



Série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs

*Le Al Green Theatre du Miles Nadal
Jewish Community Centre*



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

Canada

Table des matières

Introduction	3
ArtsBuild Ontario	3
Le Al Green Theatre du Miles Nadal Jewish Community Centre	4
Mission	4
Contexte historique	4
Sommaire du projet	5
Le « quoi »	5
Qu'est-ce que le MNJCC bâtissait et créait?	5
Quel était l'échéancier du projet?	6
Le « pourquoi »	6
Pourquoi le MNJCC a-t-il entrepris ce projet d'immobilisations?	6
Le « qui »	7
Qui dirigeait le projet?	7
Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?	7
Qui appuyait le projet hors du MNJCC?	8
Qui était opposé au projet?	8
Le « comment »	8
Comment le projet est-il passé de la conception à la réalisation?	8
Comment le plan de construction a-t-il été conçu?	8
Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?	9
Comment les activités quotidiennes et la capacité organisationnelle ont-elles été touchées?	9
Comment le projet a-t-il été financé?	10
La « suite »	10
Comment les données financières ont-elles été établies pour le théâtre rénové?	10
Comment le centre sera-t-il entretenu?	10
Quelles leçons ont été tirées?	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 Al Green Theatre du Miles Nadal Jewish Community Centre

Mission

Le centre communautaire juif *Miles Nadal Jewish Community Centre* (MNJCC) s'efforce d'être un pôle inclusif et accueillant pour une communauté épanouie et enjouée, ancré dans les valeurs juives, où tout le centre-ville de Toronto s'y sent chez soi.

Lieu vivant dédié aux arts et à la culture au cœur de Toronto, le *Al Green Theatre*, situé dans le centre communautaire juif Miles Nadal, offre un environnement professionnel et solidaire, donnant aux artistes la possibilité de susciter la participation de divers publics.

Contexte historique

Pendant plus de 60 ans, le centre communautaire juif Miles Nadal a accueilli plus de deux millions de visiteurs au coin de Bloor et Spadina. L'évolution de la composition de nos membres témoigne non seulement du dynamisme et de la diversité du quartier Annex, mais aussi de l'évolution de Toronto même. Nous permettons à des gens de tous âges et de tous horizons d'être actifs, d'apprendre, d'échanger et de participer à une vaste gamme d'expériences culturelles. Ancré dans les valeurs juives, le MNJCC est ouvert à tous.

Le centre héberge un centre de conditionnement physique à la fine pointe comptant plus de 3 800 membres, le Al Green Theatre de 265 sièges, quatre écoles, trois chorales, un large éventail d'activités artistiques et culturelles, de la programmation axée sur la vie juive et un robuste programme culturel pour adultes. Le MNJCC est un des membres fondateurs du *Bloor Street Cultural Corridor* et l'organisateur en chef du festival annuel *Annex Family Festival*.

Dans le cadre des rénovations majeures du MNJCC, on retrouvait la volonté de créer des installations culturelles polyvalentes dans un centre déjà dynamique. En octobre 2003, la salle a ouvert ses portes pour la première fois et attiré depuis une grande diversité de spectateurs. L'agencement modulable de la salle comprend 263 sièges et deux places permanentes pour fauteuil roulant (jusqu'à 14 sièges peuvent être retirés pour offrir huit places supplémentaires pour fauteuils roulants). En outre, nous avons la possibilité de retirer tous les sièges pour offrir des configurations de type banquet ou cocktail pour y tenir des réceptions, des expositions commerciales, des conférences, etc.

Le Al Green Theatre accueille de nombreux événements culturels et artistiques comme des pièces de théâtre, des concerts, des spectacles de danse, des projections de films et des lectures publiques. Ces événements s'adressent à des publics d'âges, de cultures et d'origines variés. Chaque année, plus de 25 000 spectateurs profitent des prestations présentées sur sa scène.

