

ARTS BUILD ONTARIO

Série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs

Toronto Centre for the Arts



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
Toronto Centre for the Arts	4
Personne interviewée	4
Historique des installations	4
Sommaire du projet	4
Le « quoi »	4
Quelles circonstances ont mené à la rénovation du Toronto Centre for the Arts?	4
Qu'est-ce que le Toronto Centre for the Arts créait?	5
Le « pourquoi »	5
Pourquoi le Toronto Centre for the Arts a-t-il entrepris ce projet?	5
Pourquoi le Toronto Centre for the Arts a-t-il fait appel à sa communauté?	6
Le « qui »	6
Qui cet espace sert-il?	6
Qui dirigeait le projet?	6
Qui faisait partie de l'équipe de projet?	6
À qui le projet a-t-il été confié?	7
Qui étaient les partenaires clés du projet?	7
Qui était opposé au projet?	8
Le « comment »	8
Comment le projet est-il passé de la conception à la construction?	8
Comment un plan de construction a-t-il été conçu?	8
De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?	9
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 la programmation a-t-elle été touchée pendant la construction?	11
Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées pendant la construction?	11

La « suite »	11
Comment le Toronto Centre for the Arts 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 le projet?	12
Comment le Toronto Centre for the Arts est-il entretenu et géré?	12
Quelles leçons ont été tirées au cours des 90 premiers jours?	12
Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?	13
Sommaire de l'étude de cas	13
Ressources	14

Introduction

ArtsBuild Ontario (ABO) s'est associée à 20 organismes artistiques répartis à travers l'Ontario qui ont mené des projets d'immobilisations mis en valeur dans une série d'études de cas. 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*.

Toronto Centre for the Arts

Personne interviewée

- Kristopher Dell, directeur de production

Historique des installations

Construit en 1993 dans l'ancienne Ville de North York, le *Toronto Centre for The Arts* (TCA) a été imaginé par l'administration municipale locale pour servir de centre d'arts pour la communauté. Exploité au départ par la *North York Performing Arts Centre Corporation*, le complexe comprenait trois salles. Soit :

Le George Weston Recital Hall; une salle rectangulaire d'une capacité d'un millier de sièges offrant une acoustique idéale, conçue pour les récitals

Le Studio Theatre; une salle de spectacle de 189 places demandée par la communauté et utilisée par les organismes locaux des arts de la scène et des groupes culturels

Le Main Stage; une salle de théâtre de style Broadway de 1 800 places, au centre de l'édifice

Sommaire du projet

La salle Main Stage du TCA a été sous-utilisée pendant plusieurs années après la fermeture de Dancap Productions, son principal client, qui avait amené la comédie musicale renommée *Jersey Boys* au TCA. Les auditoires changeaient et les besoins des organismes locaux évoluaient. Le TCA a consulté sa communauté théâtrale locale et a entendu son désir de disposer d'une salle de spectacle plus petite. On a alors prévu de diviser la salle Main Stage en deux salles réduites. Appuyé par la Ville de Toronto et le conseil municipal, le TCA a rénové cette salle en deux théâtres : le Greenwin Theatre (296 places) et le Lyric Theatre (574 places). Le projet était financé par le *Toronto Centre for the Arts* et la Ville de Toronto et il a été réalisé entre 2014 et 2016.

Le « quoi »

Quelles circonstances ont mené à la rénovation du Toronto Centre for the Arts?

Entre 1993 et 1998, le Main Stage constituait la principale source de revenus des lieux. Gérée par *The Live Entertainment Corporation of Canada Inc.* (aussi connu comme Livent) qui se chargeait de sa programmation, cette salle de spectacle de style Broadway présentait des productions importantes. En vertu de son entente avec la *North York Performing Arts Centre Corporation*, Livent programmait également des saisons de concerts dans la salle de récital de 1 000 places. Pendant ces cinq années, les deux salles étaient occupées et gérées par Livent, tandis que le Studio Theatre restait à la disposition des organismes locaux et des groupes communautaires. Néanmoins, lorsque Livent a cessé ses activités en 1998, le complexe a perdu son principal producteur et partenaire.

