



Série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs The Theatre Centre



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
The Theatre Centre	4
Personnes interviewées	4
Mission et mandat	4
Contexte historique	4
Sommaire du projet	5
Le « quoi »	5
Qu'est-ce que The Theatre Centre a bâti?	5
Quel était l'échéancier du projet?	5
Le « pourquoi »	6
Pourquoi The Theatre Centre a-t-il entrepris ce projet?	6
Le « qui »	6
Qui dirigeait le projet?	6
Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?	7
Qui était opposé au projet?	7
Le « comment »	8
Comment le projet est-il passé de la conception à la réalisation?	8
Comment un plan de construction a-t-il été conçu?	8
De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?	8
Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?	9
Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?	9
Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?	9
Comment le projet a-t-il été financé?	9
La « suite »	11
Comment The Theatre Centre a-t-il estimé les nouvelles données financières?	11
Le nouvel espace offre-t-il de nouvelles sources de revenus?	11

Du personnel a-t-il été embauché à l'ouverture du nouvel espace?	11
Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?	11
Sommaire de l'étude de cas	12
Ressources	13

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*.

The Theatre Centre

Personnes interviewées

Franco Boni, ancien directeur général et artistique

Mission et mandat

The Theatre Centre est un incubateur d'arts vivants reconnu à l'échelle nationale qui sert de pôle de recherche et développement pour le secteur culturel. Nous sommes un espace public, ouvert et accessible pour les membres de notre communauté; un lieu où les citoyens peuvent imaginer, débattre, protester, unifier et réinventer l'avenir. Notre mission est de soutenir les artistes, investir dans les idées, parrainer de nouvelles œuvres et proposer de nouvelles façons de travailler. La compagnie favorise une culture d'innovation en prenant des risques et en remettant en question les notions traditionnelles d'échec et de succès.

The Theatre Centre réalise son mandat en soutenant les artistes qui souhaitent développer des œuvres de nature expérimentale ou alternative, qui défie les définitions de performance théâtrale en intégrant la musique, la danse, les arts visuels et les nouveaux médias. La compagnie offre des locaux, du mentorat, une visibilité et un sens de la communauté grâce à une série d'activités soigneusement conçues, qui sont adaptées régulièrement afin de continuer à répondre aux besoins de toutes les générations d'artistes créateurs. Son programme de résidence est au cœur des activités de la compagnie. Un programme structuré de deux ans donne aux groupes ou artistes l'espace, le financement et le parrainage nécessaires pour façonner des idées embryonnaires en produits finis qui sont à la fois provocateurs et novateurs.

Contexte historique

Le B.A.A.N.N. Theatre Centre a été formé en 1979 comme une coopérative de quatre compagnies théâtrales indépendantes : *Buddies in Bad Times Theatre*, *Autumn Leaf Theatre*, *AKA Performance Interface*, *Necessary Angel* et *Nightwood Theatre*. Elles cherchaient un lieu pour créer, répéter et présenter de nouvelles œuvres, un espace où les idées provocatrices pourraient être vues et entendues. Ce regroupement d'artistes a par la suite défini une génération et inspiré de nouvelles façons d'envisager le théâtre à Toronto.

Vers le milieu des années 80, les compagnies fondatrices ont quitté et The Theatre Centre est resté en activité pour aider d'autres artistes ou groupes. En 1984, le programme de recherche et développement (R&D) a été établi pour devenir le principal promoteur d'exploration théâtrale de la ville. En 2004, on l'a remplacé par un programme de résidence de deux ans. Au fil des ans, The Theatre Centre a aidé un

nombre sans précédent de compagnies, de productions, d'artistes et d'idées, tout en continuant de cultiver un environnement qui soutient tous les preneurs de risques artistiques.

Sommaire du projet

La présente étude de cas aborde la rénovation de 6,2 millions \$ qui a transformé l'ancienne bibliothèque Carnegie située au 1115 Queen Street West en résidence permanente pour The Theatre Centre. Ce projet d'immobilisations qui s'est étalé sur presque une décennie, de la conception jusqu'à la réalisation, a vu la réintégration d'un ancien édifice patrimonial en un pôle et un incubateur d'arts vivants du 21^e siècle. Comportant des espaces sur mesure pour les prestations, les rassemblements et l'expérimentation, la réutilisation adaptative a transformé le bâtiment en établissement unique voué aux arts vivants afin de mieux servir ses usagers

Le « quoi »

Qu'est-ce que The Theatre Centre a bâti?

