

# ARTS BUILD ONTARIO

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

*Le Tett Centre for Creativity & Learning*



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>Le Tett Centre for Creativity &amp; Learning</b>	<b>4</b>
Personne interviewée	4
Mandat	4
Contexte historique	4
Sommaire du projet	5
<b>Le « quoi »</b>	<b>5</b>
Qui possède et gère le centre Tett?	5
Comment fonctionnait le centre Tett et qu’offrait-il?	5
Qu’est-ce qu’un pôle créatif?	6
<b>Le « pourquoi »</b>	<b>7</b>
Pourquoi ce projet d’immobilisations a-t-il été entrepris?	7
Pourquoi le centre Tett a-t-il fait appel à la communauté et défendu le projet?	7
<b>Le « qui »</b>	<b>7</b>
Qui cet espace sert-il?	7
Qui dirigeait le projet?	8
Qui étaient les partenaires clés du projet?	8
Qui était opposé au projet?	8
Du personnel supplémentaire a-t-il été embauché?	9
Qui faisait partie de l’équipe de projet?	9
Qui le projet a-t-il été confié?	9
<b>Le « comment »</b>	<b>9</b>
Comment le projet est-il passé 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 événements imprévus ont-ils été gérés?	10
Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?	11
Comment le projet a-t-il été financé?	11
Comment les programmes ont-ils été gérés pendant la construction?	11
<b>La « suite »</b>	<b>11</b>
Comment le centre Tett a-t-il établi les nouvelles données financières?	11
L'espace créé présente-t-il une nouvelle source de revenus?	12
Du personnel a-t-il été embauché après l'ouverture du nouvel espace?	12
Comment le centre Tett est-il entretenu et géré?	13
Qui sont les locataires actuels du centre Tett?	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 pour <https://www.artsbuildontario.ca/learning/webinars/> 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*.

## Le Tett Centre for Creativity & Learning

### Personne interviewée

- Nadine Baker, gestionnaire des installations du *Tett Centre for Creativity & Learning*

### Mandat

**Vision :** Rapprocher les gens et les communautés par les arts.

**Mission :** Un lieu accueillant où les artistes, les organisations artistiques et la communauté se réunissent pour explorer, créer et être inspirés.

**Mandat :** Le *Tett Centre for Creativity and Learning* est un organisme sans but lucratif qui exploite un édifice patrimonial appartenant à la Ville de Kingston sur la rive du lac Ontario. Nous mettons à la disposition des artistes et organisations artistiques un espace abordable doté d'équipements professionnels où ils peuvent créer dans les meilleures conditions.

Nous hébergeons 11 organisations locataires, huit studios d'artistes en résidence et trois espaces publics usages multiples en location. Nous sommes un lieu de convergence artistique dynamique qui coordonne et crée une programmation accessible et de haute qualité pour tous les niveaux de capacités et d'expériences artistiques.

Nous comptons parmi nos partenaires des artistes, des organismes artistiques et communautaires, le centre *Isabel Bader Centre for the Performing Arts* et les services culturels de la Ville de Kingston.

En tant que haut lieu du patrimoine culturel pour les résidents de Kingston et les visiteurs de la région, nous favorisons l'apprentissage et la participation du public dans le domaine des arts.

### Contexte historique

Situé sur la rive du lac Ontario, le centre Tett dispose d'un magnifique emplacement au bord de l'eau. L'édifice est situé à proximité de Portsmouth Village et des quartiers Alwington et Sunnyside, ainsi que du centre nautique olympique de Portsmouth, de et du centre-Ville de Kingston est attribuable à John K. Tett, un ancien directeur des services récréatifs de la Ville de Kingston, qui a donné son nom au centre J.K. Tett.

## Sommaire du projet

La Ville de Kingston a soutenu le rajeunissement du centre Tett et l'a renommé le *Tett Centre for Creativity and Learning*, avec un nouveau mandat : servir la communauté en tant que pôle créatif. L'immeuble appartient à la Ville de Kingston, qui avait préparé une étude de faisabilité et un plan d'affaires avec l'aide d'Artscape afin de créer un modèle durable d'espaces locatifs à un prix inférieur au marché et destinés aux organisations artistiques. Le projet a duré 10 ans, de la conception jusqu'à la réalisation, l'étude de faisabilité ayant été effectuée en 2005 et la construction terminée en 2015.