Cette période a également présenté des bouleversements au niveau de la municipalité, alors que la Ville de North York a été fusionnée avec Toronto. Désormais géré par la Ville de Toronto, le TCA a été désigné comme une agence et de nouvelles structures de gestion ont été mises en place. Propriété de la municipalité et sans but lucratif, le TCA est maintenant sous l'égide du service de développement économique et culturel de Toronto. Le TCA demeure imputable à un conseil d'administration constitué de membres du conseil municipal et de bénévoles qui est épaulé par le bureau du greffe de la Ville.

Selon ce nouveau modèle, le TCA misait sur des petits blocs de locations (allant de quotidiennes, hebdomadaires à mensuelles). Le centre a connu une brève période de stabilité grâce à son partenariat avec Dancap Productions en 2008. Toutefois, lorsque cette dernière a cessé de produire des spectacles à la salle principale en 2012, le Main Stage était de nouveau souvent vacant.

Qu'est-ce que le Toronto Centre for the Arts créait?

Grâce à ce projet d'immobilisations, le TCA cherchait à créer des installations qui serviraient efficacement la communauté des arts de la scène en évolution et son public. Une étude de marché effectuée par Net Gain Partners Inc. a conclu à un manque d'intérêt dans une salle de 1 800 places. Net Gain a mené une deuxième étude de marché qui a confirmé le besoin de salles de 300 et 600 places. C'est à cette étape que le TCA a réalisé qu'il pourrait diviser sa principale salle en deux plus petits théâtres et améliorer son offre à la collectivité, tout en présentant des productions d'envergure.

Le conseil d'administration a mandaté le cabinet d'architectes George Freidman Architects pour effectuer une étude de faisabilité afin de déterminer si ce projet était réalisable. Le personnel de TCA a suivi avec une proposition commerciale appuyée par Net Gain Partners. Le plan d'affaires comprenait un plan stratégique quinquennal pour la construction et l'exploitation des nouvelles installations. Le TCA a présenté le projet à la Ville de Toronto et il a été approuvé par le conseil municipal.

Le « pourquoi »

Pourquoi le Toronto Centre for the Arts a-t-il entrepris ce projet?

En passant d'un complexe de trois salles à quatre, le TCA cherchait à servir plus efficacement sa communauté théâtrale, à remplir son calendrier de locations et à accroître son marché.

Pendant une recherche initiale de nouveaux locataires clés pour la salle principale, des consultants ont rencontré des groupes culturels et d'arts de la scène qui ont indiqué ne pas souhaiter des locations à long terme d'un grand théâtre. C'est plutôt la nécessité d'un théâtre de 200, 500 ou même 700 places qui a été souvent mentionnée par les personnes consultées.

En outre, le Studio Theatre de 189 places, utilisé principalement par des groupes communautaires, était réservé au-delà de sa capacité. Avec un locataire à long terme, le Harold

Green Jewish Theatre, et un nombre croissant d'organismes utilisant la salle plusieurs jours par année, une liste d'attente de plusieurs années s'était constituée. Il était devenu évident que le TCA devait faire en sorte que ses salles répondent mieux aux besoins des troupes de théâtre et des organismes d'arts de la scène, sans oublier l'évolution du nombre de spectateurs.

Pourquoi le Toronto Centre for the Arts a-t-il fait appel à sa communauté?

La communauté artistique a jeté les bases de la vision menant le projet de rénovation du TCA. Au cœur de ce projet d'immobilisations, on comptait plusieurs études de marché et de faisabilité qui avaient consulté les organismes des arts de la scène. Les présentations théâtrales traditionnelles évoluaient et les besoins de ce secteur changeaient. Comme en faisaient foi la liste d'attente du Studio Theatre et les données empiriques des études de marché, la nécessité de salles petites à moyennes était incontestable. Cette solution pour optimiser l'utilisation des installations présentait un juste milieu pour le Studio Theatre surréservé et le Main Stage sous-utilisé.

Le « qui »

Qui cet espace sert-il?

