



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

### Le Lighthouse Festival Theatre



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>Lighthouse Festival Theatre</b>	<b>4</b>
Personne interviewée	4
Vision et mandat	4
Contexte historique	4
Sommaire du projet	4
<b>Le « quoi »</b>	<b>5</b>
Qui possède et gère l'édifice?	5
Quels sont les récents projets d'immobilisations du Lighthouse Festival Theatre?	5
<b>Le « pourquoi »</b>	<b>6</b>
Pourquoi LFT a-t-il entrepris ces projets d'immobilisations?	6
Quels outils et processus ont permis d'établir les besoins?	6
<b>Le « qui »</b>	<b>7</b>
Qui dirigeait le projet au sein du LFT?	7
Parmi le personnel du LFT, qui d'autre a participé aux projets d'immobilisations?	7
Qui ont été les principaux intervenants et partisans hors du Lighthouse Festival Theatre?	8
À quel(s) entrepreneur(s) le Lighthouse Festival Theatre a-t-il confié les projets?	8
Qui le Lighthouse Festival Theatre dessert-il avec ses espaces?	9
Qui était opposé aux projets?	9
<b>Le « comment »</b>	<b>9</b>
Comment les projets sont-ils passés de la conception à la construction?	9
Comment un plan de construction a-t-il été conçu?	10
De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?	10
Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?	10
Comment les activités quotidiennes ont-elles été gérées?	10
Comment les projets ont-ils été financés?	11

Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?	12
Comment la communauté a-t-elle été incluse durant la construction?	12
<b>La « suite »</b>	<b>12</b>
Comment le Lighthouse Festival Theatre a-t-il établi les nouvelles données financières?	12
Les espaces présentent-ils une nouvelle source de revenus?	13
Du personnel a-t-il été embauché après les projets?	13
Comment le Lighthouse Festival Theatre est-il entretenu et géré?	13
Quelles leçons ont été tirées au cours des 90 premiers jours?	13
Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?	14
<b>Sommaire de l'étude de cas</b>	<b>14</b>
<b>Ressources</b>	<b>15</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 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 aux espaces créatifs, *Creative Spaces Mentoring Network* et *Asset Planner for the Arts*.

## Lighthouse Festival Theatre

### Personne interviewée

- Helen Wagenaar, précédente directrice administrative
- Nicole Campbell, directrice exécutive

### Vision et mandat

Le *Lighthouse Festival Theatre* (LFT) se consacre au développement et à la promotion du théâtre professionnel dans le sud de l'Ontario; pour les Canadiens par des Canadiens. Avec 170 productions montées au théâtre depuis sa création en 1980, chaque artiste, technicien et membre du personnel a essayé de trouver la programmation théâtrale parfaite, pendant toute l'année, pour tous ceux qui franchissent ses portes.

Sans déroger à sa vision, LFT continuera de se concentrer sur la création et la présentation d'un théâtre professionnel de qualité supérieure dans la belle municipalité de Port Dover près du lac Érié.

### Contexte historique

Incorporé en 1980, le *Lighthouse Festival Theatre* constitue un point de repère dans la communauté de Port Dover depuis presque 40 ans, son histoire remontant au début des années 1900. Au cours des premières années, l'édifice appartenait à Port Dover et à la Ville de Nanticoke, alors qu'il était géré par le comité de gestion de l'hôtel de ville (Town Hall Management Committee). Pendant les 18 années suivantes, LFT louait le bâtiment auprès du conseil municipal pour 100 \$ par jour. En retour, le conseil remettait 80 % de ces paiements au LFT pour assurer la gestion des installations. Cet arrangement s'est poursuivi jusqu'à ce que le *Lighthouse Festival Theatre* fasse l'acquisition de l'immeuble en janvier 1999.

Désigné comme édifice patrimonial par la province en 1983, LFT a toujours tenté d'en préserver l'héritage architectural durant les rénovations réalisées dans l'ancien hôtel de ville. Cela comprend la conservation des plafonds de tôle embossée, des poutres de chêne, du plancher de bois franc et de la scène d'origine.

Depuis la fondation du LFT, des rénovations et des mises à niveau ont été rendues possibles grâce au soutien de membres de la communauté. Qu'il s'agisse de généreuses contributions financières ou de bénévoles qui ont installé un système de chauffage et de climatisation, les résidents ont toujours reconnu la valeur du théâtre et ils ont joué un rôle dans son évolution.

