



# **Série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs**

## L'École des arts de la vallée de Dundas



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>École des arts de la vallée de Dundas</b>	<b>4</b>
Personnes interviewées	4
Mission	4
Contexte historique	4
Sommaire du projet	5
<b>Le « quoi »</b>	<b>5</b>
Qu'est-ce qui a été bâti par l'École des arts de la vallée de Dundas?	5
Quel était l'échéancier du projet?	5
<b>Le « pourquoi »</b>	<b>6</b>
Pourquoi l'École des arts de la vallée de Dundas a-t-elle entrepris ce projet d'immobilisations?	6
Pourquoi l'École des arts de la vallée de Dundas a-t-elle consulté ses usagers?	6
<b>Le « qui »</b>	<b>7</b>
Qui dirigeait le projet au sein de l'École des arts de la vallée de Dundas?	7
Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?	7
Qui soutenait le projet?	7
Qui était opposé au projet?	8
<b>Le « comment »</b>	<b>8</b>
Comment le projet est-il passé de la conception à la réalisation?	8
Comment le plan de construction a-t-il été conçu?	9
Comment les activités ont-elles été touchées?	9
Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?	9
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?	10
<b>La « suite »</b>	<b>10</b>
Comment le projet a-t-il influé sur le budget de l'École des arts de la vallée de Dundas?	10

Comment l'École des arts de la vallée de Dundas sera-t-elle entretenue?	11
Quelles leçons ont été tirées?	11
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*.

## École des arts de la vallée de Dundas

### Personnes interviewées

Claire Lougheed, directrice générale

Arthur Greenblatt, ancien directeur général

Tom Bontje, ancien président du conseil d'administration

Frances Neufeld, ancienne membre du conseil d'administration

### Mission

L'École des arts de la vallée de Dundas (Dundas Valley School of Art ou DVSA en anglais) est un établissement scolaire à vocation artistique indépendant sans but lucratif servant la région d'Hamilton et de Burlington. On y offre un enseignement de haute qualité, accessible et abordable dans le domaine des arts visuels qui encourage l'excellence et l'accomplissement de soi tant pour les enfants que pour les adultes et tous ceux qui poursuivent une carrière dans les arts visuels.

### Contexte historique

L'École des arts de la vallée de Dundas a été fondée en 1964 par deux femmes visionnaires, Marion Farnan et Emily Dutton, qui reconnaissaient la nécessité d'un enseignement artistique de qualité professionnelle dans la région. L'école a rapidement pris de l'importance et en 1967, DVSA était constituée en tant qu'organisation sans but lucratif.

En 1970, les locaux loués par l'école sur la rue Melville étaient devenus trop petits et le conseil d'administration a acquis l'édifice qu'elle occupe toujours sur la rue Ogilvie. Construit en 1836, ce bâtiment a déjà abrité un collège wesleyen pour femmes (Wesleyan Ladies' College), l'aciérie *Canada Screw Works* (devenue par la suite la *Stelco*), une usine de moteurs d'avion et une manufacture de munitions pendant la Seconde Guerre mondiale.

L'école a continué de croître pendant les trois décennies qui ont suivi. Le Loft a été ouvert comme espace dédié à l'enseignement, le nombre de cours offerts augmente et l'encan d'art annuel de l'école prend de l'ampleur. L'école lance un programme à temps complet et une association d'anciens étudiants. En 2001 Arthur Greenblatt s'est joint en tant que directeur général de l'école et a guidé les nombreuses réparations et améliorations nécessaires. En 2010, en partenariat avec la *Carnegie Gallery* et le *Dundas Museum & Archives*, l'école obtient un financement du Fonds de stimulation de l'infrastructure afin de mettre à niveau ses installations qui en avaient grandement besoin. En 2014, l'école a célébré son 50<sup>e</sup> anniversaire.

## Sommaire du projet

Le projet d'immobilisations au budget de 5 millions visait à restaurer et à rénover l'édifice patrimonial. Tout en cherchant à moderniser l'école afin de mieux répondre aux besoins des étudiants et du personnel, l'équipe de projet a veillé à maintenir l'aspect industriel et le charme patrimonial du bâtiment. Parmi les nombreux éléments visés par le projet, on retrouvait l'ajout d'un nouvel ascenseur servant tous les étages, un nouveau système de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC) et des services améliorant l'efficacité énergétique. Des rénovations intérieures qui réaménageaient et bonifiaient les classes, la galerie et le hall d'entrée faisaient aussi partie du projet. Avec le financement provenant du Fonds de stimulation de l'infrastructure que la Municipalité d'Hamilton a égalé, ce projet a été réalisé par des leaders œuvrant au sein de l'école et de la collectivité.