Les salles rénovées du TCA visaient les organismes artistiques et les associations culturelles sans but lucratif, tant professionnels que communautaires.

Qui dirigeait le projet?

Bien que les projets d'immobilisations nécessitent une équipe d'individus dévoués pour assurer leur réussite, l'ancien directeur général Pim Schotanus et le conseiller municipal John Filion étaient les deux principaux pilotes de ce projet. M. Schotanus, qui œuvrait au TCA de 1993 à 2017, avait toujours émis un profond désir de voir le centre utilisé à son plein potentiel. De même, le conseiller John Filion, qui siégeait au conseil d'administration, était depuis longtemps inspiré par le concept de villes marchables ». Tous deux étaient motivés pour servir efficacement la collectivité locale et l'inclure dans les activités du centre.

Qui faisait partie de l'équipe de projet?

Un sous-comité avait été formé au sein du conseil d'administration pour superviser les rénovations. Ce sous-comité comprenait les personnes suivantes :

- Pim Schotanus, ancien directeur général
- Bob Cooper, le président du comité, expérience en gestion de projet
- Len Glickman, avocat dans le domaine du divertissement, président du conseil
- John Filion, conseiller de la Ville de Toronto, 18e arrondissement, vice-président du conseil
- Frank Molinari, terrains et biens immobiliers, Ville de Toronto

- Une équipe de projet a ensuite été constituée pour travailler plus directement sur le projet. Cette équipe comprenait :
- Pim Schotanus, ancien directeur général
- Kristopher Dell, directeur de production
- Bruce Bennett, gestionnaire de production affecté au projet
- Frank Molinari, terrains et biens immobiliers, Ville de Toronto
- Joanne Pynn, service du développement économique et culturel, Ville de Toronto
- Gary McCluskie, Diamond Schmitt Architects
- Sybil Wa, Diamond Schmitt Architects
- Antra Roze, Diamond Schmitt Architects
- Patrick Johnson, Diamond Schmitt Architects
- Andy Gee, Gillam Construction
- Benjamin Valliquette, Gillam Construction

Avant la construction ou même la phase de conception, l'échéancier était serré et le TCA avait besoin de l'aide de son personnel pour mener à bien le projet. En conséquence, Bruce Bennett, qui faisait partie de l'équipe de production du TCA, a été réaffecté pour être le lien principal avec l'équipe de construction.

À qui le projet a-t-il été confié?

Une fois le projet approuvé par la Ville, le TCA a opté pour un processus de soumission ouvert pour la sélection d'un architecte. Le TCA a publié un appel d'offres et a engagé le cabinet d'architectes Diamond Schmitt Architects pour le projet. Gary McCluskie était le principal architecte, alors que Sybil Wa et Antra Roze ont fourni la plupart des plans. Un autre intervenant clé de l'équipe Diamond Schmitt était Patrick Johnson. En tant que gestionnaire de la totalité du projet, il représentait le principal point de contact de TCA et le tenait informé pendant la progression du projet.

En raison de l'échéancier serré, le TCA a décidé qu'une méthode de gestion de la construction serait plus efficace. Le superviseur de construction Andy Gee et le gestionnaire de construction Benjamin Valliquette de Gillam Construction ont été embauchés au début du projet afin de gérer la construction. Toutes les soumissions et les contrats d'entrepreneurs spécialisés ont été traités par Gillam Construction, qui a aussi surveillé le processus de construction. Supervisé par Diamond Schmitt Architects, ils ont joué un rôle déterminant dans la réussite du projet.

Qui étaient les partenaires clés du projet?

Pendant le projet d'immobilisations, la Ville de Toronto a été une ressource précieuse. Non seulement elle a fourni un soutien financier, mais le service de développement économique et culturel, ainsi que celui des terrains et biens immobiliers, ont offert leur savoir-faire. Le soutien du personnel municipal chevronné a grandement contribué à guider les premières étapes du projet.

Deux membres du personnel de la Ville ont apporté leur appui durant toutes les étapes du projet : Joanne Pynn du service de développement économique et culturel et Frank Molinari des terrains et biens immobiliers ont été des acteurs clés dans la réussite des rénovations.