### Sommaire du projet

Bien que le LFT ait entrepris de nombreuses mises à niveau pendant ses 40 ans d'histoire, cette étude de cas portera sur quatre importants projets d'immobilisations qui ont grandement amélioré les

installations et les activités. Depuis l'an 2000, ces projets comprennent l'installation d'un ascenseur, le rajeunissement du vestibule, l'agrandissement du hall d'entrée, du bar et des bureaux, l'installation de nouveaux sièges pour ses abonnés et l'acquisition d'une salle de répétition distincte pour les artistes.

Réalisés en fonction des besoins, des circonstances et de la disponibilité de fonds, ces projets tenaient compte des besoins des usagers et ont été réalisés par une équipe dévouée.

## Le « quoi »

### Qui possède et gère l'édifice?

Après que la Ville de Nanticoke, maintenant dissoute, ait annoncé son intention de vendre l'ancien bâtiment de l'hôtel de ville, LFT a entamé des discussions avec la Ville et a acheté l'édifice en 1999. Le bâtiment comptait aussi deux locataires qui occupaient les magasins en façade. L'édifice est actuellement détenu et exploité sans but lucratif par *The Lighthouse Festival Theatre Company*.

### Quels sont les récents projets d'immobilisations du Lighthouse Festival Theatre?

Depuis l'acquisition de l'immeuble en 1999, une série de rénovations ont permis à LFT d'évoluer continuellement dans un espace qui répond le mieux possible aux besoins de sa communauté. La présente étude de cas aborde les projets suivants :

1. Rénovations du hall d'entrée (2000-2001)
2. Projet d'agrandissement « Room to Roam » (2009-2010)
3. Acquisition et rénovation de la salle de répétition (2015-2016)
4. Projet des sièges « Get Cheeky » et rénovations du vestibule (2017-2018)

1. Rénovations du hall d'entrée « Get a Lift » (Prenez l'ascenseur) :

Après l'acquisition de l'immeuble, LFT a tiré parti de fonds publics et privés pour rénover le hall d'entrée de l'édifice. Ce projet comprenait l'installation d'un ascenseur pour permettre aux spectateurs d'accéder au deuxième étage et rajeunissait le hall d'entrée et la billetterie. Après la restauration des vieilles briques autrefois masquées, le hall d'entrée offre maintenant une magnifique toile de fond pour exposer les œuvres d'artistes locaux.

2. Projet d'agrandissement « Room to Roam » :

En 2008, LFT a fait l'acquisition de l'immeuble adjacent au théâtre et a commencé la construction en 2009. Dans le cadre de ce projet, les locaux ont été complètement rénovés, alors qu'on a abaissé le plancher pour le mettre au même niveau que le deuxième étage de l'édifice original. Ce projet englobe deux importants rajouts aux installations. D'abord, cela a permis la création de ce qu'on appelle maintenant le « Long Bar Lobby », un espace événementiel licencié que la communauté peut louer.

Ensuite, on a pu améliorer et agrandir l'espace administratif pour le personnel du LFT.

### 3. Acquisition et rénovation de la salle de répétition :

En 2016, LFT a acheté une propriété sur Main Street à quelques pâtés de maison de l'immeuble principal. Le lieu a été transformé en un théâtre de style « boîte noire » qui reproduit les dimensions de la scène principale sur le plancher de la salle. Les nouvelles installations comprennent aussi des toilettes et un vestiaire entièrement accessibles. Cet édifice représente la première salle de répétition réservée à cet effet.

### 4. Projet des sièges « Get Cheeky » et rénovations du vestibule :

Entre 2017 et 2018, LFT a remplacé tous les sièges de son théâtre de 350 places après avoir entendu les plaintes des spectateurs et abonnés concernant leur inconfort. Ce projet comprenait un rajeunissement du vestibule, qui comprend maintenant trois portes sans obstacle et une avancée éclairée.

## Le « pourquoi »

### Pourquoi LFT a-t-il entrepris ces projets d'immobilisations?

La gestion des installations avait révélé la plupart des améliorations qu'il a fallu apporter. Par exemple, les rénovations du vestibule ont porté sur les fenêtres qui étaient écologiquement déficientes et sur une porte qui s'ouvrait souvent soudainement. Le fait d'avoir un vestibule sans obstacle avec un superbe extérieur qui présente désormais une avancée et trois portes a créé une façade invitante qui reflète le professionnalisme des productions montées dans l'édifice.