Avant de signer un bail pour l'ancienne bibliothèque Carnegie, The Theatre Centre avait connu une existence nomade, occupant 12 édifices différents pendant ses 33 ans d'histoire. Plus récemment, ses locaux étaient situés dans le sous-sol du Great Hall de Toronto, un édifice patrimonial empreint de chaleur qui favorisait l'esprit créatif. Cet espace malléable, où les nouvelles idées pouvaient aisément se concrétiser, était apprécié des occupants. Il présentait par ailleurs des inconvénients comme son faible éclairage, ses loges exiguës et des toilettes désuètes. Alors qu'une forte hausse du loyer était annoncée, The Theatre Centre a choisi de trouver une nouvelle résidence et a pu signer un bail pour l'ancienne bibliothèque Carnegie appartenant à la Ville, qui était occupée par l'agence de santé publique de Toronto.

Avant de pouvoir occuper l'édifice, d'importantes rénovations ont été exécutées pour tenir compte de la mission de l'organisme et pour restaurer la fonction d'origine du bâtiment comme espace public et d'intérêt culturel. D'une valeur de 6,2 millions \$, ces rénovations comprenaient l'aménagement d'un théâtre de type « boîte noire », d'une salle-galerie blanche, d'une salle de répétition ou de représentation, de salles de réunion et de bureaux, d'un nouveau hall d'entrée et d'une terrasse sur le toit. Un ajout a été construit à l'arrière de l'édifice pour y héberger le café/bar et l'entrée du théâtre.

Quel était l'échéancier du projet?

De la conception à la réalisation, ce projet a duré un peu plus d'une décennie. En 2004, The Theatre Centre faisait face à une hausse de loyer et a commencé à chercher une nouvelle demeure. Après avoir

l'entente pour le nouvel édifice signé en 2012, le bâtiment a fait l'objet d'un projet de rénovations de 18 mois avant d'ouvrir comme la résidence permanente du théâtre en mars 2014.

Le « pourquoi »

Pourquoi The Theatre Centre a-t-il entrepris ce projet?

The Theatre Centre voyait son loyer doubler en raison d'un changement de propriétaire du Great Hall. Cette hausse menaçait sa capacité à remplir sa mission d'offrir de l'espace et du mentorat pour favoriser le développement de nouvelles œuvres par la prochaine génération de chefs de file artistiques. Alors qu'avant elle était en mesure de louer aux troupes de théâtre des espaces à des prix abordables, voire même gratuitement, le fait de payer un loyer supérieur diminuerait sa capacité à offrir une programmation et à établir des partenariats.

Le directeur général et artistique croyait aussi que les artistes avaient droit à un domicile plus confortable dont ils pourraient être fiers. Il désirait dénicher un endroit qui alimenterait l'inspiration et qui pourrait être transformé pour accueillir l'innovation et les idées créatrices. Au lieu d'une grande salle de spectacle, The Theatre Centre recherchait un espace intime où les artistes pourraient réaliser leurs idées comme il se doit. Comme l'édifice trouvé avait un passé de lieu de rassemblement, le théâtre pourrait tirer parti de son histoire et rétablir sa fonction d'usage public et d'intérêt culturel.

La faisabilité de ce projet a été confirmée par une étude effectuée par Janis Barlow, ainsi que par une étude de faisabilité du concept réalisée par l'architecte du projet Philip Goldsmith.

Le « qui »

Qui dirigeait le projet?

Les dirigeants du projet comprenaient le directeur général et artistique, Franco Boni, et le consultant Jenny Ginder. Un comité consultatif composé de membres de la communauté et du conseil d'administration a également été formé pour contribuer au projet.

Ce comité consultatif était composé des membres suivants :

- Kevin Helfand, membres du conseil d'administration possédant une expérience en droit et en collecte de fonds
- Gail Packwood, présidente du conseil d'administration et directrice générale, Associated Designers of Canada

- Janice Oliver
- Lindy Cowan, chef de la direction financière, Compagnie nationale d'opéra du Canada (Canadian Opera Company)
- Jenny Ginder, consultante
- Ryder Dyce
- Kathleen Sharpe
- Rick Matthews

Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?

