

ARTS BUILD ONTARIO

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

**Great Canadian Theatre Company: Irving
Greenberg 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
Great Canadian Theatre Company	4
Contexte	4
Mission	4
Sommaire du projet	4
Le « quoi »	4
Qui possède et exploite la GCTC?	4
Qu'est-ce que la GCTC a bâti?	4
Le « pourquoi »	5
Pourquoi la GCTC a-t-elle entrepris ce projet?	5
Le « Qui »	5
Quelle clientèle la GCTC souhaite-t-elle desservir?	5
Qui a mené le projet?	6
Qui étaient les partenaires clefs dans le projet?	6
Qui était opposé au projet?	6
Qui faisait partie de l'équipe de projet?	6
Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?	7
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
De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?	7
Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?	7
Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?	8
Comment le projet a-t-il été financé?	8
La « suite »	9

Comment la GCTC a-t-elle établi son nouveau budget et l'IGTC a-t-il généré de nouveaux revenus?	9
Du personnel a-t-il été embauché à l'ouverture du nouvel espace?	9
L'exploitation du GCTC	9
Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?	9
Sommaire de l'étude de cas	10
Ressources	11

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 19 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 <https://www.artsbuildontario.ca/learning/webinars/> 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*.

Great Canadian Theatre Company

Contexte

La Great Canadian Theatre Company (GCTC) a été fondée en 1975 par un groupe de professeurs et d'étudiants de cycle supérieur de l'Université Carleton, qui aspiraient à une entreprise ne produisant que des pièces canadiennes, surtout celles dotées d'une valeur sociale. Un mandat en main, la GCTC a lancé la première de sa longue série de productions en août 1975.

Après avoir passé les années 1980 et 1990 dans un garage de camions rénové sur Gladstone Avenue, la GCTC a emménagé dans le quartier Wellington West d'Ottawa. La GCTC est maintenant chez elle au Irving Greenberg Theatre Centre. Le Irving Greenberg Theatre Centre, qui comprend une salle principale de 262 sièges, une petite salle polyvalente et deux vastes halls, a permis à la GCTC d'accroître ses activités et de devenir une plaque tournante de la scène artistique et des activités axées sur la collectivité.

Mission

Encourager, produire et promouvoir du théâtre de qualité qui suscite un examen de la vie canadienne et de notre place dans le monde.

Sommaire du projet

Le Irving Greenberg Theatre Centre (IGTC) possède une surface d'environ 1850 mètres carrés aux niveaux inférieurs d'un immeuble de dix étages, qu'il partage avec The Currents, des logements en copropriété. L'IGTC inclut un rez-de-chaussée, un deuxième étage et une mezzanine (troisième étage partiel), avec des bureaux administratifs au troisième étage, qui est le premier étage de la tour résidentielle. Il y a deux entrées: l'entrée principale de la GCTC au 1233 Wellington Street West, à l'angle de Holland Avenue, et 1227 Wellington Street, l'entrée de la tour résidentielle, qui sert d'adresse postale à la GCTC et donne accès aux bureaux de la GCTC.

Le « quoi »

Qui possède et exploite la GCTC?

Le Irving Greenberg Theatre Centre appartient à la Great Canadian Theatre Company, qui en assure également la gestion. Puisque l'IGTC se trouve à l'intérieur de l'immeuble en copropriété The Currents, la majorité de l'entretien est géré par les propriétaires de l'immeuble en copropriété. La GCTC est toutefois responsable de 25 % des frais de fonctionnement.

Qu'est-ce que la GCTC a bâti?

Le projet s'est échelonné sur 10-12 ans. La GCTC a entrepris un partenariat public-privé avec Windmill Development Ltd. et la Ville d'Ottawa, pour construire un immeuble polyvalent copropriété/théâtre. Le partenariat devait ouvrir la voie à d'autres partenariats public-privé

entre promoteurs, municipalités et organismes communautaires dans le cadre de projets d'immobilisations communs.

Le partenariat entre la GCTC et Windmill Development Ltd. a permis la construction du Irving Greenberg Theatre Centre, dont la salle de théâtre principale compte 262 sièges. Le théâtre se loge sous 10 étages de copropriétés. Les logements en copropriété The Currents et le Irving Greenberg Theatre Centre ont ouvert en 2008.

La salle de théâtre principale compte deux étages, dont la mezzanine. Le public a accès à la salle via le rez-de-chaussée et le deuxième étage de l'immeuble. L'espace principal inclut une passerelle pour défilés et une régie. Le théâtre dispose d'une petite salle flexible qui peut contenir jusqu'à 90 sièges. On trouve également un atelier de construction, des loges, un foyer des artistes, des salles mécaniques et un monte-charge qui donne accès à tous les étages. Les bureaux administratifs de la GCTC sont situés au troisième étage de l'immeuble en copropriété.

