



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

Rapport sur les pratiques exemplaires

Mars 2020

Cette série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs a été réalisée grâce au soutien de :



Table des matières

Introduction	2
ArtsBuild Ontario	2
À propos de ce rapport sur les pratiques exemplaires	2
Organismes partenaires des études de cas	3
Rapport sur les pratiques exemplaires	4
1.0 Contexte des projets	4
1.1 Modèles d'exploitation et échéanciers des projets	7
2.0 La nécessité d'un projet d'immobilisations	11
2.1 Accessibilité et inclusion	12
2.2 Efficacité énergétique	12
2.3 Engagement communautaire	13
3.0 Les usagers des espaces	13
3.1 Direction et partenaires des projets	14
3.2 Comités de construction et entrepreneurs	15
3.3 Opposition aux projets	16
4.0 Du concept à la construction	17
4.1 Plans de construction	17
4.2 Financement	18
4.3 Imprévus	20
4.4 Activités quotidiennes	20
5.0 Établissement des nouvelles données financières	20
5.1 Gestion des actifs et réserve en immobilisations	21
5.2 Enseignements tirés	21
Sommaire	22
Ressources	24

Introduction

ArtsBuild Ontario

ArtsBuild Ontario (A.B.O) 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.

A.B.O 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'A.B.O comprennent notre le programme d'apprentissage *Learning Series*, *Creative Spaces Mentoring Network* et *Asset Planner for the Arts*.

A.B.O a publié des études de cas pour 19 organismes ayant réalisé un projet d'immobilisations dans le cadre de notre série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs. Les projets analysés couvrent une variété de tailles, d'envergures et de modèles d'exploitation. L'objectif de ces études de cas est de partager des pratiques exemplaires, des connaissances et des ressources avec d'autres organismes afin de les aider à développer et à maintenir leurs espaces créatifs.

À propos de ce rapport sur les pratiques exemplaires

Le présent rapport résume les principaux apprentissages tirés des 19 études de cas consacrés aux espaces créatifs. Il est destiné aux gestionnaires et aux organismes du domaine des arts qui entreprennent des projets d'immobilisations pour leur espace créatif respectif, afin qu'ils puissent y retrouver les réussites communes et les défis courants des organismes mis en évidence dans les études de cas.

Le rapport est divisé en cinq sections :

1. Le **quoi** (ce que les organismes bâtissaient et créaient)
2. Le **pourquoi** (la raison pour laquelle les projets étaient entrepris)
3. Le **qui** (les usagers des espaces et qui soutenait ces projets)
4. Le **comment** (comment les projets étaient soutenus financièrement)
5. La **suite** (comment les espaces sont entretenus et exploités, les enseignements tirés)

Chaque section partagera un sommaire de chaque étude de cas et comparera les similitudes et les différences de chaque projet. On retrouve toutes les études de cas et les webinaires connexes dans la section des ressources du présent rapport, ainsi que dans la page *Creative Space Case Studies Project* du site Web d'A.B.O.

Nous tenons à remercier les 19 organismes qui ont partagé leurs histoires, défis et succès avec A.B.O, communiquant ainsi à d'autres intervenants du domaine des pratiques exemplaires afin d'établir une solide infrastructure culturelle durable à travers l'Ontario.

Organismes partenaires des études de cas

Voici les organismes qui ont collaboré avec A.B.O pour la série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs et qui sont inclus dans ce sommaire de pratiques exemplaires :

- Musée canadien de l'automobile – Oshawa
- Carousel Players – St. Catharines
- Dundas Museum and Archives – Dundas
- École des arts de la vallée de Dundas – Dundas
- FirstOntario Performing Arts Centre – St. Catharines
- Galerie SAW Gallery – Ottawa
- Great Canadian Theatre Company – Ottawa
- Idea Exchange: Le Old Post Office – Cambridge
- Lighthouse Festival Theatre – Port Dover
- Meridian Arts Centre (anciennement le Toronto Centre for the Arts) – Toronto
- Meridian Hall – Toronto
- Miles Nadal Jewish Community Centre : Le Al Green Theatre - Toronto
- La Galerie d'art d'Ottawa – Ottawa
- Stratford Perth Museum – Stratford
- Le Tett Centre for Creativity and Learning – Kingston
- The Theatre Centre – Toronto
- Galerie d'art de Thunder Bay – Thunder Bay
- Église Trinity-St. Paul's et ensemble Tafelmusik : Salle Jeanne Lamon Hall – Toronto
- Le Westdale – Hamilton

Rapport sur les pratiques exemplaires

1.0 Contexte des projets

- Le **Musée canadien de l'automobile** à Oshawa, situé dans un ancien concessionnaire, a amorcé en 2015 la rénovation et le rajeunissement du bâtiment. Son projet d'immobilisations comprenait l'installation d'un recouvrement de métal isolé, l'intégration d'un nouveau système de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC), de nouvelles portes et d'éclairage de sécurité afin d'améliorer la façade extérieure.
- **Carousel Players** à St. Catharines a quitté en 2016 l'ancien palais de justice qui servait d'espace administratif, de répétition et de prestation pour emménager dans trois nouveaux emplacements. L'église unie Silver Spire héberge désormais ses bureaux administratifs, le *Niagara Folk Arts Multicultural Centre* offre une salle pour ses représentations, ainsi que des locaux de rangement et de répétition, alors que l'Université Brock met à sa disposition des installations pour la création de pièces de théâtre. L'élément le plus important de ce déménagement à trois emplacements a été le démontage de la scène et le déplacement de l'équipement spécial de l'ancien palais de justice et sa réinstallation dans le centre multiculturel.
- Le **Dundas Museum and Archives** a entrepris un projet d'agrandissement et de réaménagement entre 2011 et 2013. Ce projet comprenait la construction d'un atrium à double hauteur pour relier l'édifice d'origine du musée à l'historique maison Pirie (une résidence sur le terrain du musée, utilisée pour les activités et les locations), l'aménagement d'une entrée libre d'obstacle, l'installation d'un ascenseur et un réaménagement pour héberger un troisième espace d'exposition et une salle de consultation.
- L'**École des arts de la vallée de Dundas (DVSA)** est une école d'art sans but lucratif situé en plein centre-ville de Dundas. En 2010, le projet d'immobilisations de DVSA visait la restauration et la rénovation de son bâtiment patrimonial, tout en modernisant l'école et en répondant aux besoins des étudiants et des enseignants. Son projet comportait l'installation d'un ascenseur desservant tous les étages, l'intégration d'un nouveau système de CVC, des services améliorant l'efficacité énergétique et des rénovations intérieures qui bonifiaient les classes, le hall d'entrée et la galerie.
- Le **FirstOntario Performing Arts Centre**, situé au centre-ville de St. Catharines, était un projet dont la réalisation s'est échelonnée sur 12 ans. Inauguré en 2015, ce projet a vu la construction d'un complexe culturel de 95 000 pi², comprenant quatre salles de spectacle à la fine pointe de la technologie : le *Partridge Concert Hall*, le *Recital Hall*, le *Robertson Theatre* et l'auditorium *Film House*. Grâce à son partenariat avec l'Université, les usagers de l'école peuvent accéder au *Recital Hall* et au *Film House* pour des prestations, projections et conférences.
- La **Galerie SAW Gallery**, située à Ottawa, a entrepris la rénovation et le déménagement de ses locaux dans le cadre du projet de réaménagement de la Cour des arts mené par la Ville d'Ottawa en 2015. Ce projet a permis à la Galerie SAW Gallery de déménager dans l'espace laissé vacant par la Galerie d'art d'Ottawa, de le rénover pour aménager deux galeries d'exposition