L'organisme « The Friends of the Tett » (les Amis du Tett) et le conseil d'administration du *Tett Centre for Creativity and Learning* ont collaboré étroitement avec les services culturels de la Ville de Kingston pour mener à bien ce projet. L'édifice est maintenant exploité par le *Tett Centre for Creativity and Learning*, un organisme indépendant sans but lucratif.

## Le « quoi »

### Qui possède et gère le centre Tett?

Le *Tett Centre for Creativity and Learning* (TCCL) est un organisme de charité incorporé sans but lucratif qui exploite l'édifice. Le bâtiment patrimonial même appartient à la Ville de Kingston. Le TCCL agit à titre d'organisation parapluie pour l'édifice et a signé un contrat de location principale avec les services culturels de la Ville de Kingston. Il compte des sous-locataires et des titulaires de licence (pour les studios de création).

### Comment fonctionnait le centre Tett et qu'offrait-il?

L'ancien centre J.K. Tett était exploité comme un *pôle communautaire* au lieu d'un *pôle créatif* désigné. Il se trouvait dans un pauvre état, tant fonctionnel qu'esthétique. Une programmation communautaire collective n'était pas offerte dans le cadre du mandat de l'espace et les locataires fonctionnaient majoritairement en silo.

En 2005, les conclusions d'un examen interne des services de la Ville de Kingston et l'ambition de l'Université Queen's d'établir un nouveau centre des arts de la scène (le centre *Isabel Bader Centre for the Performing Arts*) ont mené la Ville à réévaluer le rôle du centre J.K. Tett comme « pôle créatif ». Les deux espaces instaурeraient un « pôle artistique » et offriraient un large éventail de créations multidisciplinaires conçues pour favoriser l'appréciation des arts et de la culture.

## Qu'est-ce qu'un pôle créatif?

Le Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC) du ministère du Patrimoine canadien définit un pôle créatif comme un « établissement multilocataires qui regroupe une variété de professionnels des secteurs des arts ou du patrimoine et de disciplines créatives. Divers types d'entreprises, tels que des organismes à but non lucratif, des organismes à but lucratif, ainsi que des créateurs indépendants peuvent s'installer dans un pôle. Les pôles créatifs offrent aux multiples usagers des espaces partagés, des équipements et des services; des occasions d'échange, de collaboration et/ou de développement professionnel; et des espaces et une programmation accessibles au public. » Source : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/fonds-espaces-culturels/lignes-directrices.html#a25>

En 2005-2006, Artscape a mis en œuvre un processus de définition de l'espace. Dans le plan d'affaires initial pour la réforme du centre J.K. Tett, cinq principes de développement ont émergé du processus de participation de la communauté :

- Créer un sens de la découverte et de l'apprentissage;
- Maintenir l'abordabilité et améliorer la durabilité;
- Accroître la collaboration et la connectivité;
- Développer un rôle de pôle créatif communautaire;
- Optimiser les partenariats stratégiques.

Des travaux de conception préliminaires ont commencé en 2008-2009 dans le cadre de la phase 2 de l'étude de faisabilité de la Ville de Kingston qui traitait des améliorations à apporter aux immobilisations. Des concepts ont été élaborés dans le but d'améliorer l'espace afin de faciliter la collaboration, de préserver l'authenticité du patrimoine, d'accroître la participation de la communauté et de rehausser son profil en tant que complexe civique des arts (selon le plan d'affaires du *J.K. Tett Centre for Creativity Learning*; février 2010).