Un autre partenaire majeur qui s'est joint au projet était la compagnie théâtrale *Harold Green Jewish Theatre Company*, le principal locataire du Studio Theatre. Celle-ci a exprimé son intérêt de devenir une compagnie résidente du Greenwin Theatre, l'une des deux nouvelles salles créées par la division de la salle principale. Grâce à cette association, le TCA a pu trouver un partenaire avant le début de la construction et libérer le Studio Theatre pour d'autres organismes communautaires.

Qui était opposé au projet?

Pendant sa première décennie, la salle principale du TCA servait habituellement aux productions à grande envergure de sociétés à but lucratif. Sans aucun doute, ce théâtre unique de type Broadway manquait à ceux qui pouvaient remplir une salle de 1 800 places. Alors qu'une des rares grandes salles de la région fermait ses portes, quelques organismes et producteurs ont déploré la perte d'une scène bien conçue et centrale.

Le TCA a pu détourner la plupart des critiques en restant en communication avec le personnel de la Ville, les gestionnaires immobiliers voisins, la communauté locale et les médias. En tenant au courant tous ces intervenants des progrès du projet et en les invitant à visiter les lieux et voir les rénovations au fur et à mesure, le TCA a été en mesure de susciter un capital de sympathie envers le projet.

Le « comment »

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

Plusieurs facteurs ont contribué à amener ce projet de la conception jusqu'à la construction. D'abord, le besoin exprimé par la communauté pour de plus petites salles et un plan commercial convaincant ont assuré un vote positif au conseil municipal. Ensuite, le TCA disposait des ressources financières adéquates pour soutenir le projet. En tirant parti de son fonds de réserve, il a pu obtenir une contribution supplémentaire de la municipalité avant la construction. Enfin, le TCA pouvait compter sur une équipe dévouée, comprenant des membres de son propre personnel et de la municipalité, des consultants ainsi que des professionnels du secteur.

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

La phase de conception du projet a été le fruit d'un processus collaboratif reposant sur un dialogue ouvert entre l'architecte, le sous-comité du conseil d'administration, la haute direction, des consultants du monde du spectacle et des intervenants de la communauté. Les discussions ont commencé entre la haute direction et les architectes afin d'élaborer des plans pour réaliser la vision du nouveau TCA. Après avoir examiné les concepts avec des experts-

conseils de *Theatre Consultants Collaborative* et d'*Aercoustics*, le TCA a invité des intervenants de la collectivité pour obtenir leur avis sur les plans. Ces derniers comprenaient des locataires de longue date, des compagnies de théâtre sans but lucratif et des associations culturelles intéressées. Leur avis, ainsi que des rétroactions fréquentes formulées par l'équipe du TCA ont été pris en compte dans les plans peaufinés. Après une dernière ronde de consultations avec toutes les parties, les plans ont été fixés.

Afin de construire deux salles, la construction a été séparée en deux phases. La première comprenait la construction du Greenwin Theatre afin de soulager le Studio Theatre surréservé. Ce plan accorderait aussi plus de temps aux architectes pour peaufiner les dessins du plan de salle et les caractéristiques plus complexes du Lyric Theatre. Une fois le Greenwin Theatre ouvert, les efforts ont été concentrés vers la construction du Lyric Theatre.

Le Greenwin Theatre

La construction du Greenwin Theatre a commencé en janvier 2015 et s'est terminée en avril de la même année. Offrant maintenant 296 places, le Greenwin Theatre a été construit avec la scène de l'ancienne salle Main Stage. Les cintres d'origine ont été conservés et les hauts plafonds permettent la mise en place de deux grilles : un grillage élevé et un grillage de câbles en tension directement au-dessus de la scène et d'une partie des gradins. La salle comporte aussi des fauteuils escamotables qui permettent de la transformer en un espace événementiel, ce qui assure la polyvalence des lieux.