Sommaire du projet

De novembre 2017 à septembre 2019, le MNJCC a fait l'objet d'un projet d'immobilisations qui comprenait plusieurs mises à niveau en matière d'accessibilité à la salle de spectacle. Avec un budget avoisinant les 700 000 \$, le projet comportait quatre composantes qui auraient un impact majeur sur l'accessibilité des lieux. Les améliorations du projet visaient l'accessibilité de la scène, des places assises, de la salle même, ainsi que des technologies connexes. Le projet a vu le jour grâce à un don privé qui a permis à l'équipe chargée du projet de réaliser des mises à jour qu'elle envisageait depuis des années.

Le « quoi »

Qu'est-ce que le MNJCC bâtissait et créait?

Le principal objectif du projet d'immobilisations était d'améliorer l'accessibilité du Al Green Theatre. En raison des commentaires formulés par la clientèle et la dépréciation d'actifs constatée au cours des dernières années, il devenait évident qu'il fallait mettre à niveau la salle.

Les rénovations abordaient les quatre principaux points suivants :

Accessibilité de la scène :

Afin de rendre accessible la scène d'une hauteur de quatre pieds, un élévateur portable non électrique a été acheté afin de pouvoir monter les personnes sur la scène à l'aide d'une manivelle. L'acquisition d'une rampe portable permet aussi d'accéder à la scène.

Accessibilités des places assises :

Les sièges ont complètement été remplacés par un système modulable qui permet, entre autres, de retirer la première rangée pour accueillir des spectateurs en fauteuil roulant ainsi que les accompagnateurs. Le nouveau système à fauteuils télescopiques modernes et confortables est facile à manœuvrer et permet d'offrir huit autres places accessibles et des places pour les accompagnateurs au parterre.

Accessibilité de la salle :

Afin de rendre accessibles toutes les portes du théâtre, du hall et des toilettes, des portes à bouton-poussoir ont été installées aux huit portes d'entrée du théâtre, sans oublier l'installation de boutons-poussoirs et de portes à accès facile aux toilettes sans obstacle du hall principal.

Technologies accessibles :

Des technologies d'aides auditive et visuelle ont été incluses dans le projet. Le système audio à fréquence radiophonique a été modernisé pour mieux reproduire ce qui se passait sur scène et les haut-parleurs ont été retirés de la scène. Ils sont désormais suspendus dans la salle pour offrir une sonorité

plus limpide. En ce qui concerne les technologies d'aide visuelle, on a installé un grand écran de 16 pi (4,88 m) pouvant être descendu du proscenium, en plus de permettre la diffusion d'une traduction en temps réel (CRT) pendant les prestations.

Quel était l'échéancier du projet?

Alors que le MNJCC envisageait ces mises à niveau depuis plusieurs années, le financement a été confirmé en novembre 2017 et le projet a été terminé en septembre 2019.

Le « pourquoi »

Pourquoi le MNJCC a-t-il entrepris ce projet d'immobilisations?

Le MNJCC a entrepris ces rénovations afin de remédier à la dépréciation des installations, de répondre aux besoins de sa communauté et de refléter l'esprit d'inclusion décrit dans sa mission. Compte tenu de l'âge du théâtre, à savoir 14 ans, il était temps de s'occuper de ses équipements. Les sièges devaient être remplacés et certains éléments étaient désuets. Comme l'accès et l'inclusion étaient au cœur du plan stratégique, ces mises à niveau ont été apportées pour faire en sorte que la salle serve efficacement un auditoire diversifié et présente une programmation accessible.

En effectuant ces rénovations, le MNJCC reconnaissait les nombreuses façons dont il pouvait améliorer l'expérience des spectateurs et des artistes. En agrandissant les installations afin d'accueillir des clientèles variées et d'attirer divers artistes et organismes pour louer la salle, l'investissement permettrait aussi d'accroître les revenus potentiels de l'organisme.

Afin de mieux servir les spectateurs et les artistes, le MNJCC a fait appel à des usagers avant les rénovations afin de déterminer comment l'espace pourrait mieux répondre à leurs besoins. Cela comprenait des conseils consultatifs et une communauté de pratique en matière d'accès et d'inclusion. Une vérification de l'accessibilité également effectuée en 2016 pour l'ensemble de l'édifice avait mis en évidence des améliorations particulières requises dans le Al Green Theatre qui ont été prises en compte dans le projet de rénovation.

Le « qui »

Qui dirigeait le projet?