Alors que les plans de construction étaient mis en œuvre, les locataires du centre J.K. Tett d'alors devaient trouver un espace de rechange et présenter une déclaration d'intérêt s'ils voulaient demeurer locataires du TCCL revitalisé. Pour être admissibles, les nouveaux locataires devaient être des organismes artistiques sans but lucratif avec un mandat qui favorisait la vision du TCCL renouvelé, en plus de présenter un solide plan d'affaires et une volonté d'offrir une programmation artistique à la communauté élargie. Artscape et un comité consultatif sur les arts ont évalué les déclarations d'intérêt et ont identifié d'éventuels locataires qui pourraient emménager dans le TCCL.

Au départ, la Ville de Kingston avait envisagé que l'édifice serait exploité par un organisme locataire qui agirait à titre d'exploitant des installations. Cet organisme signerait un bail principal de 10 ans pour gérer l'immeuble, obtenir des capitaux additionnels et le financement opérationnel afin de mettre en place les services et la programmation de l'édifice. Cependant, aucun des organismes ayant exprimé un intérêt dans le rôle d'exploitant des installations

n'avait la capacité d'assumer cette responsabilité. La Ville de Kingston a plutôt opté pour que les installations soient gérées par un organisme sans but lucratif distinct, qui est maintenant le *Tett Centre for Creativity and Learning*. Il s'occupe de l'exploitation des installations et de la programmation, du programme de location, en plus d'encourager la participation du public dans les arts.

## Le « pourquoi »

### Pourquoi ce projet d'immobilisations a-t-il été entrepris?

La communauté et la Ville de Kingston appuyaient en fin de compte le rajeunissement de l'ancien centre J.K. Tett. Des consultations auprès de la communauté et une étude de faisabilité ont révélé que la collectivité désirait un lieu de convergence pour les arts et la culture qui viendrait compléter les installations de l'Université Queen's. La Ville de Kingston, avec l'appui des Amis du Tett, un regroupement d'intervenants communautaires qui soutenaient le rajeunissement du centre Tett, a présenté le projet au conseil qui a voté en faveur du réaménagement du *Tett Centre for Creativity and Learning*.

### Pourquoi le centre Tett a-t-il fait appel à la communauté et défendu le projet?

La vision d'un nouveau centre culturel par la communauté a mené à ce qui est aujourd'hui le TCCL. Les Amis du Tett et la Ville de Kingston ont cherché à obtenir l'appui des membres de la communauté du domaine artistique. Cela allait de grands protecteurs des arts jusqu'à tous ceux qui assistent à des événements locaux ou qui inscrivent leurs enfants à un programme artistique. En particulier, la Ville a tenu des consultations qui visaient à informer la communauté et elle a effectué une étude de faisabilité qui comprenait des rencontres portant sur la signification de la « collaboration » avec les locataires du TCCL et la Ville de Kingston. Ce concept de collaboration et de service des arts et de la culture pour la communauté a évolué en un plan d'affaires, dirigé par Artscape. Ce plan comprenait des consultations et ciblait d'éventuels locataires qui pourraient offrir une programmation artistique et culturelle à la communauté élargie, une exigence pour tous les locataires du TCCL. Ainsi, les locataires offraient une programmation artistique sous la forme de cours d'art, de spectacles, de studios accessibles à certaines périodes et de séances portes ouvertes.

## Le « qui »

### Qui cet espace sert-il?

Le TCCL sert ses locataires et occupants du domaine des arts et l'ensemble de la communauté. Il offre des espaces créatifs à des loyers inférieurs au marché pour plusieurs disciplines artistiques comme la danse, les arts visuels, la poterie et le tissage. Les locataires proposent une programmation à la communauté élargie en vertu de leur contrat de location. Le TCCL met également ses locaux à la disposition de la collectivité par des locations, des expositions, des rencontres et des ateliers.



### Qui dirigeait le projet?

Le conseil d'administration, les locataires et les services culturels de la Ville de Kingston ont collectivement mené la réalisation du projet. Les bénévoles des Amis du Tett se réunissaient régulièrement dans le cadre d'un comité servant à définir le mandat du centre avec la Ville de Kingston, en plus d'être délégués au conseil au cours de la planification et de la construction. En 2011, les leaders des Amis du Tett se sont joints au nouveau conseil d'administration formé de membres de la communauté et de locataires.