thématique et des espaces de bureaux administratifs. L'ancien espace Club Saw a également été rénové pour créer un lieu de spectacle et une grande terrasse extérieure. Un espace de recherche artistique circumpolaire, le Nordic Lab, a aussi été construit dans le cadre de ce projet d'immobilisations.

- Le **Great Canadian Theatre Company** constitue le plus important théâtre indépendant professionnel d'Ottawa, offrant une programmation artistique variée chaque année. En 2018, la compagnie a déménagé ses activités dans l'Irving Greenberg Theatre Centre, situé dans le quartier Wellington Ouest d'Ottawa. Ce centre, qui comprend une salle de spectacle de 262 places, un théâtre polyvalent de type « boîte noire » et deux halls d'entrée spacieux, a permis à la GCTC d'étendre ses activités et de devenir un pôle pour les activités artistiques et communautaires.
- **Idea Exchange: Le Old Post Office**, situé à Cambridge, constitue un projet de restauration et d'agrandissement dirigé par l'organisme Idea Exchange et la Ville de Cambridge. Dans le cadre de ce projet d'immobilisations, l'ancien bureau de poste a été revitalisé en bibliothèque communautaire moderne et centre de ressources à son ouverture en 2018. Le projet comprenait des restaurations, des rénovations et le doublement de l'espace existant par l'ajout de 9 000 pi² de superficie à la structure historique. L'essor des laboratoires ouverts et des programmes de littérature numérique a ultimement inspiré ce projet d'immobilisations, ainsi que le partenariat entre la Ville de Cambridge et Idea Exchange.
- Le **Lighthouse Festival Theatre à Port Dover** a entrepris quatre projets d'immobilisations au cours des dix dernières années : rénovations du hall d'entrée (installation d'un ascenseur, rajeunissement du hall d'entrée et de la billetterie, restauration des murs de vieilles briques); projet d'agrandissement « Room to Roam » qui a vu l'acquisition de l'immeuble adjacent du théâtre; acquisition et rénovation de la salle de répétition; et son projet de remplacement des sièges du théâtre « Get Cheeky ».
- Le **Meridian Arts Centre** (anciennement le Toronto Centre for the Arts) a rénové en 2015 sa salle de spectacle principale afin de créer deux espaces plus petits : le Greenwin Theatre (296 places) et le Lyric Theatre (574 places). Ce projet répondait aux changements d'auditoires et aux besoins de sa communauté.
- Le **Meridian Hall**, anciennement appelé le Sony Centre for the Performing Arts, situé à Toronto, a effectué plusieurs projets d'immobilisations entre 2016 et 2018. Ces projets comportaient le remplacement du système de poulies de la salle de spectacle, la restauration du parement en calcaire sur l'ensemble de l'enveloppe de l'édifice, les améliorations de l'aire de chargement, des mises à niveau des systèmes d'alimentation et de communication de l'éclairage théâtral et bien plus encore. Chacune de ces rénovations constituait des projets individuels avec ses propres échéanciers, même s'ils se chevauchaient souvent. Ces projets étaient également le résultat d'un plan sur 10 ans élaboré après une évaluation de l'état actuel de l'édifice.
- **Miles Nadal Jewish Community Centre : Le Al Green Theatre** a fait l'objet de rénovations de novembre 2017 à septembre 2019 afin d'améliorer l'accessibilité des lieux pour sa clientèle. Les

améliorations du projet visaient l'accessibilité de la scène, des places assises, de la salle même, ainsi que des technologies connexes. Le MNJCC a remplacé les sièges par un système modulable qui maximise l'utilisation de l'espace. Il a aussi acheté un élévateur portable non électrique pour la scène et installé des boutons-poussoirs aux huit portes à accès facile de l'édifice. Enfin, le MNJCC a modernisé le système audio afin d'améliorer les prestations et les présentations. Un écran géant de 60 pi qui descend du proscenium a été aussi installé.

- La **Galerie d'art d'Ottawa**, en 2015, a entrepris un nouveau projet d'immobilisations dans le cadre du réaménagement de la Cour des arts, qui comprenait un modèle de partenariat public-privé entre la Galerie, la Ville d'Ottawa et des promoteurs d'un projet de condo-hôtel. Grâce à ce projet d'agrandissement, la taille de la Galerie est passée de 12 000 à 55 000 pi², ce qui a permis de rehausser la programmation et les espaces d'exposition, de location, de rangement et communautaire.
- Le **Stratford Perth Museum**, en 2008, a acheté, rénové et construit une addition à une maison victorienne de 4 700 pi² pour héberger ses expositions temporaires et sa collection permanente. L'acquisition de l'édifice a permis au musée d'établir un domicile permanent, de mettre en œuvre son plan stratégique et d'accroître ses revenus en augmentant son espace d'exposition et ses activités.
- Le **Tett Centre for Creativity and Learning** à Kingston a vu le rajeunissement du centre J.K. Tett pour créer un pôle créatif en 2015 – situé à proximité du centre *Isabel Bader Centre for the Performing Arts* - et l'établissement d'un pôle artistique dans la ville de Kingston. Il héberge désormais 11 organismes artistiques de diverses disciplines, offre des activités artistiques communautaires, ainsi que des locaux en location.
- **The Theatre Centre** de Toronto est un incubateur d'arts vivants reconnu à l'échelle nationale qui sert de pôle de recherche et développement pour le secteur culturel. Pour faire l'acquisition d'un domicile permanent, le projet d'immobilisations visait la rénovation complète entre 2012 et 2014 de l'ancienne bibliothèque Carnegie au 1115 Queen Street West.
- La **Galerie d'art de Thunder Bay** est une galerie d'art sans but lucratif qui, en 2009, a entrepris un important projet dont les plans visent la construction d'un nouveau bâtiment spécialisé sur les rives du lac Supérieur. Le nouvel édifice, dont la construction devrait commencer en 2020 ou 2021, offrira six espaces d'exposition, trois salles polyvalentes pour les activités, un espace d'entreposage à climat contrôlé, un café et une vaste boutique-cadeau.
- **L'Église Trinity-St. Paul's et ensemble Tafelmusik** à Toronto, entre 2013 et 2016, ont rénové le sanctuaire Trinity-St. Paul's, maintenant appelé la salle Jeanne Lamont Hall, afin de mieux servir son partenaire de longue date, l'ensemble Tafelmusik, et la communauté artistique élargie. Le projet comprenait l'amélioration de l'acoustique, l'installation de nouveaux sièges et la rénovation du hall d'entrée.
- Le **Westdale** a effectué la restauration et le réaménagement de l'édifice patrimonial du cinéma, situé dans le quartier Westdale d'Hamilton. Après l'achat du bâtiment en 2017, le projet d'immobilisations du Westdale a transformé un cinéma de 1937 en un carrefour culturel

cinématographique après la restauration de l'infrastructure de l'immeuble, la modernisation de son intérieur et le rétablissement des activités.