Voici les membres de l'équipe de projet interne :

- Ellen Cole, ancienne directrice générale : supervision du projet et liaison avec le donateur privé et Patrimoine canadien.
- Harriet Wichin, actuelle directrice générale : supervision du projet et liaison avec les propriétaires de l'édifice et certains bailleurs de fonds.
- Roslyn Kaman, chef de l'exploitation et de la direction financière : gestion de l'ensemble du budget, des flux de trésorerie et de la vérification du projet.
- Angie Stillitano, directrice des réservations : première chef de projet
- Peter Fehlhaber, directeur technique/gestionnaire du théâtre et des réservations : a assumé le rôle de chef du projet en cours de projet. Il était chargé d'organiser les réservations, d'obtenir les devis de matériel, de superviser les corps de métier, d'assurer un lien avec les entrepreneurs et de gérer le calendrier d'installation.
- Fallon Butler, directeur du développement : responsable de la gestion des subventions, des rapports et de la reconnaissance.
- Julie Murphy, directrice des installations : responsable de la gestion élargie du projet pour des éléments qui touchaient l'immeuble en général.
- Liviya Mendelsohn, directrice de l'accès et de l'inclusion : conseillère interne en accessibilité.

Le fait d'avoir une importante équipe de projet s'est avéré bénéfique pour le MNJCC puisque cela permettait de réunir l'avis de divers experts et d'offrir différentes perspectives. L'équipe travaillant en collégialité, les questions soulevées par une personne en suscitaient chez quelqu'un d'autre, ce qui a mené à des plans mieux réfléchis.

Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?

Voici les sous-traitants et fournisseurs retenus pour le projet :

- Consultant en accessibilité : Bob Topping, *DesignABL Environments*
- Concepteur de la scène : *Red Studio Inc. Architects*
- Fournisseur des sièges : *Forum Athletics*

Le MNJCC n'a pas suivi un processus officiel de demande de proposition (DP) pour retenir les services d'architectes ou de fournisseurs. L'architecte avait déjà réalisé des travaux pour l'organisme et les caractéristiques des sièges signifiait que seules quelques entreprises de la province pourraient entreprendre le projet. De plus, il n'y avait que très peu d'entreprises en mesure de construire les rampes requises pour la scène. L'équipe a reçu des devis de toutes les entreprises sélectionnées et a choisi la meilleure option. En ce qui concerne la sélection d'un fournisseur pour des technologies accessibles, l'équipe a consulté des conseillers en la matière internes et externes, et a reçu trois devis des fournisseurs privilégiés.

Surtout, les honoraires de consultant étaient pris en compte dans les phases initiales du projet et inclus dans le budget.

Qui appuyait le projet hors du MNJCC?

Parmi les principaux défenseurs de ce projet à part le MNJCC, on comptait un donateur privé qui a déclenché la mise en marche du projet et l'a soutenu tout le long, ainsi que la communauté de pratique dirigée par la directrice de l'accès et de l'inclusion du MNJCC. Ce regroupement d'organismes inclusifs poursuivant les mêmes objectifs et œuvrant dans la ville a fait preuve d'un formidable enthousiasme envers le projet, ce qui s'est avéré très précieux pour l'équipe.

Qui était opposé au projet?

Comme le projet améliorait l'accessibilité et répondait directement aux besoins de ses usages actuels et futurs, le MNJCC n'a fait face à aucune opposition.

Le « comment »

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

Alors que le MNJCC envisageait ces mises à niveau depuis des années, ce fut en fin de compte un don privé d'un usager de longue date qui a déclenché la mise en œuvre du projet. Avec ce don, le MNJCC disposait des fonds complémentaires dont il pourrait se servir dans sa demande auprès du Fonds du Canada pour les espaces culturels, ce qui lui a permis d'obtenir la subvention demandée.

Comme le MNJCC avait examiné ces rénovations précédemment, une bonne partie de la planification et de la recherche avait déjà été accomplie. L'organisme tenait à jour une feuille de calcul sur les améliorations aux immobilisations et qui contenait des projections sur ce que chaque projet de rénovation impliquerait, la durée du projet et quelques devis déjà soumis par des entrepreneurs. Cette planification s'est avérée extrêmement profitable, permettant à l'organisme de mettre en œuvre les travaux aussitôt que le financement a été obtenu.