Le hall, situé au rez-de-chaussée, comprend une billetterie, un vestiaire, des toilettes et un café, géré par un tiers. On trouve aussi au deuxième étage la Lorraine Fritzi Yale Art Gallery.

Les copropriétaires et le théâtre ont accès aux espaces communs de l'immeuble : le hall principal, les ascenseurs, la zone à l'extérieur des bureaux administratifs de la GCTC, le deuxième étage/la mezzanine, la salle à ordures et le stationnement souterrain.

Le « pourquoi »

Pourquoi la GCTC a-t-elle entrepris ce projet?

L'ancien théâtre de la GCTC se trouve au 910 Gladstone Avenue. Maintenant connu sous le nom de The Gladstone, c'est un espace qui soutient le théâtre indépendant. Anciennement un garage, l'espace offrait une capacité de 77 à 99 sièges. La GCTC, qui s'y trouvait à l'étroit, avait besoin d'espace supplémentaire pour les loges, l'entreposage et l'administration. Le nouvel espace à l'IGTC accroît la superficie de la GCTC, ce qui aidera la compagnie théâtrale en croissance à combler ses besoins.

Le « Qui »

Quelle clientèle la GCTC souhaite-t-elle desservir?

La transformation du public de la GCTC a entraîné son déménagement vers un nouvel espace et un nouveau quartier. Ses programmes ont évolué grâce à un accroissement de l'espace consacré à la programmation pour étudiants et aînés. La GCTC présente maintenant six pièces par saison, tout en louant de l'espace à d'autres troupes de théâtre et à des organismes communautaires/culturels.

Qui a mené le projet?

Le projet a été mené par divers directeurs du GCTC au fur et à mesure de l'avancement du projet :

- Arthur Milner – ancien directeur artistique
- Nancy Oakley – ancienne directrice générale
- Lise Ann Johnson – ancienne directrice artistique
- Barbara Crook – Fondation Danbe
- Hugh Neilson – directeur général

Qui étaient les partenaires clefs dans le projet?

Le partenaire principal du projet était Windmill Development Ltd, qui demeure un partenaire dans le partage d'espace de l'immeuble polyvalent copropriété/théâtre.

Le plan d'origine de Windmill pour le site était de construire un immeuble en copropriété écoénergétique et respectueux de l'environnement (l'immeuble répond présentement aux normes LEED Gold). Dans un effort pour obtenir le soutien de la collectivité locale et de la Ville d'Ottawa, Windmill a proposé à la GCTC un partenariat de partage d'espace. Une proposition pour le projet, qui incluait l'acquisition du théâtre au sein de l'immeuble en copropriété, a été approuvée par le conseil de direction du GCTC.

D'autres partenaires clefs ont investi dans le projet :

Famille Irving Greenberg – donateur privé qui a offert 2,5 millions à la campagne de capitalisation; le nouveau théâtre porte le nom de feu Irving Greenberg.

Ville d'Ottawa – un des premiers bailleurs de fonds pour soutenir le projet, qui a permis la réduction de la créance au titre du capital

Apollo Management Company – entreprise propriétaire de l'immeuble en copropriété The Currents

Qui était opposé au projet?

Si certains conseillers municipaux se sont opposés au projet, la Ville a voté en faveur du soutien du nouveau théâtre de la GCTC, avec une contribution de 1,3 million de dollars. La GCTC est un pivot culturel au sein de la collectivité et la valeur du projet faisait l'objet d'un consensus.

Qui faisait partie de l'équipe de projet?

Le conseil d'administration de la GCTC et ses membres ont joué un rôle important dans l'instigation et la supervision du projet. Le comité de l'immeuble, aussi composé de bénévoles, a connu diverses configurations au fur et à mesure que son rôle a évolué pendant les six années de finition, de conception et de construction du nouvel immeuble copropriété/théâtre. On estime que 50 bénévoles ont participé au conseil de la GCTC et à ses comités.

Les conseils juridiques ont été fournis par Susan Gibson du cabinet Soloway Wright LLP.

Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?

Bien que la GCTC et Windmill aient dirigé la conception du nouvel immeuble, des consultants et des fournisseurs externes y ont aussi participé :

- Griffith Rankin Cook – architectes principaux du projet de l'IGTC
- Martin Conboy Lighting Design – consultant en conception de salle de théâtre
- AECON Immeubles Ottawa – gestionnaires de construction
- David Caulfeild – conseiller de projet

Le « comment »

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

Le projet a vu le jour grâce à la confirmation de la Ville d'Ottawa d'une subvention de 1,3 million pour le projet, suivie par d'autres bailleurs de fonds importants, et au partenariat avec Windmill, qui a permis à la GCTC de construire un nouvel espace. La contribution initiale de la Ville d'Ottawa a été cruciale puisqu'elle a aidé à justifier d'autres demandes de financement, auprès des gouvernements provincial et fédéral. Si le partenariat avec Windmill n'a pas fait baisser les coûts de construction, le partenariat public-privé a rendu le projet d'immobilisations possible pour la GCTC.