Par ailleurs, en investissant dans l'achat et la rénovation de sa propre salle de répétition, la compagnie peut dorénavant compter sur un endroit réservé à cet effet. Comme il n'est plus nécessaire de passer d'un lieu à l'autre, LFT est maintenant libre d'exploiter le bâtiment en fonction de ses propres besoins et horaires. Il peut bloquer des dates pour les périodes les plus occupées et offrir l'espace à la communauté par l'entremise de son programme de location.

### Quels outils et processus ont permis d'établir les besoins?

Concernant l'édifice, LFT donne le crédit à l'outil *Asset Planner for the Arts* qui l'a aidé à justifier les améliorations nécessaires. Grâce aux données de ce logiciel, LFT a pu produire des rapports qui indiquent le cycle de vie prévu des actifs, ce qui a validé les améliorations et les rénovations.

Comprenant qu'il fait partie de la vaste communauté de Port Dover, LFT s'enorgueillit d'offrir un environnement accueillant. Il interagit dynamiquement avec son public, mène des sondages et reste en communication afin de solliciter l'avis de ses clients. Quand LFT a effectué un sondage afin de déterminer les souhaits de ses clients en 2011, les participants ont répondu par

une écrasante majorité que les sièges du théâtre n'étaient plus confortables. Témoin de l'importance des commentaires des participants : des discussions avec le public ont permis au LFT de découvrir un besoin insoupçonné.

## Le « qui »

### Qui dirigeait le projet au sein du LFT?

Au sein du conseil d'administration du LFT, un comité de l'édifice gère les actifs de l'édifice et approuve les rénovations. Dans le cas des projets mentionnés précédemment, le comité a été consulté au cours de la phase de conception et était responsable d'approuver les plans et les contrats. Il s'est plus impliqué lorsque des anomalies et des événements imprévus sont apparus, notamment des augmentations de coûts de projet.

En tant que directrice administrative, Helen Wagenaar a dirigé la construction et l'exécution de ces projets. Après avoir reçu l'approbation du conseil pour les plans, les permis et les contrats, la directrice administrative gérait les activités de construction au quotidien. Du début à la fin du projet, elle a coordonné les entrepreneurs, a organisé les réunions et gardait le personnel au courant.

Voici quelques-uns des membres du comité associés aux projets d'immobilisations :

- Campagne « Get a Lift » de 2000 (hall d'entrée et ascenseur) : Wayne McDonald
- Campagne « Room to Roam » de 2009 : Steve Sterczer et Joan Shirlow
- Projet de la salle de répétition de 2016/17 : Paul Lipsit, George Araujo, Paul Morris, Joan Shirlow
- Campagne « Get Cheeky » de 2018 (nouveaux sièges) : Paul Lipsit, George Araujo, Paul Morris, Joan Shirlow

### Parmi le personnel du LFT, qui d'autre a participé aux projets d'immobilisations?

Les campagnes de financement ont toujours été déterminantes dans la possibilité de réaliser les projets de rénovation du LFT. Ainsi, ces projets d'immobilisations ont été décrits comme un effort d'équipe et de collaboration, dans lequel chaque membre a directement participé en fonction de son poste. Alors que le développement a contribué à obtenir l'appui des donateurs et à maintenir les relations, le service de marketing a joué un rôle crucial pour la diffusion des informations aux donateurs et aux spectateurs.

Bien qu'aucune nouvelle embauche n'ait été effectuée pour ces projets en particulier, LFT a appris l'importance d'un responsable du développement dédié à la gestion des campagnes de financement. LFT a donc embauché un responsable à temps partiel en 2012, d'abord pour fidéliser les donateurs, mais ce rôle a évolué pour orchestrer la campagne de financement « Get Cheeky ». Ce responsable a élaboré un échéancier efficace pour la campagne et a supervisé sa mise en œuvre, démontrant ainsi l'importance de ce poste pour la réussite globale du projet.



## Qui ont été les principaux intervenants et partisans hors du Lighthouse Festival Theatre?

Outre les donateurs privés, les abonnés et les spectateurs, LFT reconnaît trois partenaires pour leurs contributions aux rénovations des installations. À savoir :

### 1. CIBC :

En tant que partenaire bancaire des 40 dernières années, la CIBC a fidèlement soutenu tous les projets entrepris par le LFT. Elle a été un acteur majeur toujours prêt à collaborer avec l'organisme pour trouver le meilleur moyen pour gérer les projets. Qu'il s'agisse d'accorder une marge de crédit supplémentaire ou d'autoriser un prêt, son soutien a joué un rôle essentiel dans les projets de rénovation.