1.1 Modèles d'exploitation et échéanciers des projets

Le modèle d'exploitation et la portée d'un projet d'immobilisations peuvent déterminer la planification, l'exécution et l'entretien continu pour un organisme artistique. Les projets analysés dans cette série d'études de cas abordent un large éventail d'échéanciers, variant de deux mois à 25 ans. La durée moyenne des projets est de six ans de la planification à la réalisation. L'échéancier de chaque projet dépend d'une variété de facteurs, y compris le leadership, les modèles d'exploitation, les ressources financières, l'engagement de la communauté ou des parties prenantes et les imprévus. Par conséquent, chaque échéancier indiqué ne s'applique qu'à l'organisme et au projet d'immobilisations en question.

ORGANISME	PROJET	ÉCHÉANCIE
Musée canadien de l'automobile Modèle d'exploitation : Possède et exploite l'espace.	Rénovations importantes de l'extérieur du musée, ainsi que l'intégration d'un nouveau système de CVC.	Deux ans
Carousel Players Modèle d'exploitation : Loue l'espace auprès d'autres propriétaires et ne l'exploite pas.	Déménagement d'un établissement dans trois lieux différents pour héberger les activités, les bureaux et les espaces de répétitions. La principale composante a été le démontage et la reconstruction de la scène.	Deux mois
Dundas Museum and Archives Modèle d'exploitation : Possède et exploite l'espace. Loue des espaces à des groupes artistiques et communautaires.	Agrandissement et réaménagement de l'édifice du musée et de la maison patrimoniale Pirie.	Deux ans
École des arts de la vallée de Dundas Modèle d'exploitation : Possède et exploite l'espace.	Restauration et amélioration de l'immeuble patrimonial de trois étages : rénovations intérieures, aménagement d'un centre de médias et d'une chambre noire à l'intention de la communauté, restauration de la bibliothèque, mise en place d'un ascenseur desservant tous les étages, installation d'un nouveau système de CVC et réaménagement de l'éclairage intérieur.	Trois ans
FirstOntario Performing Arts Centre Modèle d'exploitation : Édifice appartenant et exploité par la municipalité. Loue des espaces à des	Construction d'un tout nouveau bâtiment en partenariat avec la Ville de St. Catharines et l'Université Brock, et développement d'un nouveau centre des arts de la scène au centre-ville de St. Catharines.	Neuf ans

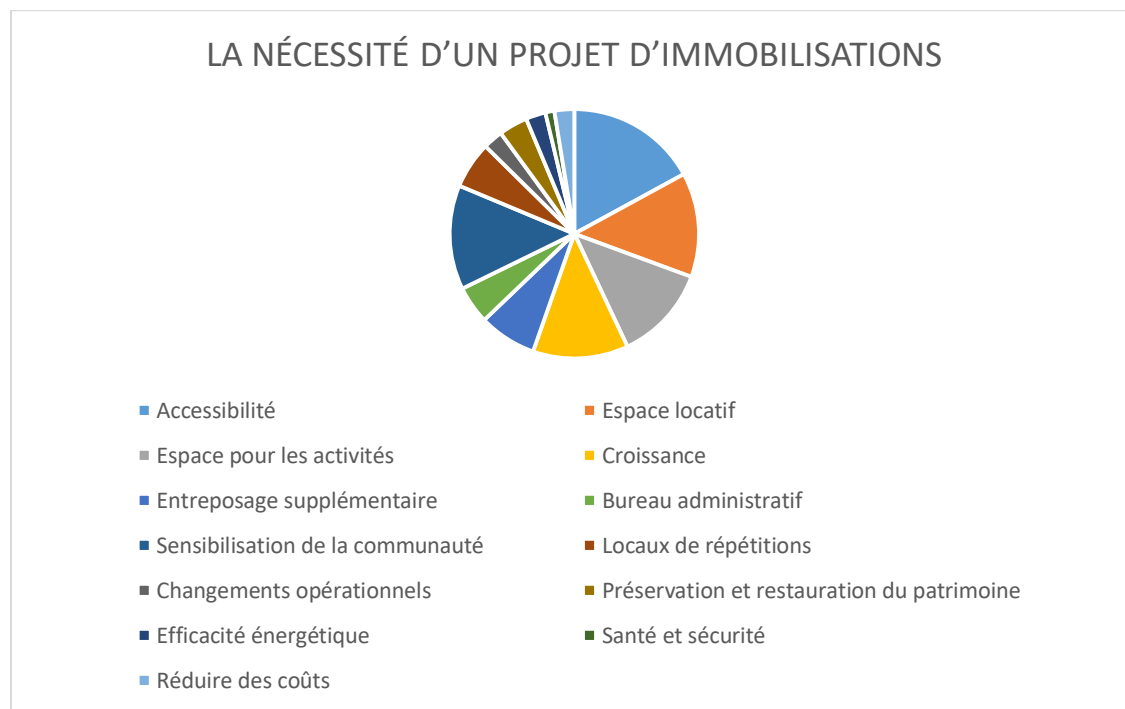
organismes artistiques et communautaires.		
<p>Galerie SAW Gallery</p> <p>Modèle d'exploitation : Loue l'espace auprès d'autres propriétaires et exploite les locaux. Loue des espaces à des groupes artistiques et communautaires.</p>	<p>Déménagement et rénovation d'un nouvel espace dans la Cour des arts pour la Galerie SAW Gallery, l'agrandissement de Club SAW et la construction de Nordic Lab.</p>	<p>Dix ans</p>
<p>Le Great Canadian Theatre Company</p> <p>Modèle d'exploitation : Possède et exploite l'espace. Loue des espaces à des groupes artistiques et communautaires.</p>	<p>Déménagement permanent à l'Irving Greenberg Theatre Centre. Construction du théâtre dans les deux premiers étages d'un immeuble de copropriétés.</p>	<p>Cinq ans</p>
<p>Idea Exchange: Le Old Post Office</p> <p>Modèle d'exploitation : Immeuble appartenant à la municipalité et exploité de manière indépendante. Loue des espaces à des groupes artistiques et communautaires.</p>	<p>Réaménagement du bâtiment patrimonial de l'ancien bureau de poste pour le transformer en une bibliothèque communautaire moderne et un centre de ressources.</p>	<p>Quatre ans</p>
<p>Lighthouse Festival Theatre</p> <p>Modèle d'exploitation : Possède et exploite l'espace. Loue des espaces à des groupes artistiques et communautaires.</p>	<p>Série de projets d'immobilisations de grande - et de petite - envergure qui comprenaient des rénovations du hall d'entrée, l'agrandissement, l'achat et la rénovation d'une salle de répétition et le remplacement des sièges.</p>	<p>Quatre ans</p>
<p>Meridian Arts Centre</p> <p>Modèle d'exploitation : Immeuble appartenant à la municipalité et exploité de manière indépendante. Loue des espaces à des groupes artistiques et communautaires.</p>	<p>Rénovation de la salle de spectacle principale de 1 800 sièges en deux salles plus petites : le Greenwin Theatre de 296 places et le Lyric Theatre de 574 places.</p>	<p>Trois ans</p>
<p>Meridian Hall</p> <p>Modèle d'exploitation : Édifice appartenant et exploité par la municipalité. Loue des espaces à des</p>	<p>Plusieurs projets d'immobilisations dont le remplacement du système de poulies de la salle de spectacle, la restauration du parement en calcaire sur l'ensemble de l'enveloppe de l'édifice, les améliorations de l'aire de</p>	<p>Un an (pour chaque projet)</p>

