



**Série d'études de cas consacrés  
aux espaces créatifs**  
FirstOntario Performing Arts Centre



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



## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>ArtsBuild Ontario</b>	<b>3</b>
<b>Le FirstOntario Performing Arts Centre</b>	<b>4</b>
Mission	4
Contexte historique	4
Sommaire du projet	4
<b>Le « quoi »</b>	<b>4</b>
Qu'est-ce qui a été bâti?	4
Quel était l'échéancier du projet?	5
Qui étaient les partenaires du projet?	5
<b>Le « pourquoi »</b>	<b>5</b>
Pourquoi la Ville de St. Catharines a-t-elle entrepris ce projet d'immobilisations?	5
<b>Le « qui »</b>	<b>6</b>
Qui dirigeait le projet?	6
Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?	7
Qui était opposé au projet?	7
<b>Le « comment »</b>	<b>8</b>
Comment le projet est-il passé de la conception à la réalisation?	8
Comment un plan de construction a-t-il été conçu?	8
Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?	8
De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?	9
Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?	9
Comment le projet a-t-il été financé?	9
<b>La « suite »</b>	<b>10</b>
Comment les données financières ont-elles été établies pour le nouveau centre?	10
Comment les effectifs nécessaires ont-ils été déterminés?	10

Comment le centre sera-t-il entretenu?	10
Quels enseignements ont été tirés pendant les premières années?	10
Sommaire de l'étude de cas	11
<b>Ressources</b>	<b>12</b>

## 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](http://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 FirstOntario Performing Arts Centre

### Mission

Le mandat du conseil d'administration du FirstOntario Performing Arts Centre est de promouvoir, de développer et d'encourager les arts de la scène dans la ville de St. Catharines; d'exploiter le FirstOntario Performing Arts Centre et les commerces connexes; et d'offrir des services apparentés au profit de la Ville de St. Catharines.

### Contexte historique

Le FirstOntario Performing Arts Centre, qui a ouvert ses portes en 2015, appartient à la Ville et est exploité par celle-ci. Sa création se voulait un rouage important dans la renaissance de St. Catharines, en servant de catalyseur pour la modernisation en profondeur du secteur et en renforçant la richesse du pôle culturel diversifié de la région de Niagara. L'économie locale devrait connaître un nouvel essor en attirant non seulement de nouveaux visiteurs, mais en favorisant également le développement de nouvelles entreprises.

### Sommaire du projet

Ouvert en 2015, le nouvellement bâti FirstOntario Performing Arts Centre (FOPAC) constitue un complexe culturel de 95 000 pi<sup>2</sup> qui comprend quatre salles de spectacle faites sur mesure. Cet investissement de la Ville de St. Catharines avait pour objectif de stimuler l'économie créative locale et d'appuyer les efforts de revitalisation du centre-ville. Avec son voisin, le pavillon *Marilyn I. Walker School of Fine and Performing Arts* (MIWSFPA) de l'Université Brock, le centre représente un pôle culturel intégré dédié à la musique, aux arts dramatiques et aux arts visuels. En vertu de son entente avec l'Université, les étudiants auront aussi accès à deux des quatre salles de l'édifice de la Ville. Bénéficiant de l'appui de défenseurs locaux, ce projet de construction de 60 millions \$ a permis d'ériger un centre polyvalent qui répond brillamment aux besoins d'une multitude d'utilisateurs.

## Le « quoi »

### Qu'est-ce qui a été bâti?

Avant la création du FOPAC, St. Catharines ne disposait pas d'installation polyvalente destinée aux arts de la scène. Tandis que certains groupes ou troupes se produisaient dans des églises locales ou au centre d'achats *Pen Centre*, plusieurs utilisaient le *Brock Centre for the Arts* comme salle de spectacle. Cette salle de conférence convertie a servi de lieu de prestation pour les arts de la scène à St. Catharines pendant presque 45 ans. Le FOPAC a donc été construit pour répondre aux besoins de la communauté qui nécessitait un centre polyvalent et plus vaste.