### 2. La chambre de commerce de Port Dover :

En tant que défenseur des arts et du tourisme à Port Dover, la chambre de commerce a assidument soutenu le LFT. Tant financièrement que d'un point de vue conceptuel, elle a continuellement exprimé son appui au Lighthouse Festival Theatre.

### 3. Reid & DeLeye Contractors Limited :

LFT entretient des relations soutenues et positives avec Reid & DeLeye Contractors Limited, l'unique entrepreneur de tous les projets de rénovation depuis 2000. Celui-ci a non seulement constamment proposé des budgets réalistes et exécuté correctement les projets, il a aussi démontré son appui par le biais de parrainage et de reconnaissance.

## À quel(s) entrepreneur(s) le Lighthouse Festival Theatre a-t-il confié les projets?

L'entrepreneur Reid & DeLeye avait été recommandé pour les rénovations du hall d'entrée par le président du conseil d'alors, Wayne McDonald. Ce dernier partageait une vaste expérience fructueuse avec la firme en raison de son rôle de gestionnaire des bâtiments et des installations au sein de la commission scolaire. Soulignant l'importance d'une bonne réputation dans une communauté rurale, leur précédente collaboration avec Wayne McDonald a donné naissance à un partenariat avec LFT qui dure maintenant depuis presque deux décennies.

Ils ont conservé leur relation en livrant toujours un travail de haute qualité dans les budgets alloués. Ils comprennent l'importance des échéanciers pour une compagnie théâtrale et la nécessité d'effectuer la plupart des projets de rénovation pendant la saison morte d'octobre à avril. Leur collaboration de longue date leur a également permis d'acquérir une connaissance approfondie de l'organisme et de l'édifice, ce qui a largement contribué à la réussite des projets.

### Qui le Lighthouse Festival Theatre dessert-il avec ses espaces?

Les espaces du LFT servent activement les utilisateurs, les spectateurs et la communauté d'affaires locale. Des projets comme la rénovation du hall d'entrée, l'agrandissement du bar et l'installation des nouveaux sièges avaient été entrepris pour améliorer l'expérience des clients et mis en œuvre en tenant compte de leurs préoccupations. L'acquisition et la rénovation de la salle de répétition ont permis au LFT de combler un besoin d'espace additionnel pour concilier leur horaire de répétitions et offrir aux artistes et interprètes des locaux sécuritaires et confortables. Enfin, bien que LFT tire parti des rénovations intérieures et extérieures, leur réalisation a aussi une incidence sur les restaurants et leurs commerces locaux qui bénéficient de l'achalandage généré.

### Qui était opposé aux projets?

Bien que LFT n'ait pas rencontré d'opposition importante à ses projets, il a fait preuve de prévoyance dans ses rapports avec le voisinage et les groupes locaux pour garantir l'appui de la communauté. Peu après l'ouverture de la salle de répétition, l'un des voisins avait remarqué une augmentation du bruit causé par les nombreuses locations. Cependant, grâce à des communications continues et des rencontres en personne, les relations avec les voisins demeurent positives.

### Le « comment »

#### Comment les projets sont-ils passés de la conception à la construction?

Dans la plupart des cas, les rénovations effectuées par LFT ont été réalisées tant en fonction des besoins que des circonstances. Par exemple, un plus grand hall d'entrée a toujours été nécessaire, ainsi qu'un ascenseur pour amener les visiteurs au deuxième étage. Quand LFT a acquis le bâtiment et a découvert que du financement était disponible auprès de la Fondation Trillium de l'Ontario et de ses sociétés commanditaires, il a été en mesure de concrétiser ses plans d'agrandissement du hall d'entrée.

De même en 2008, des apports financiers d'entreprises partenaires et une marge de crédit accrue de la CIBC ont permis au LFT d'entreprendre le projet « Room to Roam ». Le fait de disposer des liquidités pour l'agrandissement des bureaux et du bar a permis au LFT de répondre aux besoins identifiés.