## Le « quoi »

### Qu'est-ce qui a été bâti par l'École des arts de la vallée de Dundas?

Le projet d'immobilisations de 2011 comprenait la restauration et l'amélioration du bâtiment patrimonial de trois étages. Le projet de 5 millions \$ offrait aux étudiants et au personnel un environnement d'apprentissage plus accessible, confortable et écoénergétique.

Le projet comportait un important réaménagement de l'espace par les rénovations intérieures qui déplaceraient la galerie, les bureaux administratifs et plusieurs espaces de travail. Le nouveau plan d'étage permettait l'ajout d'un centre de médias et d'une chambre noire à l'intention de la communauté, ainsi que la restauration de la bibliothèque. Le projet améliorait aussi l'accessibilité par l'installation d'un nouvel ascenseur et la réparation des escaliers. Des mises à niveau ont été apportées aux systèmes mécaniques et électriques, ce qui comprenait un nouveau système de CVC et le réaménagement de l'éclairage intérieur. De plus, de nouvelles toilettes ont été ajoutées à tous les étages et la plomberie a été modernisée. Enfin, à l'extérieur de l'immeuble, la maçonnerie, des seuils et des moulures ont été rénovés sans oublier un aménagement paysager repensé.

### Quel était l'échéancier du projet?

L'école a consacré les années 2008 et 2009 à la planification du projet de rénovation, ainsi qu'à l'obtention de subventions et à la collecte de fonds. La construction s'est effectuée de l'automne 2010 au printemps 2011. L'établissement a inauguré ses rénovations en organisant un encan d'art le 30 avril 2011.

## Le « pourquoi »

### Pourquoi l'École des arts de la vallée de Dundas a-t-elle entrepris ce projet d'immobilisations?

Construit en 1836, ce bâtiment patrimonial avait abrité un collège wesleyen pour femmes, l'aciérie Canada Screw Works, une usine de moteurs d'avion et une manufacture de munitions pendant la Seconde Guerre mondiale. Comme il ne s'agissait pas d'un édifice construit expressément à des fins d'enseignement, plusieurs restrictions physiques nuisaient aux activités et des secteurs nécessitaient un agrandissement. L'école souhaitait que ses installations répondent mieux à l'enseignement et aux activités au moyen d'un meilleur contrôle climatique, de locaux plus grands et d'un plus grand nombre de classes et d'espaces de travail.

Les normes de santé et de sécurité ont grandement motivé ce projet. Avant les rénovations, l'immeuble de trois étages ne comptait aucun ascenseur. Cela signifiait que les usagers en fauteuil roulant ou les personnes à mobilité réduite ne pouvaient pas accéder aux étages autres que le rez-de-chaussée. Le programme de poterie nécessitait également un important investissement et une attention particulière pour résoudre les problèmes liés à la santé et à la sécurité entourant le glaci, comme l'inhalation de poussière d'argile. Les rénovations feraient en sorte que les locaux pourraient être aménagés de façon à répondre aux préoccupations en matière de santé et de sécurité, tout en disposant d'espaces de création renouvelés et correctement ventilés.

L'école voulait offrir aux étudiants et au personnel des installations modernes, sécuritaires et accessibles qui favoriseraient l'apprentissage et la créativité. Par ailleurs, elle souhaitait que l'édifice conserve tout de même son aspect industriel et son charme historique. Étant donné que de nombreux usagers avaient développé un lien étroit avec l'édifice, les rénovations devaient jumeler l'ancien au nouveau et faire en sorte que les nouveaux éléments de design agrémentent l'héritage du bâtiment.

