



Série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs

Meridian Hall



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
Meridian Hall	4
Personne interviewée	4
Mission	4
Contexte historique	4
Sommaire du projet	4
Le « quoi »	5
Qu'est-ce qui a été bâti?	5
Quels étaient les échéanciers des projets?	5
Le « pourquoi »	5
Pourquoi ces projets d'immobilisations ont-ils été entrepris?	5
Le « qui »	6
Qui participait à ce projet?	6
Qui appuyait ces projets outre le Meridian Hall?	6
Quels entrepreneurs ont été retenus pour ces projets?	6
Qui était opposé aux projets?	6
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 activités quotidiennes et la capacité organisationnelle ont-elles été touchées?	7
Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?	7
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?	8
La « suite »	8
Comment le budget d'exploitation a-t-il été estimé?	8
L'espace dégage-t-il des revenus supplémentaires?	9

Comment le centre sera-t-il entretenu?	9
Quelles leçons ont été tirées?	9
Sommaire de l'étude de cas	9
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*.

Meridian Hall

Personne interviewée

Matt Farrell, vice-président de l'exploitation

Mission

La mission du Meridian Hall est de divertir, d'éduquer et de réunir les citoyens du monde grâce à d'excellentes expériences artistiques.

Contexte historique

Depuis sa création, le Meridian Hall (anciennement appelé le *Sony Centre for the Performing Arts*) a accueilli de nombreux musiciens et groupes renommés, compagnies de danse, humoristes, spectacles pour la famille, films avec orchestre en direct, artistes internationaux, remises de prix et événements spéciaux. L'édifice remarquable et emblématique a été inauguré le 1^{er} octobre 1960 comme l'O'Keefe Centre. Né de la collaboration du cabinet d'architectes Page & Harland, ainsi que de l'architecte Peter Dickinson, ce bâtiment unique a mis Toronto sur la carte culturelle. Construit dans le style moderne du milieu du 20^e siècle, le Centre présente le plus grand auditorium à sièges souples au Canada et une vue de la scène non obstruée. L'utilisation généralisée de finitions, de revêtements et de portes en bronze, ainsi que la présence de marbre de Carrare dans le hall d'entrée principal donnent de l'opulence au Centre, ainsi que la fameuse murale de l'artiste York Wilson, « The Seven Lively Arts ».

En 1996, la salle de spectacle a été renommée le *Hummingbird Centre*, puis elle a été fermée en 2007 pour d'importantes rénovations. Elle a rouvert ses portes en tant que *Sony Centre for the Performing Arts* pour le 50^e anniversaire du centre, le 1^{er} octobre 2010.

En 2019, TO Live — l'agence de la Ville de Toronto qui exploite trois des salles de spectacle les plus emblématiques de la ville, à savoir le *St. Lawrence Centre for the Arts*, le *Sony Centre for the Performing Arts* et le *Toronto Centre for the Arts* — a conclu un partenariat à long terme avec la coopérative de crédit Meridian Credit Union afin renommer le Sony Centre en Meridian Hall.

Sommaire du projet

Avant de changer de nom et de joindre TO-Live, le Sony Centre for the Performing Arts a entrepris une série de projets d'améliorations apportées aux immobilisations pour un budget total de 10 000 000 \$ entre 2016 et 2018. La présente étude de cas abordera les améliorations apportées et décrira comment l'organisme a pu déterminer les besoins justifiant ces projets au moyen d'une étude exhaustive de l'état de l'édifice, ainsi que le processus municipal qui a permis de passer de la conception à la réalisation.

Le « quoi »

Qu'est-ce qui a été bâti?

Entre 2016 et 2018, le bâtiment a subi des projets d'immobilisations pour un budget supérieur à 10 000 000 \$.