Avoir sa propre salle de répétition a toujours été une priorité du LFT. Mais le projet a pu seulement prendre forme lors de la disponibilité d'un espace convenable, en plus du soutien du Fonds du Canada pour les espaces culturels, d'une réserve de capital considérable et de dons d'entreprises.

Dans le cas de la campagne de sièges et des rénovations extérieures, l'obtention d'une subvention du programme Canada 150 et de dons d'entreprises a finalement permis au projet de passer du concept à la construction. Même s'il était évident que de meilleurs sièges étaient

nécessaires et qu'un vestibule rénové améliorerait l'accessibilité et la visibilité de l'édifice, ce projet a été réalisé grâce à la disponibilité de fonds publics et à l'appui de quelques entreprises partenaires.

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

La mise au point des plans a été le fruit d'une collaboration entre le comité de l'édifice interne, Helen Wagenaar, l'entrepreneur, l'architecte et la communauté. Des consultations avec la communauté ont été menées par l'entremise de groupes de discussion ainsi que par des conversations informelles avec des abonnés. Leur avis a été sérieusement pris en compte et, quand des membres ont émis des doutes quant à la modernité du nouveau vestibule proposé pour l'édifice patrimonial, LFT est retourné à la planche à dessin pour créer un concept qui représentait mieux l'organisme et son histoire.

Une fois ces plans approuvés, les entrepreneurs établissaient un plan de construction qui était soumis au comité de l'édifice et à la directrice administrative pour leurs commentaires. Après l'approbation finale par le comité, les entrepreneurs ont pu aller de l'avant avec les plans de construction.

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

En tenant compte de son public cible, l'accessibilité a été intégrée à toutes les rénovations depuis l'ajout de l'ascenseur en 2000. LFT respecte le code du bâtiment et son théâtre offre un vestibule sans obstacle, l'accès à un ascenseur, des appareils d'écoute assistée, des toilettes et des sièges accessibles. LFT est allé au-delà du code en intégrant 16 sièges accessibles au lieu de 12 dans son théâtre de 350 places et met continuellement à jour ses systèmes d'écoute assistée.

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

LFT a récemment installé des ampoules DEL dans l'ensemble de l'édifice et utilise de l'éclairage basse tension dans la mesure du possible. Cela a été incorporé à l'affichage et à l'auvent nouvellement installé l'entrée. Afin de rendre sa nouvelle salle de répétition éco-efficace, LFT a collaboré avec Hydro One pour déterminer les meilleures lampes à DEL et leur positionnement optimal dans le but de réaliser des économies. Il a également consulté Hydro One et son fournisseur de systèmes de chauffage, ventilation et climatisation afin d'établir le meilleur usage et d'installer un plancher chauffant efficace. Des rideaux isolants ont aussi été mis en place pour respecter les normes de température et réduire le risque de surutilisation du système de chauffage et de climatisation.

### Comment les activités quotidiennes ont-elles été gérées?

Afin de gérer les projets d'immobilisations et les activités quotidiennes, un changement des priorités se produit habituellement alors que les rénovations prennent préséance. Le travail

d'équipe étant valorisé, le personnel du LFT entretenait un dialogue entre chacun, relativement aux échéanciers, et des tâches étaient confiées à d'autres membres si quelque chose devenait trop difficile à gérer. Des réunions hebdomadaires étaient aussi organisées pour les projets d'immobilisations et des rencontres d'équipe régulières permettaient de recueillir les mises à jour de tous les services et de maintenir le dialogue entre le personnel.

### Comment les projets ont-ils été financés?

En 2000, des collectes de fonds ont commencé et LFT a reçu de l'aide financière de la Fondation Trillium de l'Ontario, de S.C. Johnson, du Club Lions de Port Dover, de la firme d'architectes Ventin Group, de Reid & Deleye, du comité de bénévoles du Lighthouse et des dons des membres de la collectivité. Ceux-ci ont contribué à l'installation de l'ascenseur et aux rénovations du hall d'entrée. Afin de reconnaître la contribution des donateurs pour ce projet, l'artiste local Alec Godden a créé une grande plaque en bronze.

En ce qui concerne l'agrandissement des bureaux et du bar en 2008-2009, le projet a été intitulé « Room to Roam ». Un financement privé de 40 000 \$ de S.C. Johnson, de 10 000 \$ du président du conseil, de

10 000 \$ d'Alliance Homes et des plus petits dons ont grandement contribué à la réalisation du projet. Les donateurs privés ont été honorés par l'installation dans le hall d'entrée d'une plaque de bronze représentant des mouettes autour du phare. Pour ce projet, LFT a obtenu une marge de crédit auprès de sa banque.