Le conseil d'administration a joué un rôle clé dans l'élaboration de politiques et de règlements, en plus d'examiner le bail principal avec la Ville de Kingston et d'indiquer comment l'espace fonctionnerait. Tout était pris en compte, des sièges jusqu'aux fours.

### Qui étaient les partenaires clés du projet?

Les locataires du nouveau TCCL étaient les principaux partenaires du projet. Grâce à leur vocation commune et à leur programmation artistique offerte à la communauté de Kingston, les locataires ont permis au centre Tett de concrétiser son ambition d'être un centre culturel pour la communauté. Ils ont également signé un bail de 10 ans avec le TCCL, en plus d'être responsables de l'aménagement de leur espace. Par conséquent, tout équipement particulier ou toute rénovation requise dans leur espace du centre Tett devait être financé par le locataire.

### Qui était opposé au projet?

Bien que la plupart des membres de la communauté soutenaient la rénovation de l'ancien centre J.K. Tett en un pôle créatif multidisciplinaire, quelques intervenants remettaient en cause le projet. On retrouvait des membres du conseil et de la communauté qui s'opposaient à la création d'un centre culturel financé par le gouvernement. L'approbation générale du conseil et des communications constantes sur la façon dont le centre Tett offrirait des expériences artistiques enrichissantes pour la communauté ont amoindri ces oppositions. Au cours de la construction de la tour de maltage (l'espace dédié aux événements spéciaux du TCCL), quelques voisins se sont plaints de la vue du lac obstruée, mais grâce à des échanges et des rencontres en personne, les relations avec les voisins touchés demeurent positives.

## Du personnel supplémentaire a-t-il été embauché?

Les services culturels de la Ville de Kingston ont embauché un gestionnaire de projet pour faciliter la transition du leadership opérationnel au TCCL, dont les tâches incluaient l'élaboration d'un budget préliminaire et les communications.

## Qui faisait partie de l'équipe de projet?

L'équipe du projet de rajeunissement du TCCL comprenait :

- Nadine Baker, coprésidente du conseil d'administration du TCCL/actuelle gestionnaire des installations
- Patty Petkovich, coprésidente du conseil d'administration du TCCL
- Brian McCurdy, services culturels de la Ville de Kingston
- Colin Wiginton, services culturels de la Ville de Kingston
- Rob Cruthers, gestionnaire de projet auprès des services culturels de la Ville de Kingston
- Bill Penner, coordonnateur du développement auprès des services culturels de la Ville de Kingston

## Qui le projet a-t-il été confié?

La Ville de Kingston s'occupait de tous les appels d'offres auprès des entrepreneurs pour ce projet.

On a fait appel au cabinet d'architectes Colbourne et Kembel pour examiner la structure du centre J.K. Tett et déterminer les améliorations à apporter au bâtiment patrimonial pour le nouveau *Tett Centre for Creativity and Learning*, notamment les mises à niveau en matière de santé et sécurité, ainsi que les modifications requises pour répondre aux besoins des locataires à long terme et à une plus grande utilisation par le public.

## Le « comment »

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

Après une étude de faisabilité et un plan d'affaires proposé pour le rajeunissement du centre J.K. Tett, le conseil municipal a approuvé un financement de 13,2 millions \$ pour le projet d'immobilisations en 2008. À cette période, la Ville de Kingston menait à bien des négociations avec l'Université Queen's pour obtenir un terrain adjacent et y établir un centre des arts de la scène de calibre mondial et des installations d'enseignement pour les facultés de musique, d'art dramatique et du cinéma/médias.

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

La Ville de Kingston dirigeait les travaux de construction, en consultant le conseil d'administration au cours des phases de planification et de construction du projet.

Le conseil d'administration, constitué de locataires du nouveau TCCL et de membres de la communauté, se réunissait régulièrement avec la Ville de Kingston et le gestionnaire du projet afin de faire connaître ses besoins pour les lieux; par exemple, la guilde des potiers de Kingston a amené une maquette de ses locaux à une rencontre de planification.