groupes artistiques et communautaires.	chargement, la mise à niveau des systèmes d'alimentation et de contrôle de l'éclairage théâtral et bien plus.	
Miles Nadal Jewish Community Centre: Le AI Green Theatre Modèle d'exploitation : Possède et exploite l'espace. Loue l'espace à des groupes artistiques et communautaires.	Amélioration de l'accessibilité de la scène, des places assises, de la salle même, ainsi que des technologies connexes. Acquisition et installation de nouveaux systèmes pour remplacer les anciens.	Deux ans
Galerie d'art d'Ottawa Modèle d'exploitation : Immeuble appartenant à la municipalité et exploité de manière indépendante. Loue des espaces à des groupes artistiques et communautaires.	Dans le cadre du réaménagement de la Cour des arts, la Galerie d'art d'Ottawa a construit de nouvelles installations en partenariat avec la Ville d'Ottawa et des promoteurs privés, créant un espace de quatre fois la taille originale de la Galerie.	Seize ans
Stratford Perth Museum Modèle d'exploitation : Possède et exploite l'espace. Loue des espaces à des groupes artistiques et communautaires.	Achat et modernisation d'une maison victorienne et ajout de 11 000 pi ² .	Deux ans
Le Tett Centre for Creativity and Learning Modèle d'exploitation : Immeuble appartenant à la municipalité et exploité de manière indépendante. Loue des espaces à des groupes artistiques et communautaires.	Rénovation du centre J.K. Tett et réaménagement comme pôle créatif multidisciplinaire. Des locaux sont fournis à des organismes artistiques, qui offrent des activités dans le cadre de leur contribution.	Dix ans
Le Theatre Centre Modèle d'exploitation : Immeuble appartenant à la municipalité et loué par The Theatre Centre. Loue l'espace à des groupes artistiques et communautaires.	Déménagement permanent à la bibliothèque Carnegie, réaménagée pour accueillir The Theatre Centre.	Deux ans

<p>Galerie d'art de Thunder Bay</p> <p>Modèle d'exploitation : Possède et exploite l'espace. Loue l'espace à des groupes artistiques et communautaires.</p>	<p>Plans pour développer un nouvel édifice situé sur les rives du lac Supérieur. Cette augmentation de la superficie bonifiera l'entreposage des collections et les activités offertes, etc.</p>	<p>Depuis 2009</p>
<p>Trinity St. Paul's Centre for Faith Justice and the Arts</p> <p>Modèle d'exploitation : Possède et exploite l'espace. Loue des espaces à des groupes artistiques et communautaires.</p>	<p>Rénovation du sanctuaire et du hall d'entrée de l'église Trinity-St. Paul's en partenariat avec l'ensemble Tafelmusik afin d'améliorer l'acoustique, l'esthétique, les sièges et l'expérience de la congrégation et des spectateurs.</p>	<p>Vingt-cinq ans</p>
<p>Le Westdale</p> <p>Modèle d'exploitation : Possède et exploite l'espace. Loue l'espace à des groupes artistiques et communautaires.</p>	<p>Restauration et réaménagement de l'édifice patrimonial Westdale, le transformant en pôle culturel cinématographique.</p>	<p>Deux ans</p>

2.0 La nécessité d'un projet d'immobilisations

Le diagramme ci-dessous indique les besoins communs justifiant l'entreprise d'un projet d'immobilisations pour toutes les études de cas.



L'accessibilité était extrêmement importante pour 73% des organismes. D'autres facteurs d'intérêt pour les organismes comprenaient la location d'espace et la sensibilisation de la communauté, pour 58% des organismes étudiés. Une majorité de ceux-ci (55 %) visaient aussi l'espace disponible pour les activités et la croissance. De même, 32% soulignaient l'importance de locaux d'entreposage supplémentaire, tandis que 26 % se concentraient sur des locaux de répétition dans le cadre de leur projet. Les bureaux administratifs étaient importants pour 21% des organismes, et la préservation ou la restauration du patrimoine étaient importants pour 16% des organismes. Onze pour cent indiquaient un grand besoin pour apporter des changements opérationnels, améliorer l'efficacité énergétique et réduire les coûts. Enfin, 5% des organismes ont tiré parti de leurs projets pour régler principalement des enjeux liés à la santé et sécurité.

Plusieurs organismes ont effectué des études et mené des sondages auprès d'intervenants pour valider et concevoir les besoins de leurs projets. Cela comprenait des études de faisabilité, des évaluations des besoins, des estimations des besoins liés à l'espace, des analyses de viabilité et de marché. Les plus petits organismes étudiés n'ont pas effectué d'études de faisabilité officielles; ils avaient plutôt cherché à obtenir une confirmation interne au moyen de sondages auprès de la clientèle, des consultations avec les dirigeants municipaux et les membres de la communauté, ou en observant les besoins par la gestion directe de leurs installations. Les plus grandes organisations, appartenant souvent à la municipalité, ont effectué des études officielles avec des consultants externes, comme Artscape, Lord Cultural Resources,

Westbury National, Architecture49inc., Cobalt Connects, Levitt Goodman Architects Ltd., Martin Vinik Planning for the Arts and Urban Strategies Inc., ERA Architects Inc., Net Firms et Diamond & Schmitt Architects.