Cela comprenait les travaux suivants :

- Remplacement du système de poulies actuel (2,5 M\$)
- Restauration du parement en calcaire sur l'ensemble de l'enveloppe de l'édifice (3 M\$)
- Restauration du spectaculaire auvent en porte-à-faux (1 M\$)
- Remplacement de l'élévateur de fosse d'orchestre (0,5 M\$)
- Améliorations de l'aire de chargement (0,5 M\$)
- Mises à niveau des systèmes d'alimentation et de communication de l'éclairage théâtral (1 M\$)
- Remplacement complet du plancher de la scène par un nouveau parquet flottant, y compris une zone avec trappe de 40 pi sur 40 pi (0,75 M\$)
- Remplacement du système de sonorisation de la salle principale (1 M\$)

Quels étaient les échéanciers des projets?

Étant donné que ces rénovations constituaient toutes des projets individuels, chacun avait ses propres échéancier et processus d'approvisionnement. En règle générale, chaque projet comportait une échéance d'un an. Une fois le budget approuvé, les six premiers mois étaient consacrés à la sélection d'un architecte ou d'un consultant. Les plans ou concepts étaient ensuite créés et les services d'un entrepreneur en construction étaient retenus. Après avoir déterminé un calendrier et un plan de construction, les travaux pouvaient commencer. Bien qu'ils soient gérés comme des projets distincts, les échéanciers des travaux se chevauchaient fréquemment.

Le « pourquoi »

Pourquoi ces projets d'immobilisations ont-ils été entrepris?

En 2015, Meridian Hall a fait l'objet d'une étude de l'état du bâtiment afin d'appuyer la planification des immobilisations de l'immeuble. Le rapport comprenait une évaluation complète de l'état actuel sur laquelle on s'est basé pour la création d'un plan d'immobilisations de 10 ans. Les budgets des réparations requises immédiatement, ainsi que les éléments à renouveler habituellement étaient indiqués afin d'estimer les immobilisations et réparations futures.

Plusieurs entreprises ont participé à cette évaluation :

- **WSP Canada Inc.** a examiné la structure de l'immeuble, les toitures, les murs, les fenêtres et les portes, des portions représentatives de l'intérieur, le site et les systèmes mécaniques,

électriciens, de plomberie et de protection contre les incendies. Elle a également effectué un examen en fonction du Code du bâtiment.

- **Notiva Techne Limited** a examiné l'équipement et les systèmes de la salle de spectacle.
- **Ayling Consulting Services Inc.** a mené une évaluation spécialisée des systèmes ascenseurs.
- **Architecture49 Inc.** a effectué une vérification de l'accessibilité.

À la suite de ces évaluations exhaustives, Meridian Hall a établi un plan d'immobilisations sur 10 ans, en déterminant les priorités selon un système de notation. Une plus grande priorité était associée aux rénovations liées à la santé et à la sécurité, suivies des mises à niveau imposées par la réglementation. En troisième lieu, on retrouvait les éléments à maintenir en bon état, puis les améliorations de service et en dernier, tout ce qui était relatif à la croissance.

Le « qui »

Qui participait à ce projet?

Ces rénovations étaient dirigées par Matt Ferrell, vice-président de l'exploitation, Civic Theatres Toronto. Tous les projets d'immobilisations excédant 100 000 \$ étaient approuvés par le conseil d'administration de l'organisme.

Ce dernier n'a pas souscrit une assurance complémentaire pour ces projets et consultait le personnel des services juridiques de la Ville de Toronto pour tout avis juridique nécessaire.

Qui appuyait ces projets outre le Meridian Hall?

Les locataires qui utilisent la salle ont joué un rôle majeur dans le développement de ces projets. Comme il compte sur de nombreux visiteurs réguliers, le Meridian Hall a pu tenir compte de leurs avis pour les rénovations. Les améliorations apportées aux installations ont permis de bénéficier de technologies plus efficaces et aux usagers de produire leurs spectacles à moindre coût.

Quels entrepreneurs ont été retenus pour ces projets?

Pour chaque projet, 10 % du budget était alloué aux services d'un gestionnaire de projet de l'organisme. Ce gestionnaire était ensuite chargé de lancer un appel d'offres et de sélectionner un architecte ou un consultant et une équipe de construction.

