mené par le directeur général et conservateur du musée, Alex Gates, ainsi que par le président du conseil d'administration, Denis Bigioni. Pour ce projet, le directeur général tirait profit de l'encadrement offert par le réseau de mentorat pour espaces créatifs (Creative Spaces Mentoring Network ou CSMN) d'ArtsBuild Ontario. Le projet a également profité d'une importante participation du personnel, des membres du conseil d'administration et de bénévoles du musée. L'électricien qui a conçu et installé l'éclairage de ce projet a fait don de son temps, en plus de faire preuve de souplesse au niveau de l'horaire. Pareillement, un membre du conseil qui avait accès à une grue a organisé son transport sur place afin d'installer le climatiseur sur le toit. Plusieurs bénévoles dévoués ont contribué physiquement à ce projet en aidant à l'installation et au nettoyage, en plus d'offrir un soutien moral en présentant efficacement le projet aux visiteurs et en répondant aux questions ou préoccupations qu'ils pouvaient avoir.

Qui était opposé au projet?

Des membres du conseil avaient quelques réserves relativement à la réalisation de ces rénovations. Cependant, la compréhension approfondie de l'organisme par le directeur général du musée, un plan précis qui assurerait l'avenir du CAM et une expérience antérieure avec d'autres projets semblables ont contribué à atténuer leurs hésitations.

Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?

Le musée n'a pas retenu les services d'un entrepreneur général pour superviser l'ensemble du projet. Cela a plutôt été géré en interne par le directeur général et le président du conseil d'administration. Des entreprises locales ont été embauchées par le musée au cours de la phase de planification de la construction pour mettre en œuvre le projet.

Le « comment »

Comment le projet est-il passé de la conception à la réalisation?

Même si le besoin de rénover l'extérieur de l'immeuble et le système de CVC était une priorité au sein de l'organisme, c'est la disponibilité du financement de Canada 150 qui a permis au projet d'aller de l'avant.

Comment un plan de construction a-t-il été conçu?

Après l'embauche d'entrepreneurs locaux, le musée et le président du conseil ont collaboré avec eux pour définir un calendrier de construction. Le musée a collaboré avec des entrepreneurs et des bénévoles différents pour chaque aspect du projet et la coordination s'est avérée un défi, nécessitant un degré élevé de souplesse.

Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?

La portée du projet qui comportait des travaux de mise à niveau dans un édifice patrimonial de taille moyenne a fait en sorte que la conclusion de contrats de construction fut un plus grand défi qu'anticipé. Tandis que des entreprises locales étaient réservées pour des projets plus importants, la construction devait alors lieu pendant les mois d'hiver. En outre, le musée était également confronté à des problèmes de communication et de ponctualité avec un des fournisseurs, ce qui l'a obligé à revoir son plan de construction afin de mieux l'accommoder.

Un autre enjeu, qui avait été négligé au départ par le musée, était la quantité de déchets et de débris engendrés par la construction. La gestion du nettoyage pendant la construction a nécessité la coordination de la location de conteneurs à déchets et leur enlèvement. Le musée a appris qu'il y avait

plusieurs coûts imprévus qui sont apparus pendant le processus de construction et qui n'étaient pas couverts par sa subvention. Un exemple de cela fut le coût d'obtention de permis pour des travaux électriques et la main-d'œuvre connexe. Même si une entreprise vient installer la chaudière et le climatiseur, l'organisme a quand même besoin d'un permis et d'un électricien pour les brancher. Dans ce cas-ci, le musée a collaboré avec un bénévole qui comptait une vaste expérience dans ce domaine. Ils ont pu gérer efficacement ces imprévus et traiter tous les permis pertinents pour organiser une seule visite de l'inspecteur en électricité.

Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?

Les activités n'ont pas été considérablement modifiées pendant le projet d'immobilisations. Malgré les responsabilités accrues pour les dirigeants du projet et un changement des priorités, l'excellent travail de membres du conseil dévoués, du personnel et de bénévoles a permis au musée d'avancer de manière productive. Outre une fermeture d'une semaine en raison de l'interruption du courant et de l'eau, le musée est demeuré ouvert au public. Le personnel du musée a senti que cela donnait au public une perception positive étant donné que les visiteurs pouvaient constater par eux-mêmes le rajeunissement de l'établissement et les améliorations apportées.