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

L'accessibilité a été intégrée aux plans du projet de rénovation dès le début. Le nouveau TCCL est entièrement accessible, disposant d'un ascenseur, de toilettes accessibles, d'appareils d'écoute assistée, d'une signalisation en braille et de bandes podotactiles pour les cages d'escalier. Le TCCL continue d'améliorer son accessibilité et rencontre régulièrement le bureau de Kingston chargé de la LAPHO et la Ville de Kingston pour discuter des besoins de sa clientèle.

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

L'immeuble réaménagé conserve son statut patrimonial en plus d'être certifié LEED. Les coûts des services publics demeurent élevés, mais tous les frais d'exploitation sont compensés par les sources de revenus, surtout la location de locaux. Des systèmes de chauffage et des portes écoénergétiques ont également été installés pendant les rénovations.

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

Tandis que la Ville de Kingston s'occupait des entrepreneurs en construction et des ingénieurs, le conseil d'administration collaborait étroitement avec le gestionnaire de projet et les services culturels pendant les trois ans et demi de construction pour parer à toute éventualité.

Étant donné l'âge du bâtiment, les planificateurs comptaient sur la structure de base pour soutenir l'essentiel des rénovations. Toutefois, le mur extérieur en calcaire de la tour de maltage s'est effondré durant les travaux. Du support supplémentaire a été incorporé aux murs intérieurs avec des poutres en acier afin de préserver l'intégrité de l'édifice, en plus d'ajouter un aspect moderne au nouveau TCCL.

De la vermiculite a été trouvée dans les tuiles de l'ancien plafond et des gravats du 19e siècle dans les murs en calcaire. Du temps et des coûts additionnels ont été prévus afin de retirer l'amiante et les gravats.

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

Au cours de la planification et de la construction, ce projet n'avait aucun impact sur les activités quotidiennes du TCCL puisque le nouvel espace n'était pas encore construit.

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

La Ville de Kingston a déboursé 15 millions \$, investissant 1,8 million \$ en plus dans le projet par rapport aux 13,2 millions \$ prévus en 2008. Le TCCL a sollicité du financement auprès du Fonds du Canada pour les espaces culturels et d'autres subventions pour doter les installations d'un projecteur et d'équipements de nettoyage servant à l'entretien des locaux.

Les nouveaux locataires du TCCL, retenus lors du processus de sélection de 2009, ont collecté des fonds et sollicité des subventions, surtout auprès du Fonds du Canada pour les espaces culturels et de la Fondation Trillium de l'Ontario, pour payer leur propre aménagement. Les locataires comprenaient aussi qu'ils devraient rembourser la Ville de Kingston pour tout travail effectué en leur nom durant la construction.

### Comment les programmes ont-ils été gérés pendant la construction?

Le nouveau TCCL a été construit afin de regrouper la programmation artistique et culturelle dans un secteur de la ville, comme le souhaitait la communauté. Aucune programmation du TCCL n'a été touchée étant donné qu'il fallait attendre la réalisation des rénovations. Les anciens organismes locataires devaient offrir des programmes hors du centre J.K. Tett pendant la construction.

L'ouverture officielle du centre Tett était planifiée pendant ce temps. Dix-huit mois de préparation ont permis à la compagnie de danse Dreamwalker et à d'autres artistes locaux de créer un événement qui célébrerait la nature collaborative du TCCL. L'événement comprenait des performances, des installations artistiques et la participation de la communauté.

## La « suite »

### Comment le centre Tett a-t-il établi les nouvelles données financières?

En tant que signataire du bail principal et exploitant des installations, le TCCL a collaboré avec le service de recherche et développement de la Ville de Kingston afin d'établir un budget pour l'immeuble. Ce budget reposait sur des recherches menées dans le secteur au moyen de consultations auprès d'organismes artistiques et culturels, et d'autres sites en location dans la région. Les locations de locaux et les baux à long terme constitueraient les principales sources de revenus du TCCL.