Qui était opposé aux projets?

Étant donné que ces projets étaient justifiés par l'évaluation détaillée de l'état du bâtiment et que la principale motivation était la santé et la sécurité des artistes et les spectateurs, les travaux n'ont pas suscité d'opposition importante. Même s'il y a eu quelques désaccords au sein de l'équipe de projet

relativement à quelques aspects comme la conception de certains éléments, ces différends ont fait l'objet de discussions et ont été réglés par le gestionnaire du projet.

Le « comment »

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

En plus de justifier les rénovations, l'évaluation de l'état du bâtiment indiquait les projets les plus urgents et une estimation de leurs coûts. Grâce à ces renseignements, la municipalité a été en mesure d'inclure les projets de rénovations dans son plan d'immobilisations sur 10 ans. Par conséquent, le service des finances de la Ville a formulé des recommandations sur les montants qui pouvaient être dépensés et les projets à venir ont été incorporés au budget annuel de la Ville. Avec l'approbation du conseil d'administration, ces projets passaient ensuite de la conception à la construction.

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

Pour chaque projet, le gestionnaire de projet désigné de Meridian Hall était responsable du processus d'adjudication des contrats, notamment pour retenir les services de l'architecte ou consultant requis pour le projet. Après avoir octroyé un contrat, le gestionnaire de projet prenait du recul par rapport au projet, en désignant l'architecte choisi comme son représentant. Même si le gestionnaire de projet participait toujours aux réunions et au processus de conception, il n'agissait pas activement à titre de gestionnaire des travaux. Par contre, il était chargé de coordonner le calendrier des travaux avec l'équipe élargie pour s'assurer que la construction ne causait pas de conflits avec les réservations de la salle de spectacle. Comme il s'agit d'un lieu de diffusion des arts de la scène, les contrats devaient indiquer que la construction pouvait avoir lieu hors des heures normales de travail ou de cesser complètement pendant une réservation. Bien qu'il ait fallu payer des frais supplémentaires à l'avance pour cette condition, l'organisme a pu éviter de s'acquitter d'heures supplémentaires ou de taux horaires majorés, en plus de lui permettre de contrôler le calendrier de construction selon ses besoins.

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

Compte tenu de l'envergure de ces projets et du chevauchement des échéanciers, le gestionnaire de projet a dû consacrer tout son temps et son énergie à la réalisation de ces rénovations. Le personnel était submergé et travaillait pendant de longues heures pour gérer ces tâches.

Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?

Le Meridian Hall avait accordé au moins 5 % du budget de chaque projet pour les imprévus. Ce montant fluctuait souvent, pouvant atteindre autant que 30 % du budget. Chaque projet faisait l'objet d'une

évaluation des risques et, plus le risque était élevé, plus la provision pour imprévu l'était. En anticipant constamment que les projets nécessitent plus de temps et d'argent que prévu, les imprévus peuvent être pris en compte dans le plan du projet. Le fait de disposer d'un plan B ou C peut également constituer une solution le cas échéant. En estimant ce qui pourrait causer un dépassement de budget ou ne pas être complété avant l'échéance, des technologies de remplacement ou des solutions de rechange peuvent être envisagées plus tôt au cours du projet.

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

Pour ses rénovations passées et futures, le Meridian Hall reconnaît que l'accessibilité va au-delà de la notion traditionnelle d'accessibilité physique et tient compte des handicaps invisibles ainsi que de l'accessibilité expérientielle dans sa démarche. Le Meridian Hall s'est appuyé sur les directives en matière de conception et d'accessibilité de la Ville de Toronto, qui visent à aider tous les secteurs de la Ville pour la réalisation de vérifications d'accessibilité et de plans de développement alors que la municipalité travaille activement à faire de Toronto une communauté « sans obstacle ».