Le Lyric Theatre

La deuxième phase de construction portait sur l'aménagement du Lyric Theatre entre avril 2015 et septembre 2016. Pour créer cette salle, Diamond Schmitt a conçu une nouvelle scène et créé une structure dotée de treuils motorisés. On a également ajusté l'inclinaison des gradins du parterre et du balcon préexistants afin d'améliorer l'angle de vue de la nouvelle scène. Les murs en chevrons lumineux qui ceignent la salle constituent véritablement la caractéristique dominante du Lyric Theatre. Ces panneaux programmables sont rétroéclairés par des DEL changeant de couleur et contrôlés individuellement afin d'intensifier n'importe quelle prestation. En incluant le parterre et le balcon, le Lyric Theatre peut accueillir jusqu'à 574 personnes.

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

L'accessibilité a constitué une préoccupation majeure du projet de rénovation, les deux salles dépassant les exigences en matière d'accessibilité. Cela se traduit dans les aspects suivants du projet de rénovation :

Gradins : En doublant le nombre de places pour personnes en fauteuil roulant, le Greenwin Theatre et le Lyric Theatre offrent des sièges accessibles. Le Lyric Theatre comporte des places

accessibles réparties à travers la salle au lieu d'avoir une seule zone désignée, ce qui permet à tous les spectateurs de faire l'expérience des prestations de différents points de vue.

Systèmes d'écoute assistée : Les deux salles offrent des systèmes d'écoute assistée et excèdent le nombre minimum d'appareils requis.

Améliorations pour les artistes : Les installations comprennent des toilettes accessibles, tant pour le public qu'en arrière-scène. Un ascenseur de service et des rampes ont été aussi installés pour accommoder les artistes à mobilité réduite. Le Greenwin Theatre présente des sièges surbaissés, ce qui

crée l'effet d'une scène surélevée. Cela change la visibilité et donne un accès à la scène sans obstacle aux artistes. La scène se retrouve ainsi au même niveau que les loges.

Sécurité : Des lumières stroboscopiques ont été incorporées aux systèmes de sécurité incendie afin d'avertir les personnes ayant des problèmes auditifs. En plus d'un signal sonore, les alarmes comprennent maintenant un avertissement visuel.

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

Le TCA a doté les deux salles d'éclairage DEL, notamment celui des murs en chevrons du Lyric Theatre et toutes les nouvelles ampoules installées dans les deux salles. Pour rendre les caractéristiques architecturales et théâtrales encore plus efficaces, des lampes intelligentes MAC 301 et MAC 350S, Color Force et des luminaires DEL ont été installés dans la mesure du possible. Avec le système de chauffage, ventilation et climatisation existant, le TCA a apporté des ajustements qui permettent aux installations de chauffage et de refroidissement d'utiliser un variateur de vitesse et de fonctionner à un débit inférieur. Le système peut fonctionner à une efficacité optimale selon la demande.

Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?

Comme avec n'importe quel projet d'immobilisations, des imprévus sont survenus pendant la construction du Lyric Theatre. En Amérique du Nord, l'installation de panneaux lumineux en chevrons, sur les côtés de la salle, n'avait jamais été réalisée auparavant pour un théâtre de cette taille. Il a fallu environ six mois de plus que prévu pour cette installation.

Pendant la construction, le TCA a découvert que le concept initial allait coûter 2 millions \$ de plus que le budget prévu. Il faut constamment adapter le processus de conception-construction et il n'existe pas de plans directeurs établis auxquels on peut se fier. L'équipe travaillait à partir d'un concept et, au fur et à mesure que l'ouvrage progressait, le design a été raffiné. Pour réduire les coûts du projet, les plans ont été réévalués avec les experts de *Theatre Consultants Collaborative* et l'équipe a réussi en se concentrant sur l'ossature du projet. Dans le Lyric Theatre, des systèmes de levage en chanvre ont remplacé à court terme quelques-uns des systèmes motorisés qui pourront toujours être ajoutés ultérieurement. D'autres achats

d'équipements ont été reportés et se retrouvent exclus du projet. Il a été décidé de remettre en état les fauteuils au lieu de les remplacer.