2.1 Accessibilité et inclusion

Tous les projets tenaient compte de l'accessibilité dès les étapes de planification et de conception. Les projets relevant des municipalités faisaient appel à des comités consultatifs en la matière et des services municipaux concernés pour mener des vérifications et orienter les concepts. En outre, ces projets permettaient aux comités et aux services en question de parcourir les espaces pendant la construction.

Certains organismes, qui ne relevaient pas de la municipalité, ont également exécuté des vérifications en matière d'accessibilité. Les handicaps invisibles et l'accessibilité expérientielle étaient pris en compte dans plusieurs de ces vérifications. En règle générale, les projets intégraient les éléments suivants :

- Sièges accessibles (dans certains cas, les places accessibles étaient réparties dans l'ensemble de la salle de spectacle au lieu d'être réservées à une zone désignée)
- Ascenseurs
- Débarcadères
- Toilettes accessibles
- Toilettes unisexes
- Marquage tactile au sol
- Tables à langer pour adultes
- Loges plus spacieuses
- Boutons-poussoirs à toutes les sorties d'urgence
- Lampes stroboscopiques
- Alarmes sonores

Par exemple, une priorité pour le cinéma Westdale pendant les rénovations était de faire en sorte que l'édifice soit entièrement accessible. On a installé des rampes à l'intérieur et l'extérieur du bâtiment, des sous-titres peuvent être affichés pour les projections de films et des appareils d'aide technologiques sont offerts aux spectateurs. De même, la Galerie d'art d'Ottawa est allée au-delà des exigences du code du bâtiment et a installé des toilettes unisexes.

2.2 Efficacité énergétique

La majorité des organismes ont installé de l'éclairage DEL dans le cadre d'importantes rénovations. Les projets qui comportaient de nouvelles constructions envisageaient l'installation de systèmes écoénergétiques dès le début. Plusieurs organismes ont tenté d'obtenir une certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) dans le cadre de leur projet. La Galerie d'art d'Ottawa, le Tett Centre et l'ancien bureau de poste d'Idea Exchange sont tous des édifices certifiés LEED. D'autres composantes écoénergétiques comprenaient des systèmes de CVC nouveaux ou améliorés, l'isolation de

portes et de structures mixtes, ainsi que la mise à niveau complète de systèmes électriques et mécaniques.

2.3 Engagement communautaire

La majorité des organismes rendent crédit à leur communauté pour façonner la vision de leurs projets d'immobilisations. Plusieurs ont tenu des consultations auprès de leur communauté pour l'informer de la planification et de la conception du futur espace créatif. Des tables rondes et des entrevues en personne effectuées pendant les études de faisabilité ont également impliqué les principales parties prenantes. Ces séances ont démontré que les organismes répondaient aux besoins définis par ceux qu'ils servent et ont contribué souvent à assurer l'engagement de la communauté pour les projets ainsi que le soutien des municipalités.

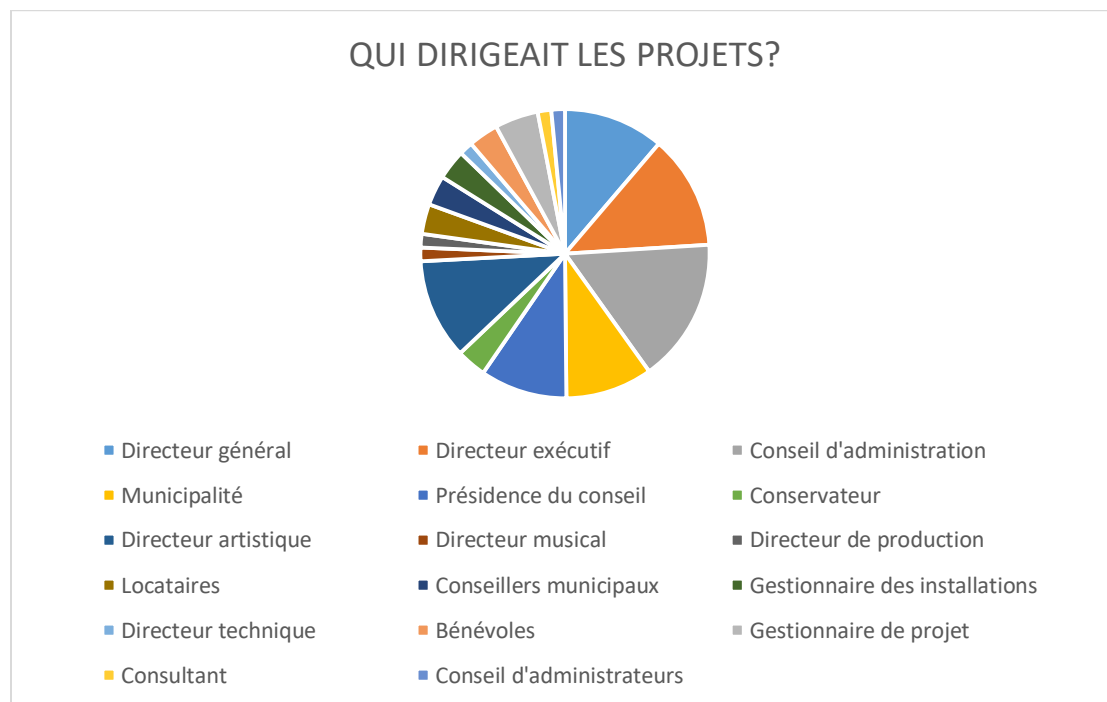
3.0 Les usagers des espaces

Dans presque tous les cas, les projets d'immobilisations étaient directement liés aux mandats et raisons d'être des organismes. Ceux qui ont participé aux études de cas cherchaient constamment à mieux servir leur clientèle existante et à en toucher de nouvelles. La majorité des projets, dès la phase de conception, souhaitaient aussi créer des espaces accessibles.

La plupart des organismes voulaient mieux atteindre leurs communautés en augmentant leur présence grâce à un nouveau projet d'immobilisations; maintes fois, la mise sur pied ou la bonification d'un programme de locations de locaux était une priorité. Cela comprenait des locations à des artistes ou à des organismes sans but lucratif, ou encore des locations communautaires ou corporatives. Les plans des projets prenaient en compte des éléments comme des ajouts propres au domaine artistique, comme des coulisses accessibles, de l'entreposage modulable, des places accessibles, de l'espace supplémentaire pour la collection ainsi que d'autres commodités comme des bars et des cafés, l'accès à une cuisine, plus d'espace disponible pour les activités et des espaces pour des événements extérieurs. Tout cela permettrait de mieux servir les intervenants et communautés futurs et existants.

3.1 Direction et partenaires des projets

La direction de chaque projet d'immobilisations prenait des formes variables puisqu'elle tenait souvent compte du modèle d'exploitation de l'organisme artistique en question et de la portée du projet.