Le but du TCCL était de mettre en œuvre un modèle durable à long terme qui offrirait aux organismes artistiques et culturels des espaces de travail à des prix abordables, où ils pourraient collaborer et offrir une programmation au public. Grâce à l'étude de faisabilité et au processus de candidature des locataires, il est apparu que ces organismes pourraient payer en

moyenne 6,18 \$ par pied carré, ce qui n'était pas suffisant pour couvrir les frais d'exploitation. La Ville de Kingston a soutenu l'exploitation du TCCL par un financement annuel de 125 000 \$ au départ, pour le réduire à un montant annuel de 100 000 \$ sur une période de 10 ans.

Les locataires doivent payer leur loyer et une portion des dépenses d'exploitation requises pour l'entretien de l'édifice. Ces dépenses varient annuellement et comprennent l'entretien des aires communes, les primes d'assurance, les taxes foncières et les services publics.

### L'espace créé présente-t-il une nouvelle source de revenus?

La construction du nouveau TCCL a été réalisée dans une optique de pérennité au moyen de locations d'espace. Dans son rapport remis à la Ville de Kingston, le TCCL indique que les principales sources de revenus proviennent des baux des sous-locataires, des studios d'artistes et du café, ainsi que de la location de salles et de la programmation.

La location de salles et les événements spéciaux, comme des mariages, constituent la deuxième source de revenus après les baux de sous-locataires. Le TCCL offre des tarifs de location différents pour les entreprises et les organismes sans but lucratif. Il loue actuellement la tour de maltage, la salle de répétition (1 500 pi<sup>2</sup> avec un parquet flottant), la salle d'activités (600 pi<sup>2</sup>), la galerie Tett comme espace d'exposition (1 000 pi<sup>2</sup>) et huit studios de créativité.

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

Le conseil d'administration a embauché un gestionnaire des installations afin de gérer les activités du nouveau TCCL. Après huit mois, le conseil a constaté que le gestionnaire des installations devait assumer un rôle de leadership dans la matérialisation et le maintien d'une vision pour l'espace. Un nouvel appel aux candidatures a été lancé et l'ancienne coprésidente du conseil d'administration, Nadine Baker, a accepté ce poste. Après trois ans d'exploitation de l'espace, elle dirige trois membres du personnel, un comptable et tout le personnel contractuel requis pour le fonctionnement des installations.

Voici quelques-uns des membres du personnel du TCCL :

- Gestionnaire des installations
- Coordinatrice du marketing et de la programmation
- Directeur technique
- Adjoint aux installations

Seulement deux postes avaient été pourvus au début des activités du centre : gestionnaire des installations et coordinateur de l'engagement communautaire. La formation de l'équipe actuelle du TCCL a été basée sur les besoins d'exploitation de l'espace, particulièrement en réponse à une forte demande en matière de location de locaux et d'événements spéciaux. Le TCCL bénéficie également du soutien de bénévoles.

### Comment le centre Tett est-il entretenu et géré?

En tant que propriétaire de l'immeuble, la Ville de Kingston est chargée de son entretien tandis que le *Tett Centre for Creativity and Learning* l'exploite comme un organisme indépendant sans but lucratif. Tous les coûts associés à l'entretien des installations sont assumés par la Ville de Kingston, alors que l'aménagement des espaces locatifs incombe aux locataires.

### Qui sont les locataires actuels du centre Tett?

- L'école de danse de Kingston (Kingston School of Dance)
- Le centre d'art autogéré Modern Fuel
- Les tisseurs et fileurs de Kingston (Kingston Handloom Weavers and Spinners)
- La guilde des potiers de Kingston (Kingston Potters' Guild)
- Le club de minéraux et de pierres de Kingston (Kingston Lapidary and Mineral Club)
- La bibliothèque de prêt d'instruments de musique Joe Chithalen Memorial (Joe's M.I.L.L.)
- La compagnie théâtrale Theatre Kingston
- Le conseil des arts de Kingston (Kingston Arts Council)
- Le café Juniper
- Le *Tett Centre for Creativity & Learning*
- Des artistes utilisant les studios de créativité

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

Les 90 premiers jours ont démontré l'importance d'une bonne préparation en vue d'offrir un programme de location de locaux. Après l'ouverture, le centre TCCL a été débordé par les demandes de location, ce qui l'a obligé à suspendre temporairement son site Web. Avec deux employés, il était compliqué de répondre aux demandes d'un programme de location (réservations, paiements, visites, contrats, mises en place et démontages, etc.). Un plan détaillé de locations qui englobe tous les aspects logistiques, petits et grands, permet de gagner du temps et de simplifier les réservations.