### Pourquoi l'École des arts de la vallée de Dundas a-t-elle consulté ses usagers?

Alors que l'école aspirait à mieux servir ses étudiants et son personnel, l'équipe de projet voulait s'assurer que les besoins de ses usagers et l'avis de la communauté seraient soigneusement pris en compte lors des rénovations. En plus de se fier à des rapports anecdotiques de plusieurs étudiants et parents recueillis au fil des ans, l'équipe de projet a tenu des consultations approfondies des parties prenantes avec le personnel enseignant afin de déterminer les principales préoccupations en matière d'amélioration des installations et d'allocation des ressources. On a demandé aux participants de définir leur vision de l'établissement, en indiquant les obstacles qu'ils devaient surmonter et la façon dont les rénovations ou des ressources supplémentaires pourraient répondre à ces enjeux.

Des groupes de discussion composés d'artistes locaux de la rue James Nord d'Hamilton se sont aussi réunis. Pendant les deux rencontres organisées par l'école, on a invité les participants à expliquer l'importance de l'école pour eux, ainsi que sa valeur au sein de la grande région d'Hamilton. Des suggestions de rénovations et les bienfaits engendrés ont aussi été sollicités.

## Le « qui »

### Qui dirigeait le projet au sein de l'École des arts de la vallée de Dundas?

Le projet de rénovations était mené par le comité de l'édifice de l'école. Composé de membres du conseil d'administration, de membres du personnel et d'enseignants, le comité comprenait notamment les personnes suivantes :

- Arthur Greenblatt, ancien directeur général
- Membres du conseil d'administration
  - Bob Glass
  - John Farnan
  - Marian Farnan
  - Christine Group
  - Rudy Heinsel
  - Bob Wilkins
- Marla Panco

### Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?

Le comité de l'édifice a sélectionné l'architecte et l'entrepreneur pour réaliser le projet. L'architecte, Trevor Garwood-Jones, avait siégé au conseil d'administration de l'école pendant au moins une trentaine d'années. Le cabinet d'architectes, Garwood-Jones & Hanham Architects (aujourd'hui dissous), avait été retenu à la suite d'un processus officiel d'appel d'offres. Il avait présenté la soumission la moins élevée et disposait d'une vaste expérience de travail avec d'autres installations artistiques et culturelles à Hamilton et partout en Ontario. L'entrepreneur général, Ira McDonald Construction Ltd., avait aussi été sélectionné par une demande de propositions.

### Qui soutenait le projet?

Les principaux défenseurs de ce projet étaient surtout des étudiants qui avaient révélé des lacunes dans l'école et exigeaient un édifice plus efficace. Les enseignants plaidaient aussi résolument en faveur d'un espace spécialement conçu qui leur permettrait de se concentrer davantage sur l'enseignement et l'apprentissage plutôt que de trouver des solutions pour les locaux à leur disposition. Ils reconnaissaient que la galerie constituait un atout pour la présentation des travaux des étudiants, tout en attirant la communauté dans l'école. Le fait d'avoir une galerie aménagée à cet effet qui dispose d'un éclairage approprié et de conditions environnementales adéquates était extrêmement important.



Le projet comptait également des supporteurs aux niveaux fédéral et municipal. Parmi ceux-ci, on retrouvait David Sweet, alors député conservateur pour le comté provincial d'Ancaster-Dundas-Flamborough-Westdale, et Russ Powers, alors conseiller municipal à Hamilton en Ontario. Ils ont plaidé pour le financement de ce projet et appuyé l'équipe de projet au cours du processus de demande de subventions. Tous deux avaient un lien personnel avec l'école et souhaitaient la réussite du projet.

## Qui était opposé au projet?

L'école a remédié à toute opposition éventuelle au projet en maintenant la communication ouverte avec le public, en lui faisant connaître le projet et les répercussions positives qu'il aurait sur la communauté. Étant donné que le projet a pris fin après la fusion de Dundas avec la Ville d'Hamilton, l'école s'est assurée de préciser que les rénovations seraient au bénéfice de la grande région d'Hamilton. L'école a également consulté des artistes locaux dès les premières étapes du projet pour faire en sorte que la communauté artistique soit incluse et que les plans correspondent à son opinion. Puisque l'opposition de la communauté était minime, cela n'a pas eu d'impact sur l'approbation du projet. Par contre, il faut mentionner la présence d'un voisin récalcitrant qui a grandement compliqué la phase de construction. Comme l'équipe de construction n'a pas obtenu la permission de franchir les limites de la propriété, il a fallu faire preuve de créativité dans les procédures de construction pour accommoder ce voisin.