Les conseils d'administration étaient concernés dans 53% des projets, et les directeurs exécutifs à 42%. Trente-sept pour cent incluaient la participation des directeurs généraux et des directeurs artistiques., et 32% incluaient la participation des municipalités. Seize pour cent comprenaient un gestionnaire de projet, et 11% des conservateurs, locataires, conseillers municipaux, gestionnaires d'installations et des bénévoles. La plus petite proportion de projets, à savoir 5%, comprenait des directeurs musicaux, des directeurs de production, des directeurs techniques, des consultants et des conseils d'administrateurs.

La majorité des projets étaient menés par des gestionnaires de l'organisme, le plus souvent le directeur exécutif et le conseil d'administration. Dans le cas d'édifices appartenant à la municipalité, la ville assumait un rôle de leadership, mais travaillait en tandem avec ses partenaires opérationnels pour la supervision du projet, offrant fréquemment du soutien sous la forme de ressources humaines ou de financement pour des besoins opérationnels accrus. Par exemple, la Ville de St. Catharines a établi un partenariat avec l'Université Brock pour construire le FirstOntario Performing Arts Centre, après avoir déterminé le besoin d'ériger un centre des arts de la scène polyvalent à proximité du Brock Centre for the Arts. De même, d'autres organismes ont conclu des partenariats avec leurs municipalités et les ont consultées de façon régulière pour les tenir à jour des progrès, des coûts, des échéances, des révisions et plus encore.

Les propriétaires et les gestionnaires des installations représentaient un partenaire principal lorsque les organismes ne possédaient pas leur propre immeuble, mais qu'ils entreprenaient un projet d'immobilisations. Plusieurs ont reconnu la municipalité ou les bailleurs de fonds comme principal partenaire et défenseur.

3.2 Comités de construction et entrepreneurs

Ces comités étaient constitués de membres du personnel et du conseil d'administration, de partenaires, d'employés municipaux, d'élus et d'intervenants clés qui s'investissaient dans l'espace ou l'organisation. Certains organismes disposaient déjà de comités des installations qui ont pris en charge la gestion de projets d'immobilisations, mais la plupart ont mis sur pied des comités de construction uniquement pour la durée du projet. Il convient de signaler que chaque comité a mobilisé l'expertise qui tenait compte des besoins particuliers de chaque projet.



Cinquante trois pour cent des organismes ont indiqué que des architectes siégeaient aux comités et/ou participaient au processus global de construction. Quarante-sept pour cent des projets incluait des membres du conseil d'administration et 37% du personnel municipal. Des directeurs généraux ont siégé à des comités dans 32% des cas et des directeurs exécutifs dans 21%. Des gestionnaires de campagne, des conseillers municipaux et des gestionnaires d'installations ont siégé dans 16 % des comités, tandis que des planificateurs techniques et des bénévoles ont participé à 11% des projets. Enfin, 5% des

comités comprenaient des gestionnaires de production, des directeurs artistiques, des gestionnaires de collection, des conservateurs, des graphistes, des directeurs du marketing, des entrepreneurs et des consultants.

Les espaces appartenant à la municipalité devaient suivre un processus d'appel d'offres afin d'embaucher des entrepreneurs, mais d'autres organisations ont aussi émis des demandes de propositions (DP). Dans de nombreux cas, les municipalités faisaient appel à des parties prenantes et des partenaires pour participer au processus de DP. Les organismes ont collaboré avec des entrepreneurs généraux comme : Ira McDonald Construction Ltd., Eastern Construction Company Ltd., Architect Goldsmith Borgal & Company Ltd., Patkau Architects, Brook McIlroy et Diamond Schmitt Architects.

Certains ont retenu les services d'entrepreneurs qui avaient réalisé des projets dans le passé et qui connaissaient les installations ou les besoins opérationnels. Dans de rares cas, des organisations comme le Miles Nadal Jewish Community Centre (MNJCC) n'ont pas choisi leur architecte au moyen d'un processus officiel puisque l'architecte connaissait bien l'organisme et avait déjà travaillé avec ce dernier. Outre les entrepreneurs en construction, d'autres fournisseurs ont été embauchés pour des aspects précis d'un projet, comme un acousticien ou un conseiller en patrimoine.

3.3 Opposition aux projets

Certains de ces projets ont rencontré une résistance de la part de voisins à propos des conséquences d'un projet d'agrandissement, comme des vues obstruées ou du bruit excessif engendré par des événements spéciaux.

Quelques projets ont essuyé des critiques concernant le financement public soutenant les projets d'espace créatif de la part de membres de la collectivité. Par exemple, Idea Exchange et la Ville de Cambridge ont vécu cette situation de la part de certains citoyens qui craignaient l'augmentation des déficits municipaux. Des organismes ont indiqué que dans la collectivité, certains critiquaient la façon dont les fonds publics étaient investis dans des projets municipaux. D'autres ont confié que le contexte de financement s'était avéré un défi en raison du climat politique et des priorités gouvernementales du moment.

Cette opposition liée aux coûts a souvent été atténuée par les organismes et les municipalités qui communiquaient dans quelle mesure les avantages du projet dépasseraient les coûts. On a noté des éléments communs dans les stratégies que les organismes ont mis en œuvre pour surmonter les résistances. Maintenir la communication avec les opposants au projet était essentiel. Cela comprenait le fait d'informer le personnel municipal, le voisinage, la communauté locale et les médias des progrès du projet, tout comme offrir des visites et tenir des rencontres individuelles avec les voisins. Cela permettait à la communauté de constater les transformations et de renouveler leur engagement envers les projets d'immobilisations.

4.0 Du concept à la construction

En règle générale, les organismes partageaient trois points communs en ce qui concerne les facteurs décisionnels qui faisaient passer le projet de la conception à la construction :

- 1) Les besoins étaient déterminés par la communauté en communiquant avec elle et en recueillant sa rétroaction;
- 2) Un plan d'affaires était élaboré pour assurer la durabilité et la croissance organisationnelles;
- 3) Une confirmation du financement qui permettait de faire avancer le projet.

Plus de la moitié des organismes ont effectué une étude de faisabilité. Le financement de ces projets comprenait une combinaison de subventions, de fonds municipaux, de fonds de réserve pour immobilisations existants, de marges de crédit bonifiées et de refinancement hypothécaire. Dans le cas de projets municipaux, les phases de conception et de construction suivaient l'approbation du conseil pour poursuivre le projet. Les projets prenaient également leur essor lorsqu'une direction déterminée était en place, habituellement la présidence du conseil d'administration, le directeur exécutif ou général, le gestionnaire de projet ou les conseillers municipaux, et lorsqu'une vision faisait consensus entre les partenaires et les parties prenantes.