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

Avant d'établir un plan de construction, il fallait consulter les propriétaires de l'édifice. Comme le MNJCC appartient au *750 Spadina Avenue Association*, dont le conseil d'administration est constitué de représentants du MNJCC et du *United Jewish Appeal (UJA)*, les deux parties devaient autoriser toute modification importante apportée au bâtiment. Après avoir défini la portée du projet et obtenu l'autorisation, le projet pouvait prendre forme.

Puisqu'il s'agissait d'un effort collectif, chaque service a participé à l'élaboration des plans. Les décisions relatives aux plans et à l'exécution de ceux-ci incombait à la directrice générale. La chef de la direction financière a fourni des données en la matière, tandis que le directeur du développement précisait ce qui était décrit dans la subvention. Tous ces renseignements ont été présentés au chef de projet et à la directrice des installations du MNJCC qui, à son tour, a fait appel aux entrepreneurs pour déterminer ce qui pouvait être réalisé dans le bâtiment et la façon dont les travaux seraient effectués.

Afin d'établir le plan de construction, l'équipe a commencé par les mises à niveau les plus importantes qui auraient le plus grand impact. Pour ce projet de rénovation, la création d'une scène accessible, le remplacement des sièges et des entrées étaient les principales priorités, et elles ont été réalisées en premier. Après avoir tenu compte des coûts de ces améliorations, l'équipe a pu aborder des éléments mineurs du projet et établir efficacement un budget et des plans pour ceux-ci. Le calendrier des travaux a été établi en fonction de l'horaire existant du théâtre et des échéanciers indiqués par les subventions.

Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?

Au début du projet, différents services au sein du MNJCC travaillaient de façon isolée et des éléments du projet étaient exécutés de la même manière. La coordination fut un défi pour l'équipe de projet, ce qui a entraîné le report d'échéances et de travaux. Lorsqu'on a constaté un problème avec la configuration des places assises qui nuirait au respect des plus récentes normes en matière d'accessibilité (dégagement des allées transversales et options pour le positionnement des places accessibles), il a fallu changer le calendrier de construction et les sièges ont dû être installés en deux étapes pour tenir compte des réservations du théâtre. Afin de favoriser une coordination et une communication efficaces pour le reste du projet, Peter Fehlhaber, directeur technique, a assumé le rôle de chef de projet au sein de l'équipe.

Pour ce projet d'immobilisations, le MNJCC avait prévu un fonds de prévoyance de 10 % du budget pour toute dépense imprévue et deux semaines de jeu pour tout écart imprévu au calendrier. Afin de répondre le plus possible aux besoins d'accessibilité du projet et de tirer le maximum du financement disponible, l'équipe a fait preuve de souplesse et a sélectionné de l'équipement moins coûteux et plus simple pour assurer la réalisation des éléments clés du projet comme l'accessibilité de la scène. Le projet a été exécuté sans dépassement.

Comment les activités quotidiennes et la capacité organisationnelle ont-elles été touchées?

Étant donné que ce projet d'immobilisations concernait plusieurs services, plusieurs membres du personnel qui étaient touchés par les rénovations ont subi des répercussions sur leur charge de travail. Le MNJCC avait aussi commencé à mieux comprendre le soutien externe qui serait nécessaire pour réaliser le projet et a alors fait appel à la firme de consultants en accessibilité DesignABLE Environments et aux architectes mentionnés précédemment.

Comment le projet a-t-il été financé?

Le projet de 629 000 \$ a été financé par des subventions fédérales, provinciales et municipales, ainsi que par un don privé.

- Ce dernier s'élevait à 210 000 \$.
- Le Fonds du Canada pour les espaces culturels du ministère du Patrimoine canadien a versé la somme de 225 000 \$.
- Un montant de 150 000 \$ provenait de la Fondation Trillium de l'Ontario.
- La Ville de Toronto a aussi versé 44 244 \$.