## Le « comment »

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

Alors qu'il commençait à étudier des plans de rénovation en 2008, le président du conseil d'administration a amorcé des discussions avec les conseils de la Carnegie Gallery et du Dundas Museum and Archives. Ces trois organismes cherchaient du financement pour effectuer des mises à niveau nécessaires à leurs installations respectives pour remédier à des problèmes d'accessibilité et pour améliorer les activités dans leurs bâtiments patrimoniaux. Suivant les recommandations de leur conseiller municipal, de leurs députés provincial et fédéral, ces organismes ont formé une fondation, la *Dundas Arts Community Foundation* (DACF) et ont soumis une demande de financement conjointe pour un montant de 11 millions \$ auprès du Fonds de stimulation de l'infrastructure 2009-2010. Après avoir appris le rejet de leur demande conjointe, l'école avait trois jours pour en soumettre une nouvelle à titre individuel. La deuxième demande pour la somme de 2,45 millions \$ a été finalement acceptée. Avec un financement complémentaire de 2,45 millions \$ versé par la Ville d'Hamilton, le projet a pu aller de l'avant.

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

Des membres du personnel-cadre, le comité de l'édifice, l'architecte et l'entrepreneur ont participé à l'élaboration des plans du projet. Comme il fallait réaliser le projet de rénovation en une seule année, les dessins et les plans de construction étaient souvent finalisés une semaine ou deux avant le début des travaux. Les plans et les coûts changeaient pratiquement quotidiennement et les révisions étaient rapidement communiquées aux entrepreneurs. Les membres du conseil d'administration Bob Glass et John Farnan étaient sur place tous les jours pour gérer la construction et représenter l'école.

## Comment les activités ont-elles été touchées?

Comme l'établissement était fermé pendant deux semestres pour effectuer les rénovations, l'école a offert le plus grand nombre de programmes et de cours possible dans des locaux temporaires répartis dans la ville. Dans plusieurs cas, l'équipe bénéficiait d'espace gratuit offert par la communauté locale. Par exemple, des cours d'histoire de l'art étaient offerts dans le théâtre d'une résidence pour personnes âgées voisine, à la condition que les résidents puissent y participer gratuitement. Des cours étaient donnés dans la résidence d'un des membres du conseil d'administration, ainsi que dans des édifices appartenant à la municipalité. Ces lieux temporaires ont permis à l'école d'offrir environ 40 % de ses cours pendant la construction.

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

Avec une seule année pour effectuer les rénovations, le respect du calendrier était crucial. Comme tous les projets rencontrent des imprévus, deux membres du conseil d'administration se trouvaient constamment sur place pour répondre aux questions ou régler des problèmes avec le système de CVC, le revêtement de plancher ou l'éclairage de la galerie. Malgré le fait qu'elle n'a disposé que d'une semaine pour effectuer une inspection de prévention des incendies et obtenir leur permis d'occupation, l'école a rouvert ses portes en tenant l'encan de printemps comme prévu.

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

L'accessibilité physique était une priorité absolue du projet puisque les rénovations devaient rendre les lieux plus accessibles aux usagers. Pour ce faire, on a installé un ascenseur desservant les trois étages de l'édifice et une entrée accessible, en plus d'ajouter des toilettes accessibles dans l'ensemble de l'immeuble.

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

L'efficacité énergétique était aussi une importante composante du projet. Des mises à niveau complètes des systèmes mécaniques et électriques ont été effectuées. Cela comprenait le retrait du système de chaudière et l'installation de systèmes de CVC, d'éclairage et de gicleurs efficaces. Les entrepreneurs ont

aussi retiré et remplacé toutes les fenêtres, posé un système de finitions isolantes pour l'extérieur (EIFS) et construit un nouveau toit pour rendre l'édifice conforme aux normes en vigueur.

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

Ce projet de rénovation a été financé par les paliers fédéral et municipal, ainsi que par une campagne de collecte de fonds à Dundas. Le 20 mai 2010, Infrastructure Canada annonçait l'octroi de 2,45 millions \$ du Fonds de stimulation de l'infrastructure pour la restauration de l'École des arts de la vallée de Dundas. Comme il s'agissait d'une subvention de contrepartie, l'école a sollicité l'équivalent à sa municipalité. La somme requise de 2,45 millions \$ provenait du fonds *Hamilton Future Fund* à hauteur de 1,40 million \$ et de la réserve *Unallocated Capital Reserve* pour 1,05 million \$.