Le projet d'immobilisations représentait 60 millions \$ pour la construction d'un complexe culturel de 95 000 pi<sup>2</sup> comprenant quatre salles de spectacle à la fine pointe de la technologie : le *Partridge Concert Hall*, le *Recital Hall*, le *Robertson Theatre* et l'auditorium *Film House* qui n'a pas encore été nommé. Le *Partridge Concert Hall* est une salle de concert polyvalente de 770 sièges fixes dotée de structures acoustiques intégrées à l'architecture de la salle. La salle phare du FOPAC peut accueillir une vaste gamme d'expériences musicales, tant du point de vue des spectateurs que des artistes. Le *Recital Hall* de 304 places a été conçu comme un espace plus intimiste pour les petits ensembles musicaux, des auteurs-compositeurs-interprètes ou des créations orales. La salle comporte des éléments acoustiques adaptables ainsi qu'un son et une visibilité optimisés. Le *Robertson Theatre* sert d'espace de type « boîte noire » flexible d'une superficie de 2 600 pi<sup>2</sup>. Cette salle polyvalente et intimiste peut accueillir un maximum de 200 personnes. Enfin, l'immeuble comprend un auditorium (le *Film House*) de 199 sièges fixes qui peut servir pour des projections ou des conférences.

Le complexe voisine le pavillon *Marilyn I. Walker School of Fine and Performing Arts* de l'Université Brock, qui a été inauguré quelques mois avant le FOPAC. Grâce à son partenariat avec l'Université, les usagers de l'école peuvent accéder au *Recital Hall* et au *Film House* pour des prestations, projections et conférences.

## Quel était l'échéancier du projet?

Alors que ce projet était envisagé par la Ville de St. Catharines depuis le milieu des années 60, la vision moderne de l'établissement a été présentée en 2002. L'idée a commencé à se concrétiser en 2006, la construction débuta en 2013 et le centre ouvrit ses portes fin 2015.

## Qui étaient les partenaires du projet?

L'Université Brock constituait le principal partenaire de la Ville de St. Catharines pour ce projet d'immobilisations. En vertu de leur entente, la faculté des beaux-arts de l'université aurait accès à deux salles (*Recital Hall* et *Film House*). La Ville serait responsable de tous les coûts de construction en échange du soutien opérationnel de Brock pendant 10 ans. Selon ce partenariat unique, l'université verse 750 000 \$ annuellement pour subventionner les activités du centre des arts de la scène. Cet accord-cadre est en vigueur jusqu'en 2026, avec la possibilité de le renégocier en 2021.

## Le « pourquoi »

### Pourquoi la Ville de St. Catharines a-t-elle entrepris ce projet d'immobilisations?

La décision de construire le FOPAC était en fin de compte motivée par le désir de la Ville de revigorer le centre-ville et de réaliser un rêve caressé depuis longtemps, à savoir ériger un centre d'arts d'envergure

et polyvalent à St. Catharines. Le centre-ville de St. Catharines avait connu un important déclin au fil des dernières décennies, les commerces étaient placardés et la sécurité préoccupait grandement les résidents. Afin de contrer ce déclin, le conseil municipal a convenu, au début des années 2000, que la revitalisation du centre-ville devrait être une priorité.

Un comité directeur a été formé par la Ville pour aboutir à plan visant l'établissement d'un pôle créatif au centre-ville (*St. Catharines Downtown Creative Cluster Master Plan*). Selon ce document, le plan avait été mis au point pour créer un cadre d'orientation relativement à la revitalisation du centre-ville. Ce cadre reposait sur les critères de croissance et d'intensification de la nouvelle politique provinciale et sur la convergence d'investissements en développement commercial et d'autres initiatives pour le centre-ville.

Après la publication de ce plan, une étude de faisabilité a été effectuée par une équipe de consultants des firmes Levitt Goodman Architects Ltd., Martin Vinik Planning for the Arts et Urban Strategies Inc. L'équipe a évalué le potentiel d'un complexe culturel et universitaire en partenariat avec la faculté des beaux-arts et des arts de la scène (SFPA) de Brock et un nouveau centre d'arts. L'étude a confirmé la faisabilité opérationnelle et l'aménagement physique. Le coût de cette étude avait été partagé entre l'Université et la Ville. Pour assumer sa part, la Ville avait bénéficié d'une subvention provinciale versée par le ministère du Développement économique et du Commerce.

## Le « qui »

### Qui dirigeait le projet?

Ce projet était mené par une équipe composée de représentants de divers services au sein de l'administration municipale, comme les services d'urbanisme, de loisirs et de culture, de transport, d'environnement, de planification (maintenant planification et construction), avec le soutien du directeur général (CAO) et du service des finances.