Le musée met son stationnement à la disposition de la communauté, moyennant un tarif horaire, quotidien ou mensuel. Afin de compenser les inconvénients causés par la construction, comme le blocage d'un espace de stationnement ou le risque d'endommager un véhicule, le musée a renoncé aux frais de stationnement pour le mois de février, au plus fort des travaux de construction. Bien que cela ait pu lui coûter quelques centaines de dollars en revenus perdus, cela évitait tout litige potentiel avec les visiteurs et permettait de conserver l'appui de la communauté envers le projet.

De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?

L'accessibilité a été prise en compte pour la construction des portes d'entrée et des sorties d'urgence. Les barres de poussée des portes de sortie d'urgence ont été modernisées afin de respecter le nouveau code du bâtiment qui exige l'application d'une force inférieure pour l'ouverture des portes. Une nouvelle porte d'entrée a également été installée pour offrir un accès sans obstacle au public.

Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?

L'efficacité énergétique a constitué une composante majeure du projet étant donné que la rénovation du système de CVC et les améliorations apportées à l'isolation devaient rendre l'édifice plus durable. Les améliorations permettraient au musée de mieux contrôler son environnement intérieur tout en réduisant ses coûts énergétiques. Des luminaires DEL ont aussi été intégrés à l'éclairage amélioré du stationnement ainsi qu'à la nouvelle enseigne au-dessus de l'entrée principale.

Comment le projet a-t-il été financé?

Ce projet a principalement été financé par des subventions publiques. Le musée a reçu 90 000 \$ dans le cadre du Programme d'infrastructure communautaire de Canada 150. Comme il s'agissait d'une subvention de contrepartie, la somme de 72 000 \$ a été versée par le programme Ontario150 – Immobilisations communautaires de la Fondation Trillium de l'Ontario et les fonds restants provenaient d'une réserve d'immobilisation et de petits dons.

La « suite »

Comment le projet a-t-il influé sur le budget du Musée canadien de l'automobile?

Les rénovations du musée lui ont permis de réduire ses frais d'exploitation grâce à une facture d'électricité moindre. Les frais sont plus raisonnables et constants, ce qui a permis au musée de mieux prévoir son budget d'exploitation annuel. Une croissance du nombre de visiteurs a également été constatée depuis les rénovations. La fréquentation est passée d'une moyenne annuelle de 4 000 à 15 000 visiteurs, ce qui a soutenu les recettes.

Du personnel a-t-il été embauché?

Aucune embauche n'a été effectuée directement à la suite de ce projet, mais des plans visant l'exploitation de l'espace à un niveau supérieur ont commencé à être élaborés après le projet d'immobilisations.

Comment le Musée canadien de l'automobile évoluera-t-il?

Alors que le musée continue de croître, son personnel et son conseil d'administration ont amorcé la planification stratégique de son évolution. Cela comprend être en mesure de poursuivre ses activités dans ses installations actuelles ainsi qu'examiner ce qu'elles pourraient être à l'avenir et le type d'établissement qui serait nécessaire si la fréquentation et les collections continuent de croître.

Quelles leçons ont été tirées?

Au cours de ce projet, le personnel du musée a appris qu'un groupe constitué de membres du conseil et de bénévoles dévoués, travaillants et fiables contribuera grandement à la réussite d'un projet. Alors que le leader d'un projet d'immobilisations peut se sentir seul responsable, il doit prendre du recul et admettre que c'est tout un organisme qui met la main à la pâte.

Sommaire de l'étude de cas

Même si le cadre historique de l'établissement a contribué à l'expérience des visiteurs pendant des décennies, une modernisation et un entretien étaient nécessaires pour prospérer dans le XXI^e siècle. Grâce à ce projet d'immobilisations, une série de rénovations apportées à la façade a mis en valeur la présence du musée au niveau de la rue et a réduit les coûts énergétiques en améliorant son isolation. Un meilleur contrôle climatique a également permis au musée de mieux préserver ses collections internationales et de créer une expérience visiteur agréable à l'année. Grâce à la disponibilité de subventions en infrastructure au moment opportun et à l'appui d'employés, de membres du conseil d'administration et de bénévoles dévoués, le musée a pu donner un nouveau souffle à l'emplacement, lui permettant de s'épanouir pour célébrer la riche histoire automobile d'Oshawa et du Canada.

Ressources

La documentation qui suit a été fournie pour les lecteurs souhaitant obtenir un supplément d'information.

Site Web :

- [Le Musée canadien de l'automobile](#)
 - [À propos des projets de Canada 150 \(en anglais seulement\)](#)
 - [Améliorations apportées à la façade extérieure \(en anglais seulement\)](#)
 - [Mises à niveau du système de CVC \(en anglais seulement\)](#)