Dans le cadre de ce projet, Janice Oliver et Rick Matthews, membres du comité consultatif de l'édifice, ont coordonné l'embauche d'un gestionnaire de projet afin de représenter l'organisme. Embauché à titre d'expert, Tom Finan supervisait la construction et assurait la surveillance du processus. Il a été embauché un an avant le début des travaux et constituait le principal lien entre le personnel et l'équipe de construction pendant le projet. Au moyen d'un processus d'appels d'offres, ces trois personnes ont coordonné l'embauche de l'entrepreneur Eastern Construction Company Limited, suivi de l'architecte Philip Goldsmith du cabinet Goldsmith Borgal & Company Ltd. Il faut souligner que le constructeur et l'architecte ont été retenus après la confirmation du financement public.

Qui était opposé au projet?

Même si le projet n'a pas suscité d'opposition importante, il a fallu estomper quelques réticences. Par son engagement auprès d'Active 18 – un organisme communautaire de Toronto qui joue un rôle dans les développements immobiliers dans le triangle Queen St. West – le directeur général et artistique pouvait compter sur le soutien de la communauté dès le départ. Il a défendu la valeur du bâtiment avant l'établissement des plans, en plus de bien expliquer comment l'édifice servirait la collectivité. Par conséquent, le projet a pu être réalisé sans opposition notable.

Cependant, un obstacle qu'il a fallu surmonter était un membre du public qui a voté contre l'octroi d'un permis de vente d'alcool pour l'espace, invoquant que cela établirait un précédent indésirable pour les autres entreprises. Après quelques mois, la situation s'est intensifiée au point de nécessiter l'implication d'avocats. Bien que The Theatre Centre ait finalement eu gain de cause, l'organisme a dû consacrer plus de 5 000 \$ et du temps à ce litige et le permis a été accordé seulement cinq mois après l'ouverture de l'édifice.

Le « comment »

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

Même si The Theatre Centre savait qu'il avait besoin d'une nouvelle résidence, trouver un espace convenable et abordable à Toronto n'a pas été une mince affaire. Des promoteurs immobiliers achetaient rapidement des terrains dans les secteurs de Liberty Village et de South of Queen St. West. Afin d'assurer le soutien de la communauté et de communiquer l'importance des arts, M. Boni s'est joint à Active 18. Cette association de résidents et de propriétaires d'entreprises milite pour un développement durable dans le quartier 18. Elle se fait le porte-parole de la collectivité pour collaborer avec des élus, des promoteurs, des architectes et des propriétaires fonciers dans le triangle West Queen West dans le but de définir et véhiculer ce que les résidents veulent dans leur quartier. En adhérant à ce comité, M. Boni a amélioré sa présence au sein la communauté et a pu tirer parti de son appui auprès du conseil municipal. Grâce à ce rôle actif, The Theatre Centre a été en mesure de signer un bail pour l'ancienne bibliothèque Carnegie et d'amorcer les plans de rénovation du bâtiment.

L'adhésion de la collectivité a aussi grandement contribué à l'obtention de fonds publics afin de réaliser le projet de rénovation du théâtre. Ce dernier a pu mettre de l'avant cet appui aux bailleurs de fonds dans ses demandes, ce qui a permis de faire passer le projet de la conception à la construction.

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

Le plan de construction était le fruit d'une collaboration et les décisions étaient prises au cours de réunions régulières. En fin de compte, le plan a été établi par le directeur général et artistique et le chargé de projet d'Eastern Construction Company Limited. Le comité consultatif a aussi été mis à contribution, de concert avec le directeur technique du théâtre, afin de représenter les besoins des artistes en profondeur.

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

Bien que l'accessibilité ait été prise en compte dans le projet, les réalités d'une rénovation d'un édifice patrimonial ont pesé dans la balance. Le projet abordait les questions de handicap physique en incluant des toilettes, des rampes et des ascenseurs, tout en s'assurant que les loges étaient accessibles pour les artistes et les travailleurs en coulisse. Dans les coulisses, on retrouve une toilette accessible dotée d'une douche, une loge et un foyer des artistes sans obstacle.

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

Pour s'attaquer aux enjeux d'efficacité énergétique, The Theatre Centre a collaboré avec Hydro One par l'intermédiaire de son programme Économisez l'énergie. Bien que l'édifice dispose de luminaires DEL, l'éclairage du théâtre engendre encore d'importants coûts d'électricité. Afin de réduire les déchets, aucune bouteille d'eau à usage unique n'est vendue et le théâtre offre plutôt des verres et des tasses. Toutes les tasses à café jetables, de même que les couvercles, sont compostables.

Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?

Avec 600 000 \$ du budget de 6,2 millions mis de côté pour les imprévus, The Theatre Centre disposait d'une provision juste inférieure à 10 % du budget global du projet. Le principal imprévu auquel le théâtre a fait face fut la construction inadéquate de son gril dans les cintres. Même si 400 000 \$ avaient été dépensés pour renforcer le toit en construisant une structure d'acier pour soutenir les poutres de bois, cela n'était pas suffisant pour supporter le poids. Un supplément a été alloué pour modifier la structure d'acier pour qu'elle puisse prendre en charge le poids du gril. Par conséquent, il a fallu annuler l'aménagement des bureaux et des espaces de rangement au deuxième étage. Pour répondre à cet imprévu, on a revu le plan d'étage, déplacé la toilette et aménagé des bureaux plutôt au rez-de-chaussée.

Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?

Le projet a eu un effet néfaste sur les capacités de tous membres du personnel. Pendant les travaux, les priorités ont changé pour s'assurer que le projet respectait le calendrier. Le personnel travaillait constamment douze heures par jour et s'appuyait sur sa foi en la mission de l'organisme et la vision du projet pour maintenir son engagement.

Alors que la programmation a été reléguée au second plan pendant la construction, The Theatre Centre tenait des activités éphémères dans l'édifice voisin. Comme un promoteur avait récemment acheté la propriété, le théâtre a pu négocier l'utilisation de l'espace libre avant la démolition du bâtiment. Cet espace polyvalent permettait de continuer à offrir une programmation expérimentale pendant les travaux et de demeurer pertinent au sein de la communauté.

Comment le projet a-t-il été financé?

Le projet a été financé par des fonds publics et des dons privés, notamment par l'intermédiaire d'un prêt octroyé par le Fonds de progrès communautaire. Le directeur général et artistique Franco Boni jugeait que l'embauche d'un conseiller en collecte de fonds serait un apport significatif pour l'équipe de projet. Cela pourrait aussi aider le directeur et le membre du conseil d'administration Kevin Helfand à

reconnaître le potentiel de leur base de donateurs et les façons de recueillir efficacement des dons. Le conseiller en collecte de fonds a été déterminant pour la motivation et la formation de l'équipe de projet.

Les fonds publics provenaient des sources suivantes :

- Le Fonds du Canada pour les espaces culturels, du ministère du Patrimoine canadien pour 1,8 million \$
- La province de l'Ontario pour 1,2 million \$
- La Fondation Trillium de l'Ontario pour 500 000 \$
- La Ville de Toronto du fonds Section 37 pour 1 million \$
- Ana Bailoa, donatrice, 250 000 \$

Un comité directeur de la campagne de financement a été formé. Parmi ses membres, on peut nommer :

- Don McKellar, président honoraire de la campagne
- Michelle Fidani, présidente de la campagne
- Mairesse adjointe, Ana Bailão
- Steve Beatty
- Kevin Helfand
- Rick Matthews

The Theatre Centre a tenu un gala de bienfaisance intitulé « BOUNCE » avant le début des travaux et il a pu recueillir un peu plus de 200 000 \$ en parrainages corporatifs pour l'événement ainsi qu'en vente de billets.

Dans le cadre de ce projet, The Theatre Centre a reçu un prêt du Fonds de progrès communautaire. Le prêt avait deux raisons d'être : 1) Comme la plupart des promesses privées devaient être honorées dans un intervalle de trois à cinq ans, le prêt permettait donc de disposer de liquidités pendant la durée du projet alors que les contributions seraient reçues au fil du temps. 2) Au moment de la construction, The Theatre Centre ne comptait pas assez de promesses de contributions (entre 750 000 \$ et 1 million \$, en fonction du nombre d'années nécessaires pour rembourser le prêt avec les intérêts). The Theatre Centre a conclu la campagne d'engagement pluriannuel en 2016 en annonçant 1 million \$ en contributions et promesses.

The Theatre Centre a bénéficié d'un prêt pouvant atteindre 1,5 million \$. Le premier million était garanti par la Ville de Toronto. À la fin du projet, cela correspondait à la somme utilisée sur le prêt. Selon son plan de financement, le théâtre aura remboursé ce prêt avant 2022.

La « suite »

Comment The Theatre Centre a-t-il estimé les nouvelles données financières?