Le directeur général du *Theatre Centre* a participé activement aux phases de conception, de levée de fonds, de sensibilisation communautaire et de planification opérationnelle du projet.

L'ancien centre des arts de St. Catharines se trouvait sur le campus de l'Université Brock et le *FirstOntario Performing Arts Centre* offrirait de nouvelles installations qui viendraient compléter l'espace consacré aux arts de la scène pour l'Université et la communauté. Des représentants du *Centre for the Arts*, de l'Université Brock et d'organismes artistiques locaux ont formé un sous-comité afin de tous participer à la conception préliminaire du projet. Des membres du personnel de l'ancien *Centre for the Arts* faisaient également partie du personnel initial du *FirstOntario Performing Arts Centre* et ont soutenu dès le départ l'établissement d'un lien avec la communauté artistique locale.

## Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?

Afin d'obtenir les services d'entrepreneurs, un processus officiel de déclaration d'intérêt (DI) et de demande de propositions (DP) a été suivi. Pour sélectionner un architecte, quatre représentants de la Ville et quatre de l'Université ont examiné les DI soumises. Trois cabinets d'architectes ont été présélectionnés et invités à présenter une proposition. Après la tenue d'une entrevue de groupe, la Ville et l'Université ont choisi un cabinet chacun de leur côté. Lorsqu'elles se sont de nouveau réunies, les deux parties avaient choisi le cabinet Diamond Schmitt Architects.

Voici une liste des cabinets et entrepreneurs retenus pour ce projet :

- Diamond Schmitt Architects (architecte)
- Bird Construction Group (entrepreneur général)
- Blackwell Structural Engineers (consultant en structure)
- Crossey Engineering Ltd. (consultant en mécanique)
- Mulvey & Banani International Inc. (consultant en électricité, sécurité et TI)
- Jaffe Holden (consultant en audiovisuel et en acoustique)
- Fischer Dachs Associates (consultant en théâtre)

## Qui était opposé au projet?

La Ville faisait face à deux enjeux pendant ce projet. Le premier était que des logements abordables seraient déplacés alors que de vieux appartements bon marché étaient démolis pour permettre la construction. Le deuxième était que la Ville démolirait également un édifice patrimonial. Pour atténuer cette préoccupation, le comité du patrimoine (Heritage Committee) est intervenu et a documenté les caractéristiques de l'édifice, puis le FOPAC a convenu de conserver la pierre, qui est actuellement intégrée à l'arrière du nouvel établissement.

L'opposition la plus directe était dirigée contre l'Université Brock. Plusieurs étudiants s'inquiétaient de l'emplacement du nouvel édifice. De plus, des spectateurs qui fréquentaient le *Centre for the Arts* à l'Université Brock ne souhaitaient pas perdre leur domicile. L'emplacement au centre-ville du nouveau Centre des arts de la scène était aussi une préoccupation pour la communauté en raison de questions de protection sociale. Mais le FOPAC a également mis en l'avant le dynamisme et l'animation générés au centre-ville qui favoriseraient le tourisme, attireraient des spectacles et des clients, tant de St. Catharines que de l'extérieur.

Il est à noter que l'équipe de projet comptait des défenseurs au sein de la communauté. Elle bénéficiait aussi du soutien de médias locaux et de la chambre de commerce pour communiquer la valeur du nouvel établissement et contribuer à atténuer les préoccupations. Une fois le nouveau centre d'arts de la scène ouvert, bon nombre de ces inquiétudes se sont dissipées et la communauté s'est dite fière et emballée pour l'avenir du centre et de leur ville.



## Le « comment »

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

Bien que l'idée de construire un centre de spectacles à St. Catharines remonte à quelques décennies, le projet a pu passer du concept à un projet fini grâce à des défenseurs locaux, ainsi qu'à la disponibilité d'un financement public. Le soutien du maire de St. Catharines et du président de l'Université Brock était impératif pour la réalisation du projet. Un autre joueur clé dans la réussite du projet était la philanthrope Marilyn I. Walker. En 2009, elle faisait un don de 15 millions \$ pour le développement du nouveau pavillon *Marilyn I. Walker School of Fine and Performing Arts* au centre-ville de St. Catharines. À un moment où les arts perdaient de l'importance, son don a ramené de l'espoir pour la revitalisation des arts dans la région. Quelques mois plus tard, l'étude de faisabilité était présentée au conseil municipal en même temps que le lancement du programme d'infrastructure fédéral. Ainsi, la disponibilité d'un financement, jumelée au soutien de chefs de file locaux et à l'adhésion de la communauté, a permis au projet d'aller de l'avant.