Un financement supplémentaire a été obtenu par le comité de collecte de fonds de l'école, par l'entremise de sollicitations ciblées auprès de la communauté. Des résidents de Dundas ont été les principaux donateurs de cette campagne.

Le comité de collecte de fonds comprenait les personnes suivantes :

- Bob Crockford
- Doug Barber
- Frances Neufeld
- Bob Wilkins
- Mark Chamberlain
- Paul Lee-Chin
- Tom Van Zeiden
- Tom Bontje
- Fred Vermulen

L'école a contracté une marge de crédit d'environ 250 000 \$ pour garantir la disponibilité de liquidités lorsqu'on en avait besoin et pour rapidement payer les sous-traitants retenus. Après la réouverture, cette marge de crédit a été conservée pendant deux ans afin d'assurer la continuité des activités.

## La « suite »

### Comment le projet a-t-il influé sur le budget de l'École des arts de la vallée de Dundas?

L'établissement des prévisions budgétaires pour les premières années d'exploitation s'est avéré un défi pour l'école. Elle reconnaissait qu'en raison des rénovations réparties sur deux semestres, la routine de nombreux étudiants avait été perturbée et leur réinscription n'était pas certaine. Il était aussi compliqué de prédire la rémunération des enseignants étant donné que plusieurs d'entre eux avaient décroché d'autres emplois au début des travaux.

Pendant les deux ans qui ont suivi les rénovations, le personnel de l'école s'est concentré sur la réintégration de l'établissement au sein de la collectivité. Une programmation différente et de nouveaux modèles financiers ont été mis en place pour appuyer les activités. Sachant que rééquilibrer le budget peut prendre jusqu'à cinq ans, l'école avait contracté une marge de crédit bancaire afin de maintenir les flux de trésorerie. Après avoir passé l'incertitude des deux premières années et pris des mesures favorisant la réintégration de la communauté par le biais des cours et de la programmation, les inscriptions ont commencé à revenir aux niveaux notés avant la fermeture.

### Comment l'École des arts de la vallée de Dundas sera-t-elle entretenue?

Comme son projet d'immobilisations a été réalisé il y a presque dix ans, l'école consacre de plus en plus de fonds à l'entretien des installations dans son budget annuel. Ce poste budgétaire est évalué tous les ans, en fonction de prévisions sur 10 ans en matière d'immobilisations.

### Quelles leçons ont été tirées?

En revenant sur son projet d'immobilisations, l'école admet qu'elle aurait pu tirer parti d'une meilleure stratégie de participation publique axée sur le réengagement de la communauté une fois les rénovations terminées. L'obtention du financement et la gestion des travaux peuvent exiger beaucoup d'énergie et d'efforts pour une équipe de projet d'immobilisations. Bien que la planification de la suite des rénovations puisse ne pas sembler une priorité, cette étape est également importante pour la réussite finale d'un tel projet. De même, l'école reconnaît qu'offrir plus de temps au personnel enseignant pour leur réorientation avant le début des cours aurait permis une transition plus harmonieuse à la reprise des cours.

### Sommaire de l'étude de cas

Grâce à son projet d'immobilisations de 5 millions \$, l'École des arts de la vallée de Dundas a été modernisée et elle est ainsi en mesure de mieux répondre aux besoins de ses usagers. En cherchant avant tout à éliminer les obstacles à l'accessibilité, les inefficacités mécaniques et un aménagement déficient, tout en tenant compte de l'avis des étudiants, du personnel et de la communauté, l'équipe a atteint les objectifs du projet. Le résultat est un établissement amélioré qui permet à l'école de remplir sa mission d'offrir un enseignement en arts visuels de haute qualité, accessible et abordable à une vaste gamme de membres de la communauté.

## Ressources

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

### Site Web :

- [L'École des arts de la vallée de Dundas \(Dundas Valley School of Art\)](#)

### Documents :

- [Demande de subventions pour 2,45 millions \\$ de la Dundas Arts Community Foundation \(DACF\) \(en anglais\)](#)

### Communiqué de presse :

- [Transformation de l'École des arts de la vallée de Dundas – Gouvernement du Canada](#)