Afin d'établir les données financières pour le nouvel espace, The Theatre Centre a conservé un plan d'affaires semblable à celui qu'il avait pour la première année de son emplacement précédent. Le changement le plus notable était le transfert du coût du loyer en coûts d'exploitation. En vertu de son nouveau plan, le budget global est passé de 300 000 \$ en 2013 à presque 1,4 million \$ en 2019. La nouvelle répartition des revenus est environ comme suit : 25 % de fonds publics, 25 % de dons privés et 50 % des recettes perçues.

Le nouvel espace offre-t-il de nouvelles sources de revenus?

Une importante source de revenus pour The Theater Centre est l'ajout d'un café-bar. Conçu pour compléter la mission de l'organisme, le café-bar doit servir de lieu de rassemblement pour tous les membres des diverses communautés. En plus de servir une sélection de cafés et thés, le bar avec permis d'alcool propose des bières brassées localement, du vin et des spiritueux. Le café-bar du théâtre remplit son engagement envers la réalisation de nouvelles idées et façons de travailler en présentant un boulanger en résidence, des repas communautaires mensuels et des ateliers. Il est possible de le louer pour diverses fonctions, y compris des réunions, des événements spéciaux ou des ateliers.

The Theatre Centre a également lancé un programme de locations qui permet aux membres de la communauté de louer la salle principale de 180 places, ainsi que l'incubateur d'arts vivants BMO qui peut accueillir un maximum de 90 personnes pour des prestations, des ateliers, des réunions ou des répétitions. Ces salles peuvent être réservées à la semaine ou au mois. Un comité de réservation se réunit toutes les semaines pour étudier les demandes et confirmer le calendrier.

Du personnel a-t-il été embauché à l'ouverture du nouvel espace?

Dans son nouvel espace, le personnel est passé de quatre à onze personnes. Cela comprenait du personnel en marketing, des techniciens pour la salle principale et l'incubateur BMO, un gérant pour le café et du personnel de conservation, de production et de développement. Cette dotation en personnel a été dictée par la nécessité évidente de gérer la croissance en matière de programmation, location et administration. Ces nouveaux postes sont financés par les nouveaux revenus perçus.

Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?

Un des précieux enseignements tirés a été l'importance de gérer son propre café bar. La gestion d'un café à l'interne fera en sorte que les activités resteront conformes à la mission des installations et

permettra aux dirigeants de l'organisme de s'assurer que le café est exploité comme prévu. Une autre leçon apprise a été l'importance de l'image de marque et de la signalisation. Une signalisation cohérente et uniforme permet aux visiteurs de savoir exactement où ils se trouvent et de se sentir à l'aise. Si elle est faite de manière créative, la signalisation peut aussi servir d'élément distinctif pour l'espace, en plus d'appuyer les efforts de marketing et d'image de marque. Ainsi, The Theatre Centre utilise l'expression « this is » (ceci est) pour son affichage. Par exemple, on retrouve dans l'édifice des affiches qui indiquent : « ceci est une terrasse » ou « ceci est un escalier ». Cet affichage répond avec humour à la question souvent posée par nos voisins, « quel est cet endroit », d'une manière indiquant qu'ils sont bienvenus.

Finalement, une grande leçon apprise a été de répondre avant tout aux besoins de la collectivité par un lieu créatif. Au lieu de simplement présumer son usage, un organisme devrait vouloir offrir un espace qui peut s'adapter aux désirs de ses artistes et de ses auditoires. Un tel lieu ne prospérera que s'il sert la communauté et permet l'engagement de tous ses usagers. La question que nous posons le plus souvent aux membres de notre communauté est : « de quoi avez-vous besoin? »

Sommaire de l'étude de cas

Après avoir consacré une décennie à militer, recueillir des fonds, planifier et construire, The Theatre Centre a réalisé avec succès son projet d'immobilisations de 6,2 millions \$. La réutilisation adaptative de l'édifice appartenant à la Ville a indéniablement eu un immense impact sur The Theatre Centre et la communauté qu'il dessert. En réhabilitant un bâtiment patrimonial en un lieu qui accueille l'innovation et la création, The Theatre Centre est en mesure de réaliser sa mission d'être un véritable incubateur et un carrefour pour la collectivité.

Ressources

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

Sites Web :

- [The Theatre Centre](#)
 - [À propos des installations/du projet](#)
 - [Blogue de mises à jour des travaux](#)