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

En fin de compte, le FOPAC a été conçu par le directeur général du centre et un comité composé d'organismes locaux qui utiliseraient les locaux. Comme les ensembles *Niagara Symphony Orchestra* et *Chorus Niagara* seraient les principaux usagers du Partridge Hall, leurs avis ont été pris en compte dans les plans conceptuels. Le comité d'utilisateurs comptait également des compagnies théâtrales de la région : *The Essential Collective Theatre*, *Suitcase in Point Theatre Company* et le *Foster Festival*. Le processus de conception incluait aussi des rencontres publiques afin d'obtenir les commentaires de la communauté. Une fois le concept établi, l'équipe de projet s'est réunie toutes les deux semaines avec les architectes et les entrepreneurs afin de discuter des éléments de construction et de la progression du projet.

### Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?

Les déclarations d'intérêt soumises en réponse à la demande de propositions pour le projet du FOPAC avaient déterminé dans leur analyse de coûts un supplément de 10 millions \$ par rapport au budget prévu initialement. Par conséquent, l'équipe de projet et les architectes ont dû retirer certains éléments non essentiels du projet. En choisissant de ne faire aucun compromis sur le design des salles de spectacle, la plupart des coupes concernaient les foyers, les espaces de rangement et les finitions.

Après avoir consacré huit mois à redessiner les plans, le FOPAC a présenté à nouveau le concept à l'entrepreneur qui a estimé que le projet nécessiterait 6 millions \$ de moins que le budget prévu. Pour optimiser le financement disponible, le FOPAC a pu alors récupérer des éléments de design qui avaient été retirés. Ainsi, on a pu intégrer de meilleures fenêtres dans le théâtre de type « boîte noire », de la

brique de qualité supérieure et un meilleur revêtement de sol. Bien que cette refonte du concept ait ajouté un an à l'échéancier, le projet a été réalisé sans dépassement budgétaire.

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

L'accessibilité a constitué une préoccupation majeure du projet et elle a été prise en compte dès les premières étapes. Au cours de la conception, le comité d'accessibilité avait contribué aux plans pour assurer l'accessibilité des usagers. Ainsi, l'établissement offre des toilettes accessibles à la plupart des étages, une table à langer pour adulte dans la toilette centrale, des ascenseurs qui permettent d'accéder à tous les étages, deux ascenseurs offrant un accès à tous les niveaux de l'édifice, des mains courantes dans les salles de spectacle pour assister les clients parcourant les allées et les escaliers, ainsi que des places accessibles en fauteuil roulant dans toutes les sections. Les salles sont également dotées du système d'aide à l'audition Listen Up Technology et devraient être sans odeur. L'accessibilité de l'arrière-scène a également été prévue avec des loges, des scènes et des foyers des artistes accessibles pour tous les membres du personnel et les artistes.

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

Bien que le FOPAC a été conçu conformément aux exigences LEED, les responsables n'ont pas déposé de demande de certification afin d'économiser les coûts élevés exigés. Le centre surveille étroitement sa consommation énergétique et révisé ses procédures opérationnelles afin de respecter l'environnement le mieux possible. Cela comprend de simples gestes comme s'assurer que les lumières dans les salles sont éteintes lorsqu'elles ne sont pas utilisées et l'utilisation de stores pour optimiser l'efficacité du système de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC).

## Comment le projet a-t-il été financé?

Le projet a été financé par des fonds fédéraux, provinciaux et municipaux, ainsi que par une campagne de collecte de fonds. Le gouvernement du Canada a contribué à hauteur de 18 millions \$ provenant du volet Grandes infrastructures du Fonds Chantiers Canada. Le gouvernement de l'Ontario a aussi versé 18 millions \$ et la Ville de St. Catharines a fourni 24 millions \$ du projet de 60 millions \$.

Pour la campagne de sollicitation, un conseiller en collecte de fonds a été embauché afin d'élaborer le programme. La stratégie mise en place visait d'abord l'obtention de dons importants avant d'en solliciter de plus petits auprès de la communauté. Le premier don majeur reçu était une contribution d'un million \$ de la famille Partridge, ce qui a mené au parrainage de la salle principale. De même, la contribution de la coopérative d'épargne et de crédit FirstOntario Credit Union s'élevant à trois millions \$ lui a accordé le droit de parrainer le centre pour 25 ans. Toutes les importantes donations donnaient le droit de parrainer un élément de l'établissement. La page Web des dons versés au FOPAC

présente la liste complète. En fin de compte, la campagne a réussi à recueillir 7,1 millions \$ pour le centre.