Au lieu d'une campagne de collecte de fonds pour le projet de salle de répétition, LFT a communiqué avec ses fidèles donateurs et leur a expliqué sa volonté d'améliorer la qualité des productions et qu'il avait besoin de leur aide. LFT a également souscrit une hypothèque sur son principal immeuble afin de disposer de fonds additionnels comme mesure de précaution. Comme LFT disposait d'une réserve de capital importante, que les dons ont été généreux et qu'il avait reçu du financement du Fonds du Canada pour les espaces culturels, l'hypothèque n'a pas été utilisée pour ce projet de 200 000 \$.

La plus récente campagne de financement du LFT était intitulée « Get Cheeky ». Pour financer le remplacement des sièges, LFT a vendu des sièges et des accoudoirs aux abonnés, aux sociétés commanditaires, aux fondations et aux membres du conseil d'administration. Cette campagne a commencé en 2017 et les médias sociaux, le site Web, des envois de courriel et des initiatives au sein du théâtre ont permis de rejoindre le public. Juste à l'extérieur du théâtre, LFT a installé un siège que les clients pouvaient essayer, en plus d'imprimer deux grandes affiches présentant le plan de salle.

Dès qu'un siège était vendu, il était marqué comme tel sur les affiches. Une fois tous les sièges et accoudoirs vendus, on a invité les acheteurs à une journée portes ouvertes pour essayer les sièges, leur donner l'occasion de valider l'orthographe des plaques et vérifier que tous les

sièges étaient correctement comptabilisés. Grâce à cette campagne, LFT a vendu 347 sièges et 366 accoudoirs.

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

Au cours de l'agrandissement de 2008-2009 du bar et des bureaux administratifs, quelques événements imprévus sont survenus. D'abord, un incident est survenu au niveau des canalisations d'égout qui a forcé LFT à enlever tout le plancher et à marquer chaque conduit. Cela a augmenté les coûts du projet de 8 000 \$. En raison de ce supplément, l'architecte a décidé de retirer un aspect du design sans en discuter avec le comité. Une fois le bar terminé, Mme Wagenaar a remarqué l'absence de l'élément. En fin de compte, LFT a choisi de dépenser 10 000 \$ de plus pour s'assurer que l'élément était installé comme prévu au départ.

Lorsque LFT a amorcé la rénovation des sièges, l'échéancier du projet a été compliqué par le fait qu'un plan de sol devait continuellement être révisé pour accorder l'espace approprié entre les rangées. Une fois le plan finalement approuvé et les sièges installés, les abonnés ont signalé clairement que la nouvelle disposition des sièges obstruait certaines vues de la scène et qu'il y avait moins d'espace pour les jambes.

La directrice administrative, le publiciste et le directeur artistique ont réglé ce problème en discutant individuellement avec les clients afin de recueillir leurs préoccupations et de les rassurer. Les problèmes liés aux sièges ont été réglés en soulevant la scène et en ajoutant une plateforme au balcon, ce qui a exigé le retrait et la réinstallation des sièges au deuxième étage. En outre, le problème de positionnement des sièges qui les rendait inconfortables a été résolu en enlevant un pouce (2,5 cm) de rembourrage à l'arrière de chaque siège.

### Comment la communauté a-t-elle été incluse durant la construction?

En choisissant d'effectuer les rénovations pendant la saison morte, les programmes et les productions n'ont pas été touchés. Les clients et la communauté ont été tenus au courant des progrès par courriel et les médias sociaux, en plus d'être invités à célébrer la fin des projets lors d'événements portes ouvertes.

## La « suite »

### Comment le Lighthouse Festival Theatre a-t-il établi les nouvelles données financières?

Afin d'établir son budget après les rénovations, LFT s'est fié aux connaissances de son conseil d'administration, notamment l'expertise du trésorier pour atteindre efficacement l'équilibre budgétaire.

Étant donné que le projet « Room to Roam » a été terminé alors que l'année financière était bien avancée, LFT n'a pas comptabilisé des recettes additionnelles dans ses prévisions budgétaires. Néanmoins, une fois l'espace ouvert, il a été possible de constater une hausse des

revenus de location et de les inclure dans l'année financière suivante. Quant à sa salle de répétition, une fois qu'elle était utilisable, LFT a pu supprimer les répétitions comme dépenses de son budget, puisqu'il n'était plus nécessaire de louer des locaux auprès de l'église et de la bibliothèque locales. Les revenus générés par les locations de la salle ont compensé les coûts d'exploitation de l'espace.