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

Le théâtre a été conçu par les architectes de Windmill, afin de répondre aux besoins de la GCTC. Les architectes de la GCTC et les consultants en conception de salle de théâtre ont ensuite respectivement conçu l'aménagement du point de vue de la construction et du théâtre.

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

À l'époque de la conception et de la construction, entre 2002 et 2008, l'accessibilité n'était pas au cœur du projet. Si le service à la clientèle et l'offre expérientielle de la GCTC fournit des accommodements pour personnes avec handicap, l'espace physique manque d'éléments accessibles, comme une porte de studio accessible. Étant donné la polyvalence de l'immeuble, les besoins en accessibilité varient entre la copropriété et le théâtre. La GCTC, qui poursuit ses opérations à l'IGTC, continue d'explorer des façons d'améliorer physiquement l'accessibilité de l'espace.

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

Pour Windmill, le rendement énergétique était au cœur de la conception globale de l'immeuble, tant pour la copropriété que le théâtre. The Currents un immeuble certifié LEED; le rendement énergétique est obtenu grâce aux toilettes à l'eau de pluie, aux fenêtres, au

système CVC et à un mur solaire qui emmagasine la chaleur du soleil pendant les mois froids de l'hiver, pour préchauffer l'air qui sert à ventiler les unités résidentielles.

Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?

La GCTC a connu un grave problème de flux de trésorerie, causé par le délai entre les confirmations par les bailleurs de fonds principaux qui ont soutenu le projet. Il en a résulté que la GCTC a malheureusement été incapable de régler ses factures pendant des mois. Ce n'est que grâce à la patience et à la générosité des consultants et des entrepreneurs que les retards de paiement ont été acceptés.

Un autre défi que la GCTC a dû relever est le respect des coûts du projet anticipés, en particulier durant la construction. La GCTC a soumis une demande révisée au Fonds du Canada pour les espaces culturels en octobre 2005, afin de faire face à une augmentation des coûts de construction de 39 %. Bien que différents défis aient contribué à l'augmentation des coûts, le facteur principal demeure les projections de coûts inadéquates de la part des architectes et des gestionnaires de construction. On a procédé à une reconception pour baisser les coûts, mais le coût global du projet a tout de même augmenté de 11,6 %.

Tout aussi délicat s'est avéré le partenariat de la GCTC avec Windmill. D'abord, le partage du site sur Wellington Avenue demandait des compromis : l'espace total à la disposition de la GCTC n'était pas optimal et conséquemment, la salle principale ne comporte ni ailes ni arrière-scène, et la petite salle et l'atelier de construction sont assez petits. Les deux projets (copropriété/théâtre) étaient profondément imbriqués l'un dans l'autre, ce qui a nécessité la collaboration de chaque partenaire pour atteindre sa vision respective. Mais comme pour tout partenariat d'espace, une pleine autonomie par rapport à l'immeuble n'est pas possible et les compromis sont inévitables. La GCTC a constaté des limites et des épisodes de mauvaise communication tout au long du projet.

Comment le projet a-t-il été financé?

Le coût total du projet, de 11,6 M\$, a été financé grâce à la conjonction du soutien des gouvernements municipal, provincial et fédéral. Les fonds subsistants proviennent de donateurs et d'un prêt pour couvrir de façon temporaire les coûts d'immobilisations.

- 1,3 M\$ de la Ville d'Ottawa
- 3 M\$ du Fonds du Canada pour les espaces culturels
- 2,6 M\$ du gouvernement de l'Ontario
- 2,5 M\$ de la famille Irving Greenberg comme don pour le projet
- Une campagne de capitalisation suivie d'une campagne additionnelle après l'ouverture appelée « Taking Care of Unfinished Business » pour faire face au déficit
- 1 M\$ de la campagne de capitalisation « Making it Greater »
- 1,2 M\$ en prêt pour couvrir le déficit de capital

La GCTC a eu beaucoup de succès auprès des bailleurs de fonds gouvernementaux, mais la collecte de fonds auprès du privé, à l'exception de la contribution de la famille Greenberg, s'est avérée un défi et un prêt de 1,2 \$ million de dollars a dû être contracté pour couvrir les coûts d'immobilisations résiduels. Un marché a été conclu avec la Fondation Danbe, qui a garanti le prêt. Une partie du prêt, une fois remboursée, a servi aux dépenses d'exploitation, ce qui a été consigné dans les livres comptables.