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

L'efficacité énergétique et les enjeux environnementaux ont été intégrés dans les rénovations dans la mesure du possible. Par exemple, lorsqu'on a refait l'auvent de l'édifice, toutes les ampoules ont été remplacées par un éclairage DEL. Quelques mises à niveau apportées au système mécanique ont également amélioré la performance environnementale. Ces améliorations ont permis au Meridian Hall de bénéficier d'importantes réductions et de diminuer sa facture d'électricité.

Comment le projet a-t-il été financé?

Les projets ont été financés au moyen de subventions ou de fonds municipaux. Les subventions étaient octroyées par le Fonds du Canada pour les espaces culturels du ministère du Patrimoine canadien et égalées par des fonds publics versés par la municipalité. Ceux-ci étaient disponibles en majeure partie en vertu de la Section 37 de la Loi sur l'aménagement du territoire de l'Ontario. La Section 37 permet à la Ville de négocier des contributions au bénéfice des communautés locales dans le cas de demandes de développement qui excèdent la hauteur et la densité dictées par le zonage du site en question.

La « suite »

Comment le budget d'exploitation a-t-il été estimé?

Bien que l'effet d'un projet d'immobilisations sur le budget varie souvent, le Meridian Hall a fait preuve de prudence dans ses projections budgétaires. Aucune économie n'était prévue pour la première année suivant la ou les améliorations aux immobilisations.

Une fois qu'un actif avait été mis à niveau ou rénové, il passait du budget d'immobilisations à son budget d'exploitation. De plus, après l'amélioration ou la réparation d'un actif, ses coûts d'exploitation changent souvent. Par exemple, l'entretien d'un système d'alarme incendie peut coûter 2 000 \$ par année, mais en investissant 15 000 \$ pour le mettre à jour, cela peut désormais coûter seulement 500 \$ annuellement.

L'espace dégage-t-il des revenus supplémentaires?

Depuis les rénovations, le Meridian Hall a connu une hausse des locataires. Les installations sont devenues plus efficaces pour les usagers qui peuvent ainsi produire des spectacles à moindre coût. Bien que plusieurs des améliorations nécessitent une majoration des inspections annuelles, ces coûts sont compensés par la croissance des recettes perçues auprès des locataires.

Comment le centre sera-t-il entretenu?

Le Meridian Hall suivra son plan de 10 ans pour entretenir les installations. Ses actifs figurent également dans un fichier Excel exhaustif pour pérenniser ses efforts. Au lieu de prévoir un important fonds de réserve pour ces améliorations d'immobilisations, les coûts des rénovations sont intégrés dans le budget global de chaque actif.

Quelles leçons ont été tirées?

En exécutant à plusieurs reprises le processus d'adjudication d'un architecte ou d'un entrepreneur pour chaque projet, le Meridian Hall a pu raffiner son processus d'approvisionnement. Grâce à l'expérience acquise et à des discussions approfondies avec le service juridique de la Ville, l'organisme a été en mesure de mettre en œuvre un processus efficace et succinct pour ses améliorations.

Sommaire de l'étude de cas

En réalisant une série d'améliorations qui répondaient à la fois aux déficiences du bâtiment et aux besoins des usagers, le Meridian Hall représente une source d'enseignements riches en gestion des actifs et en planification prudente des immobilisations. À l'aide d'une évaluation approfondie de l'état du bâtiment, on a pu justifier les rénovations et établir un plan sur 10 ans qui aborde les mises à niveau nécessaires.

Ressources

La documentation qui suit a été fournie pour les lecteurs souhaitant obtenir un supplément d'information (en anglais seulement).

Site Web :

- [Meridian Hall](#)

Documents :

- [Évaluation de l'état du Sony Centre : Conception, construction et préservation des actifs](#)
- [Directives de conception et d'accessibilité de la Ville de Toronto](#)
- [Ville de Toronto, budget d'exploitation de 2019](#)
- [Le rôle de la Section 37 à Toronto](#)

Asset Planner for the Arts :

- Un outil de gestion des actifs en ligne fort apprécié qui vous permet de maintenir plus facilement vos installations en bon état.