### Les espaces présentent-ils une nouvelle source de revenus?

Le *Lighthouse Festival Theatre* peut générer des revenus supplémentaires grâce à un programme de location fructueux. Cela comprend la location de la scène principale, du bar, du hall d'entrée et de la salle de répétition. En disposant d'un bar avec permis d'alcool à l'étage, LFT est en mesure de générer d'autres revenus tant durant des spectacles et événements que par des locations de fêtes privées.

### Du personnel a-t-il été embauché après les projets?

Afin de répondre à l'augmentation du nombre de locations, LFT a pourvu le poste de directeur/directrice de production à temps plein. Il l'était auparavant sur une base saisonnière. Ce poste comprend la coordination des locations, la présence sur place et tout entretien mineur de l'édifice. En moyenne, on peut compter environ cinq heures consacrées à l'entretien, ce qui comprend des tâches comme remplacer les ampoules ou appeler un plombier. LFT reconnaît qu'il s'agit de coûts tangibles requis pour la réussite de son programme de location, étant donné qu'il fallait disposer d'une personne dédiée aux relations avec les locataires et présente sur place au besoin. Ce poste est financé par le programme de location amélioré.

### Comment le Lighthouse Festival Theatre est-il entretenu et géré?

Alors que le gestionnaire des installations et le personnel du LFT sont chargés de la gestion quotidienne et de l'entretien courant des lieux, le comité de l'édifice gère les actifs de l'immeuble et décide des rénovations à effectuer. Ses décisions sont étayées par l'outil de gestion d'installations et d'actifs pour espaces créatifs *Asset Planner for the Arts*. Les prochains projets seront financés par un fonds de réserve formé des dons et de sommes tirées d'un supplément incorporé à la tarification des billets.

### Quelles leçons ont été tirées au cours des 90 premiers jours?

En menant à bien plusieurs projets d'immobilisations, l'équipe du LFT a pu apprendre comment mieux gérer les attentes et accepter les bons et les mauvais côtés. Comme il y aura toujours des imprévus, les gestionnaires doivent être prêts à vivre des périodes intenses et à prendre des décisions rapides. Il importe également d'être fier et de s'approprier les projets achevés et de souligner les grandes réussites de l'équipe.

### Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?

Pour l'un de ses projets initiaux, LFT n'avait pas signé de contrat avec son gestionnaire de projet. Cela a révélé l'importance des contrats signés, d'une bonne communication et des relations professionnelles. En privilégiant une approche non interventionniste, le projet a accusé des dépassements d'environ 10 000 \$ et certains éléments ont été manqués. Grâce à l'expérience acquise, LFT a été mieux équipé pour réaliser les projets subséquents. Ils ont appris ne jamais craindre de poser des questions qui peuvent sembler anodines et de toujours rester en communication avec l'équipe de projet. Par conséquent, les travailleurs et les gestionnaires de projet ont été présentés, les numéros de cellulaire échangés et les chefs de projet communiquent désormais quotidiennement. Tous ces aspects contribuent à un environnement collaboratif et productif.

### Sommaire de l'étude de cas

En tant qu'organisation profondément enracinée dans la communauté et lieu de rassemblement, le *Lighthouse Festival Theatre* se consacre à fournir un espace qui répond aux besoins évolutifs de sa collectivité. En tirant parti de financements public et privé, le théâtre a intégré harmonieusement des améliorations notées par son public, ses artistes et son personnel. Alors que LFT amorce sa 40e saison, ses locaux réaménagés peuvent servir sa vision et lui permettent de continuer à se concentrer sur la création et la présentation d'un théâtre professionnel de qualité supérieure dans la belle municipalité de Port Dover au bord du lac Érié.

## Ressources

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

### Site Web et documents :

- [Site Web du Lighthouse Festival Theatre](#)
- [Page Web de la campagne de financement - Dévoilement de la salle de répétition et des plans du projet « Get Cheeky »](#)
- [Communiqué de presse du projet « Get Cheeky »](#)
- [Annonce de la subvention du programme Ontario 150 pour le projet « Get Cheeky »](#)