Un fonds de réserve qui devait permettre au TCA de faire face aux imprévus a été conservé pour la fin du projet. Pour ce projet de 10 millions \$, le TCA avait prévu l'équivalent de 15 % pour son fonds de réserve.

Comment la programmation a-t-elle été touchée pendant la construction?

Pendant la construction, le Studio Theatre et le Recital Hall ont maintenu leur calendrier de représentations. Une signalisation dans l'ensemble du bâtiment informait les spectateurs des travaux en cours. TCA avait aussi installé des panneaux présentant le projet à la clientèle, en plus d'avoir des kiosques pendant des journées portes ouvertes et des événements d'envergure, où le personnel pouvait expliquer le projet et répondre aux questions.

Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées pendant la construction?

Évidemment, une augmentation de la charge de travail a allongé des journées de travail bien remplies. La charge de travail du personnel d'entretien a été accrue étant donné qu'il était impossible de complètement limiter la poussière à la zone de construction. Le hall d'entrée et les deux salles en activité nécessitaient beaucoup plus d'entretien et un nettoyage quotidien.

Des réductions de personnel inévitables ont également eu lieu pendant la construction. Puisqu'il y avait moins de salles en activité, certains postes qui dépendent des spectacles ont dû être supprimés.

La « suite »

Comment le Toronto Centre for the Arts a-t-il établi les nouvelles données financières?

Avant les rénovations, le TCA avait préparé une proposition commerciale avec *Net Gain Associates* afin d'établir des projections financières et la croissance estimée pour les cinq premières années d'exploitation des installations.

Cette proposition comprenait trois facteurs directeurs :

- Dépenses de personnel
- Maintenance et entretien
- Revenus de location

En fin de compte, on prévoyait que les coûts d'exploitation seraient couverts par les loyers. Le TCA a consulté plusieurs salles de spectacle de taille équivalente à propos des locations de salle et des revenus générés, y compris le Markham Theatre, Richmond Hill Theatre, The Rose, Vaughan Theatre et le Mississauga Living Arts Centre afin d'établir les projections.

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

Une augmentation des dépenses sans croissance des revenus était prévue pour les deux premières années d'exploitation des nouvelles salles. En vertu d'un modèle d'économie d'échelle, le TCA comprenait la nécessité d'effectuer des investissements au début afin de créer des partenariats durables et rentables avec les organismes locaux dans les prochaines années.

Après trois ans, les revenus du TCA ont commencé à croître. Les coûts d'exploitation des deux nouvelles salles sont inférieurs à ceux de l'ancienne salle principale. De plus, le TCA enregistre une augmentation de leur utilisation et, par conséquent, de ses revenus de location.

Du personnel a-t-il été embauché après le projet?

L'embauche de nouveau personnel avait été prévue dans le budget dès le début du projet. Une fois la construction terminée, du personnel d'entretien supplémentaire a été embauché pour s'occuper de l'espace additionnel. En outre, un autre cycle de recrutement a amené de nouveaux machinistes et techniciens, ainsi que du personnel d'avant-scène pour travailler avec les organismes professionnels et communautaires.

Comment le Toronto Centre for the Arts est-il entretenu et géré?

Le TCA continue d'entretenir et de gérer ses installations sous l'égide de TO Live, qui s'occupe aussi du *Sony Centre for the Arts* et du *St. Lawrence Centre for the Arts*.

La Ville de Toronto est toujours propriétaire de l'immeuble. Après avoir effectué une évaluation de l'état du bâtiment, la Ville et TO Live ont développé un plan décennal pour entretenir les installations, plan qui comprend des échéanciers et des stratégies de remplacement de divers éléments des théâtres.

TO Live utilise actuellement EBMS Ungerboeck, un système de réservation et de comptabilité complet à l'usage du personnel pour réserver et gérer les salles du TCA. Bien qu'il serve principalement de logiciel de location, il comporte aussi des modules pour gérer le stock et les éléments d'actif. Ce système offre des rapports d'analyse graphique et des tendances relativement à l'équipement et aux locations.