4.1 Plans de construction

Plusieurs projets ont adopté une méthode de conception-construction pour permettre plus de souplesse dans ces phases du projet face aux imprévus et aux mesures relatives à l'analyse des coûts. Des plans de construction étaient mis au point par l'entrepreneur qui faisait appel à des architectes, des ingénieurs et autres sous-entrepreneurs pendant le processus. Ces plans étaient présentés au comité de construction à des fins d'approbation. Les décisions quotidiennes étaient souvent prises par le gestionnaire de projet, qui faisait habituellement partie de l'équipe de l'entrepreneur ou de direction de l'organisme. Quelques organismes ont demandé l'avis d'intervenants, comme des locataires clés et des partenaires commerciaux pendant la phase de conception. D'autres ont également invité la collectivité à donner ses commentaires sur les concepts proposés du nouvel espace dans le cadre de séances de discussion ouvertes.

Dans le cadre de projets plus importants, les plans de construction étaient divisés en phases en fonction de la portée du projet. Par exemple, l'Église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik ont rénové le sanctuaire avant le hall d'entrée afin de privilégier l'espace de concert. Le Meridian Arts Centre a construit le Greenwin Theatre, un espace plus petit, afin de soulager la pression sur le Studio Theatre et de se concentrer sur le concept plus complexe du Lyric Theatre.

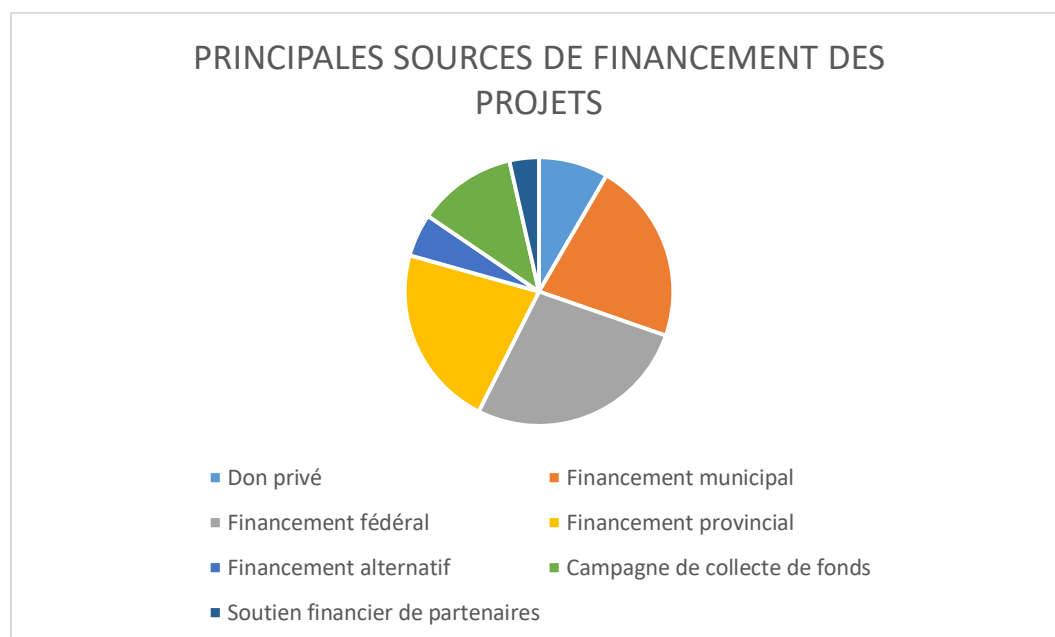
Qu'est-ce qu'un processus « conception-construction »?

La méthode conception-construction est un type de réalisation de projets où un propriétaire conclut un seul contrat avec une entité (un concepteur-constructeur) qui assume les responsabilités contractuelles tant des services de conception que de la construction. – Selon le Comité canadien des documents de construction.

Qu'est-ce que l'analyse des coûts?

L'analyse des coûts représente une démarche créative et structurée qui analyse les exigences d'un projet pour atteindre les fonctions essentielles aux coûts totaux les plus bas (immobilisations, main-d'œuvre, énergie, entretien) tout au long du projet. Au moyen d'un examen coopératif effectué par des équipes pluridisciplinaires expérimentées, les coûts et les économies sont optimisés par l'analyse de concepts, de matériaux et de méthodes de remplacement sans compromettre les objectifs fonctionnels et d'utilité du client.

4.2 Financement



Chaque projet a adopté un modèle de financement différent en fonction des ressources et de la portée du projet en question. La plupart des projets ont obtenu du financement public par l'entremise de subventions fédérales, provinciales et municipales.

Voici des organismes publics ayant octroyé du financement :

- Fonds du Canada pour les espaces culturels
- Fondation Trillium de l'Ontario
- Ministère de l'Agriculture et des Affaires rurales
- Programme d'investissement dans les édifices culturels (Culture Build Investment Program) de la Ville de Toronto
- Fondations communautaires

Autres sources de financement :

- Dons privés
- Campagnes de collecte de fonds
- Marge de crédit
- Fonds de réserve
- Refinancement hypothécaire
- Prêts

Quatre-vingt-quatre pour cent des organismes ont affirmé que les fonds du fédéral constituaient leur principale source de financement. Soixante-huit pour cent ont indiqué que la principale source de financement était des subventions provinciales et municipales, alors que les campagnes de collecte de fonds ont représenté la principale source dans 37% des projets. Les dons privés étaient la principale source de financement pour 26% des projets, 16% des organismes ont eu recours à un financement alternatif et, enfin, 11% ont eu recours à au soutien financier de partenaires de projet comme source principale.

Les projets impliquant plusieurs partenaires, comme l'Église Trinity-St. Paul's/ensemble Tafelmusik, Tett Centre for Creativity and Learning/Ville de Kingston/locataires du domaine des arts, Idea Exchange/Monogram Coffee Roasters et la Galerie d'art d'Ottawa/Cour des arts, ont vu des partenaires privés contribuer à la conception du projet. Il pouvait s'agir de promoteurs privés, d'établissements postsecondaires, de partenaires commerciaux, d'une congrégation et de futurs locataires de l'espace.

Voici des organismes ayant mis sur pied une campagne de collecte de fonds :

- Lighthouse Festival Theatre
- Dundas Museum and Archives
- Galerie SAW Gallery
- Galerie d'art d'Ottawa
- Stratford-Perth County Museum
- Église Trinity-St. Paul's et ensemble Tafelmusik
- École des arts de la vallée de Dundas
- The Theatre Centre
- Le Westdale
- Galerie d'art de Thunder Bay
- FirstOntario Performing Arts Centre

Alors que ces campagnes ont couvert entre 10 et 20 % des coûts, qu'elles ne constituaient pas souvent une source principale de financement, il convient de souligner que la plupart des organismes incluait une telle campagne pour leur projet. Ces campagnes visaient un objectif moindre pour des résultats plus réalistes, ce qui à son tour donnait un élan à la communauté et à l'investissement dans le projet.