Même si le MNJCC avait une marge de crédit pour garantir l'accès à des liquidités pour le projet, il n'a pas été nécessaire de l'utiliser.

La « suite »

Comment les données financières ont-elles été établies pour le théâtre rénové?

Alors que les rénovations ont été terminées récemment, l'organisme travaille encore à ses projections financières pour la prochaine année. Le MNJCC a l'intention d'utiliser l'écran nouvellement installé pour élargir la programmation offerte et accroître ses revenus potentiels. Étant donné que l'écran est situé à l'avant de la scène, il serait possible d'organiser des projections de films ou des lectures pendant la journée, alors que l'arrière-scène pourrait être utilisée pour des répétitions et la préparation de spectacles en soirée.

Comment le centre sera-t-il entretenu?

L'organisme tient à jour une feuille de calcul qui permet d'assurer le suivi des besoins en matière d'installations ou des rénovations à effectuer. Le MNJCC exige des frais d'amélioration des immobilisations et de l'infrastructure de 4 % qui sont inclus dans le prix des billets et les tarifs de location. Ces fonds sont répartis dans l'ensemble du MNJCC afin de soutenir les mises à niveau du bâtiment et des systèmes d'infrastructure comme des équipements technologiques ou de sécurité.

Quelles leçons ont été tirées?

La principale leçon retenue fut l'importance de désigner un responsable de projet agissant au nom de l'organisme. Avec le recul, le fait d'avoir une personne désignée au début, dont la seule responsabilité est de gérer le projet, aurait livré une cohésion globale au projet. Les plans et les calendriers sont plus efficaces et les problèmes peuvent souvent être détectés plus tôt.

Deuxièmement, le MNJCC recommande l'embauche d'un consultant en accessibilité pour tous les projets d'immobilisations. Pour que l'accessibilité soit véritablement intégrée à des installations et aux

activités d'un organisme, le consultant peut déterminer comment réaliser efficacement le projet pour répondre aux exigences en matière d'accessibilité, en plus de voir aux besoins de l'édifice et à la conformité au code du bâtiment.

De même, il est recommandé d'embaucher des ressources externes pour les domaines hors de nos champs de compétences. Souvent, les organismes sans but lucratif sont tellement préoccupés par le budget et les résultats financiers qu'ils ne retiennent pas les services de professionnels externes. Bien que la nécessité de terminer un projet en respectant le budget et l'échéancier prime souvent, il est essentiel de tenir compte de l'importance du projet entrepris et de sa contribution à la durabilité d'un établissement.

La planification soignée effectuée par le MNJCC a contribué à la réussite de ses rénovations du Al Green Theatre. En travaillant en étapes en fonction des priorités d'accessibilité, le centre a pu atteindre les principaux objectifs du projet et répondre à d'autres besoins en matière d'accessibilité, comme le matériel de sonorisation, l'écran, les portes et l'éclairage. Enfin, la demande de soumissions et la recherche de fournisseurs avant d'obtenir les moyens pour réaliser le projet ont permis à l'équipe de procéder aussitôt que le financement a été disponible.

Sommaire de l'étude de cas

Avec l'objectif de créer un espace accessible et inclusif pour divers usagers, le MNJCC a entrepris un projet d'immobilisations multiforme ayant entraîné des améliorations considérables au Al Green Theatre. En assurant l'accessibilité de la scène, en augmentant les places accessibles et en mettant à niveau les technologies accessibles, le centre peut bonifier sa programmation et remplir sa mission d'offrir un carrefour communautaire inclusif et accueillant. Dans le cadre de cet effort réellement collectif, la préparation de l'équipe de projet et l'examen minutieux des besoins de l'auditoire au moyen de consultations ont permis la réussite d'un projet d'immobilisations axé sur l'accès et l'inclusion.

Ressources

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

Sites Web :

- [Miles Nadal Jewish Community Centre](#)
- [Al Green Theatre](#)
- [DesignABLE Environments](#)
- [Red Studio Inc. Architects](#)
- [Motion \(anciennement Motion Specialities\)](#)
- [Apex Sound and Light](#)

Documents :

Médias :

- [Article de Forum Athletics sur les rénovations des places assises \(en anglais seulement\)](#)