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

Malgré toute la planification, les consultations et les examens approfondis, certains problèmes n'apparaîtront qu'une fois le projet en cours ou lorsque les installations sont utilisées. Par exemple, quelques problèmes mineurs ont été décelés lorsque les nouvelles salles ont été ouvertes au public. Cela comprenait le fait que certains tissus et tapis n'étaient pas aussi durables que prévu. Par conséquent, le personnel a dû retirer et remplacer ces éléments. De plus, on a découvert la nécessité d'installer un dispositif de blocage de la lumière dans le Greenwin Theatre, afin d'empêcher l'éclairage du corridor extérieur de pénétrer dans la salle. Ce problème était causé par des retardataires ouvrant les portes d'accès à la salle. Bien que cela n'affectait pas la vision sur la scène, cela dérangeait l'auditoire. En fin de compte, la clé

pour faire face à ces surprises est de reconnaître que des problèmes surviendront, de rester ouvert aux suggestions et d'être transparent avec votre équipe.

Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?

En matière d'espace physique, même quand les choses se passent comme prévu, les résultats obtenus ne correspondent pas toujours aux prévisions. Par exemple, alors que l'équipe de construction a réussi à transformer le Greenwin Theatre en un théâtre de style « boîte noire » polyvalent, seuls quelques utilisateurs ont tiré parti de la souplesse de l'espace. Au lieu de retirer les rideaux et les équipements, la plupart des locataires l'utilisent comme tel.

Dès qu'un projet commence, il est presque impossible de réaliser des économies. Il est important de trouver des méthodes et des matériaux économiques durant la phase de conception, alors que les coûts ne feront qu'augmenter une fois la construction en cours. Dépensez prudemment dans la mesure du possible et prévoyez un solide fonds de réserve dans le budget du projet.

Enfin, l'équipe a appris l'importance des « tensions créatives » pour la réussite d'un projet. Dans la plupart des cas, de saines discussions mènent à de meilleurs plans et projets. Lorsqu'un problème relié à l'acoustique a été décelé après l'ouverture, il était devenu évident que cela n'avait pas été correctement examiné ni évoqué durant la construction. Avec le recul, le TCA aurait pu éviter des modifications post-ouverture si l'acousticien avait travaillé directement avec le centre plutôt qu'avec les architectes. Au bout du compte, il doit y avoir un système de contre-pouvoir avec toutes les personnes employées, pour s'assurer qu'une approche de gestion descendante ne limite pas le potentiel du projet.

Sommaire de l'étude de cas

Confronté au problème de sous-utilisation de sa principale salle, le TCA a examiné attentivement des études de faisabilité et de marché, en plus d'effectuer des consultations communautaires, afin de déterminer le meilleur moyen pour servir le milieu des arts de la scène. Soutenu par la municipalité, le TCA a tiré parti des forces de son personnel, de son comité de l'édifice, des consultants externes et de l'équipe de construction et d'architectes pour réaliser une ambitieuse rénovation en moins de deux ans. Le projet a permis au TCA de passer de 100 jours d'utilisation de la salle principale en 2014 à un usage combiné de 235 jours des deux nouvelles salles. Le projet d'immobilisations a permis d'améliorer l'accessibilité pour les groupes communautaires et sans but lucratif et d'amener une nouvelle diversité de spectacles sur les scènes.

Ressources

(En anglais seulement)

Site Web :

- [Toronto Centre for the Arts](#)

Documents :

- [Plan de salle du Lyric Theatre](#)
- [Plan de salle du Greenwin Theatre](#)
- [Ville de Toronto - présentation de l'aperçu du projet \(2015\)](#)
- [Ville de Toronto - budget approuvé pour les théâtres municipaux \(2016\)](#)

Webinaire d'ArtsBuild Ontario :

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

Dans les médias :

- [Act II for a Toronto theatre – The Globe and Mail](#)
- [When One Theatre Becomes Two: Combining the old and the new to deliver exceptional acoustics – Construction Canada](#)
- [Toronto Centre for the Arts: A Re-Imagined Lyric Theatre – Urban Toronto](#)
- [Archello Project Overview](#)