## La « suite »

### Comment les données financières ont-elles été établies pour le nouveau centre?

Pour commencer, une estimation des revenus du centre a été effectuée. Cela comprenait les recettes et les divers octrois. Cette projection a ensuite été comparée aux frais d'exploitation estimés afin d'établir un budget équilibré. L'équipe avait choisi d'examiner les revenus en premier pour être sûre de ne pas faire des promesses que le centre ne serait pas en mesure de tenir en matière de programmation ou de recrutement. Afin de déterminer les tarifs pour le programme de location, l'équipe s'est assurée de tenir compte des groupes qui utiliseraient les locaux, pour qu'ils puissent assumer le loyer exigé tout en réalisant des profits sur la vente de billets. L'ensemble de ces projections reposait aussi sur l'étude de faisabilité qui présentait des prévisions opérationnelles pour le centre.

### Comment les effectifs nécessaires ont-ils été déterminés?

La dotation en personnel a été déterminée selon la capacité et les attentes opérationnelles du centre. Les ressources humaines ont été séparées en trois sections : opérations, programmation/marketing et administration. Des dirigeants ont été sélectionnés pour chaque service et appuyés au besoin. Ce modèle a été approuvé par le conseil municipal par l'entremise du budget du centre. Du personnel a été embauché au cours de l'été 2015 en prévision d'une ouverture à l'automne. Les effectifs ont légèrement évolué depuis l'ouverture du centre puisque les activités courantes ont dicté quelques nouveaux besoins.

### Comment le centre sera-t-il entretenu?

À titre de propriétaire-exploitant, la Ville est responsable de l'entretien de l'établissement. Le FOPAC utilise l'outil de gestion des actifs *Asset Planner for the Arts* d'ArtsBuild Ontario pour assurer le suivi de l'état du centre et estimer les coûts et les dates de remplacement des principales composantes de l'édifice.

### Quels enseignements ont été tirés pendant les premières années?

Le principal regret du FOPAC fut de ne pas terminer la construction avant l'ouverture aux usagers et à la communauté; maintenant que le centre est ouvert, cela a retardé la possibilité de mettre la touche finale et de remédier aux lacunes. Par conséquent, cinq ans après l'ouverture, le projet FOPAC n'est pas entièrement réalisé.

D'un point de vue opérationnel, il a fallu un an pour que le personnel s'acclimate et comprenne le fonctionnement de l'immeuble. Le personnel a travaillé sans relâche à régler des problèmes la première année, a pris l'été pour comprendre l'édifice et s'est senti beaucoup plus à l'aise l'automne suivant. Une importante leçon est qu'il n'y aura jamais un moment idéal pour ouvrir un nouvel établissement et une grande partie de la première année d'activité de n'importe quelle installation est consacrée à la résolution des imprévus.

## Sommaire de l'étude de cas

Le FOPAC était un projet ambitieux et innovant, tant du point de vue de la conception que des partenariats établis. Le concept de salles multiples, influencé par ses utilisateurs, soutient la vision d'un centre polyvalent pouvant présenter des symphonies, des chorales, du théâtre et des films. Le partenariat avec l'Université Brock permettra également aux étudiants d'utiliser le centre comme espace d'enseignement et de prestation, renforçant ainsi la synergie entre le divertissement, la culture, la vulgarisation et l'éducation. En tant qu'élément crucial de la renaissance du centre-ville, le FOPAC servira de catalyseur pour la revitalisation culturelle et économique de St. Catharines.

## Ressources

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

### Site Web :

- [FirstOntario Performing Arts Centre](#)

### Documents :

- [Étude de faisabilité d'un centre culturel et universitaire au centre-ville de St. Catharines \(en anglais\)](#)
- [Plan directeur du pôle créatif au centre-ville de St. Catharines \(en anglais\)](#)

### Médias :

- [Place au projet à St. Catharines : la construction du Centre des arts de la scène commence au centre-ville](#)
- [Communiqué de presse sur l'obtention des droits de parrainage par FirstOntario Credit Union pour le Centre des arts de la scène \(en anglais\)](#)