On a également appris que la communauté anticipait une programmation différente de celle prévue par le TCCL. Les gens recherchaient un endroit où il est possible de venir à l'improviste, mais les programmes étaient prévus à des dates et des heures précises pendant la semaine. (Par exemple : « Tissage pour débutants » le samedi 16 février à midi.) Dans ce cas-ci, la réalisation d'un sondage auprès de la communauté portant sur les expériences artistiques et culturelles voulues, et les heures de programmation publique, aurait pu aider le TCCL à développer une campagne de sensibilisation et une programmation éclairée.

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

En ce qui concerne la constitution du conseil d'administration pendant la planification et la construction, des membres possédant une expertise dans le domaine juridique et en éducation/communication auraient été un atout. Après deux à trois ans d'expérience, le conseil mène actuellement un examen de la gouvernance et souhaite favoriser plus d'objectivité parmi les membres. Ce faisant, il souhaite mettre sur pied un nouveau comité des locataires indépendant du conseil.

Le fait d'avoir le café ouvert lorsque les travaux ont pris fin aurait offert aux locataires, aux occupants et la communauté un endroit pour manger et boire dès le début. Le café représente un lieu de rencontre au TCCL et crée un sentiment d'appartenance au sein de l'édifice. Le café a ouvert un an après l'inauguration du bâtiment.

Actuellement, le TCCL continue d'éprouver des difficultés avec la perception qu'en a la communauté. La confusion réside autour d'un malentendu largement répandu voulant que le centre soit exploité par la Ville. Il arrive souvent que des personnes se présentent au TCCL pour des événements ayant lieu dans d'autres établissements de la ville. Ainsi, le centre a lancé une campagne « Le saviez-vous? » pour corriger les idées fausses concernant ses programmes et son fonctionnement.

Après avoir passé en revue toutes les leçons tirées du projet d'immobilisations, Nadine Baker partage ses recommandations pour tous ceux qui entreprennent un projet similaire. Elle suggère de mener des sondages avant l'ouverture au public afin de mieux comprendre les attentes de la communauté. Elle recommande aussi de prévoir un budget pour investir dans votre espace afin de continuer à répondre aux besoins des locataires et occupants. Enfin, ne vous reposez pas sur vos lauriers. Regardez vers l'avenir et concentrez-vous sur comment vous pouvez toujours améliorer votre espace.

## Sommaire de l'étude de cas

Le *Tett Centre for Creativity and Learning* représente un exemple de partenariat fructueux entre une municipalité et un organisme sans but lucratif, qui collaborent à l'établissement d'un pôle créatif pour leur collectivité. Des consultations auprès de la communauté artistique et une analyse des besoins en matière d'espace ont constitué le point de départ pour la reconstruction du centre J.K. Tett. Grâce au soutien de la Ville de Kingston, le TCCL applique un modèle durable qui tire ses revenus des sous-locataires, des locations et des activités. Ensemble, la Ville de Kingston et le TCCL ont établi un modèle efficace de pôle créatif au sein de leur communauté.

## Ressources

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

### Site Web

- [Tett Centre for Creativity and Learning](#)

### Documents

- [Plan d'affaires de 2010](#)
- [Plan des étages](#)
- [Rendus](#)
- [Plan stratégique de 2017](#)
- [Rapport préliminaire de 2017 pour la Ville de Kingston](#)
- [Rapports annuels](#)

### Webinaire d'ArtsBuild Ontario

- [Enregistrement](#)
- [Transcription](#)

### Vidéo

- [Vidéo de la construction du centre Tett](#)