La « suite »

Comment la GCTC a-t-elle établi son nouveau budget et l'IGTC a-t-il généré de nouveaux revenus?

La GCTC a établi son nouveau budget pour l'IGTC en mettant l'accent sur les arts. La location d'espace n'était pas une priorité au début des opérations dans le nouvel espace. Cependant, un plan d'affaires a vite été mis sur pied pour incorporer la location, le café/restaurant du hall et le service de traiteur pour générer des revenus face à l'augmentation des dépenses de l'IGTC. La GCTC loue des espaces au sein de l'IGTC à plus de 45 troupes de théâtre et organismes communautaires/culturels. L'espace de la grande salle a permis à la GCTC d'accroître son public et ses revenus de production – on a constaté une augmentation globale des revenus de 10 %.

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

Des postes qui faisaient partie à l'origine du plan d'affaires de la GCTC pour l'IGTC n'ont pas été comblés au début des opérations, en raison des dettes contractées pour le projet d'immobilisations : directeur de production, directeur de la publicité et d'autres. Cependant, la GCTC a peu à peu développé ses opérations, augmenté ses revenus et remboursé son prêt. L'entreprise dispose maintenant d'une équipe de huit personnes : directeur artistique, directeur général, directeur de production, directeur des finances et de l'administration, directeur technique, directeur technique adjoint, responsable des accessoires et responsable des costumes.

L'exploitation du GCTC

Apollo Management Company est la société de gestion immobilière responsable de l'entretien de The Currents. En ce qui concerne toutes les immobilisations de l'IGTC spécifiques aux espaces théâtraux, la GCTC demeure responsable. Tous les actifs de l'IGTC sont tracés grâce à Asset Planner for the Arts, fourni par ArtsBuild Ontario, et payés par un fonds de réserve d'immobilisations. La GCTC a pu amasser son fonds de réserve d'immobilisations en percevant des frais d'établissement pour chaque billet vendu.

Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?

Divers défis se sont présentés au cours de la première année d'opérations. Étant donné que la tour résidentielle n'a pas de personnel sur place, le personnel de la billetterie de la GCTC a

souvent dû gérer l'accès aux zones résidentielles ainsi que d'autres problèmes, dont le fait de venir en aide à des résidents pris dans les ascenseurs communs. Les négociations sur l'accès aux espaces communs se sont avérées ardues, de même que les problèmes vécus tant par les résidents que la GCTC. Mentionnons l'odeur provenant de la salle à ordures (l'atelier de la GCTC se trouve au-dessus de la salle à ordures), les odeurs provenant du café/restaurant, les bruits provenant de la salle de théâtre au cours des répétitions et des représentations, et l'utilisation du stationnement souterrain. Ces problèmes sont souvent plus longs à résoudre, étant donné le partenariat de partage d'espace.

Le conseil d'administration a accepté que la GCTC renonce à une part de son indépendance en nouant le partenariat, mais il était impossible de connaître les détails des compromis d'avance. D'un autre côté, sans le partenariat, aucun projet d'immobilisations n'aurait eu du succès à l'époque. Une fois le marché conclu avec Windmill, le projet a pu prendre corps. Ottawa est une ville remarquable qui mérite les créations artistiques qui naissent dans cet espace. Un grand nombre de personnes souhaitent la réussite du projet. Par l'IGTC, la GCTC fournit une plateforme pour les artistes et continue de soutenir des entreprises indépendantes et nouvelles.

Sommaire de l'étude de cas

Devant un besoin d'espace grandissant, la GCTC a entrepris ce projet d'immobilisations pour quitter l'immeuble du 910 Gladstone Avenue et construire le Irving Greenberg Theatre Centre, en partenariat avec Windmill Development Ltd. Dorénavant le lieu permanent de la GCTC, le Irving Greenberg Theatre Centre offre une salle de 262 sièges situé sous l'immeuble en copropriété The Currents. La construction de ce nouvel espace a permis à la GCTC d'accroître ses activités artistiques et axées sur la collectivité : elle produit six pièces par saison, en plus de louer de l'espace à plus de 40 troupes de théâtre et divers organismes communautaires/culturels. L'accroissement de l'espace ainsi que la location ont permis à la GCTC de bénéficier d'une hausse de revenus et ainsi de jouer un rôle prépondérant dans les arts de la scène à Ottawa.

Ressources

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

Site Web (en anglais seulement) :

- [Great Canadian Theatre Company](#)

Autres :

- <http://www.windmilldevelopments.com/fr/projets/terminees-2/>