Des organismes qui n'ont pas eu recours à des subventions disposaient d'un fonds de réserve bien capitalisé et ont pu autofinancer leur projet. Par exemple, un organisme a augmenté ses marges de crédit et a refinancé sa propriété pour soutenir un projet de 800 000 \$.

4.3 Imprévus

Des changements imprévus survenus pendant la construction ont affecté l'échéancier et le budget de tous les projets. Les salles de spectacle devaient prévoir ou trouver assez temps pour effectuer les rénovations sans les interrompre. Quelques édifices patrimoniaux ont également exigé que des organismes demandent des permis particuliers, dont le coût n'était pas prévu dans certains cas. D'autres imprévus concernaient des problèmes de structure du bâtiment, qu'il s'agisse d'un mur trop âgé pour soutenir l'impact de la construction ou d'un désamiantage nécessaire avant la poursuite de travaux. Pendant la construction, le volume de nettoyage requis a aussi engendré des préoccupations imprévues. Plusieurs organismes ont géré ces imprévus en faisant preuve de souplesse dans leurs plans, en incorporant une marge pour les écarts dans l'échéance des projets. Ils ont également tiré parti de la méthode conception-construction et de l'analyse des coûts au cours de la phase de construction du projet. Ces plans leur permettaient de respecter le budget. En moyenne, les organismes avaient prévu une provision de 15 % dans leur budget d'immobilisations, mais après réflexion, plusieurs ont indiqué qu'ils auraient pu en prévoir davantage.

4.4 Activités quotidiennes

Plusieurs organismes ayant entrepris d'importantes rénovations ou construit un nouvel édifice ont choisi de fermer leurs installations pendant les travaux. Ceux qui étaient en activité avant la construction ont dû prévoir une perte de revenus. Dans la plupart des cas, le personnel était surchargé de travail pendant les travaux. Pour résoudre ce problème, des horaires étaient fréquemment définis, surveillés et ajustés pour s'assurer que le personnel n'était pas submergé par le maintien des services quotidiens. Plusieurs ont aussi offert une programmation hors site ou poursuivi leurs activités depuis d'autres emplacements. Les opérations quotidiennes et le surmenage du personnel sont une préoccupation majeure pour tous les organismes puisque cela touche tous les niveaux des opérations.

5.0 Établissement des nouvelles données financières

Pour prévoir les nouvelles données financières, les organismes se sont basés sur une combinaison de plans d'affaires, créés dans la plupart des cas avant le projet, et sur des conseillers externes. Certains ont examiné des budgets types et ont consulté des lieux similaires, en plus de revoir leur propre étude de faisabilité effectuée au début du projet, afin d'établir un nouveau budget. Chaque plan financier pour le nouvel espace comprenait les coûts du personnel, d'exploitation, d'entretien et de location. Si le nouvel espace était considérablement plus grand ou changeait la portée des activités de l'organisme, le nouveau budget intégrait ces coûts supplémentaires.

Plusieurs organismes qui élargissaient leur programme de locations grâce au projet ont sous-estimé les revenus de la première année. Néanmoins, cela a entraîné un manque de personnel et démontré la nécessité d'affecter plus de ressources humaines à la gestion des locations. Inversement, un organisme

a mentionné qu'il a fallu trois ans avant de dégager un profit des locations. Cela faisait partie de son plan d'affaires et était principalement dû à l'aménagement de l'espace en fonction des besoins des compagnies théâtrales avant le lancement d'un programme de locations, ainsi qu'au changement de clientèle cible pour la location.

En matière de coûts énergétiques, certains ont mentionné qu'ils avaient surestimé les frais de la première année, et que grâce aux modernisations, ils ont payé les mêmes frais qu'avant le projet ou beaucoup moins qu'anticipé.

Dans quelques cas, on a constaté une augmentation ou une modification des postes afin de tenir compte des besoins actuels du nouvel espace créatif. Selon l'utilisation de l'espace, des quarts de travail ont été allongés ou ajoutés. Cela comprenait des directeurs généraux, des coordonnateurs d'installations, des concierges, du soutien technique, du personnel de développement, d'avant-scène, de marketing et de conservation. Fréquemment, les effectifs ont été augmentés ou ajustés pour répondre aux besoins croissants de l'espace.

Dans d'autres cas, des organismes sans but lucratif œuvrant dans des installations appartenant à la municipalité ont bénéficié d'une hausse du budget d'exploitation assumée par la ville afin de tenir compte d'une superficie accrue ou de modèles d'exploitation supérieurs. Dans le cas d'organismes qui ne relèvent pas de la municipalité, la hausse des frais d'exploitation était souvent compensée par les locations de locaux.

Certains ont également augmenté les prix des services offerts en justifiant cette décision par les améliorations apportées dans le cadre du projet.

5.1 Gestion des actifs et réserve en immobilisations

Plusieurs organismes ont intégré la gestion des actifs dans leur planification opérationnelle courante suite aux projets. Plus de la moitié ont utilisé un fonds de réserve, en conjonction avec leurs plans de gestion des actifs. Les édifices appartenant à la municipalité sont entretenus par la ville; cependant, les organismes sans but lucratif exploitant les installations sont responsables de l'aménagement de l'espace et du maintien de l'équipement en location, en plus d'assurer le suivi de ces actifs à l'interne. Les organismes disposant de conseils d'administration comptaient souvent un membre chargé du suivi des actifs et de la gestion d'un fonds de réserve. Ceux qui ont établi un tel fonds assurent constamment sa capitalisation ou sa croissance afin de prendre en charge les réparations courantes et les éventuels projets d'immobilisations.

5.2 Enseignements tirés

Les enseignements tirés par chaque organisme dépendent de chaque projet. Ceux qui ont étendu leur programme de locations n'étaient pas préparés pour les exigences en matière de personnel, de logistique et de ressources. Des espaces ont également signalé qu'une augmentation du personnel avait remis en question la dynamique et les rôles au sein de l'organisation, en plus de nécessiter un

environnement plus fluide. Plusieurs organismes ont aussi trouvé utile de définir un calendrier des tâches pour les employés et de réviser la liste au besoin afin d'éviter le surmenage du personnel pendant diverses phases des projets d'immobilisations. Tous ont souligné qu'un personnel dévoué et polyvalent était essentiel pour la réussite des projets. Des communications claires et des réunions fréquentes ont permis au personnel d'assumer avec succès les responsabilités accrues pendant le projet.

La majorité convenait que la participation d'un entrepreneur ou d'un architecte au processus de construction était inestimable. Plusieurs ont également partagé l'importance de vérifications sur place vers la fin du projet pour s'assurer que tous les éléments de la rénovation ou de la construction sont fonctionnels. Toute déficience non résolue à la conclusion d'un contrat de construction laisse les organismes avec des coûts de réparation futurs qui ne sont pas couverts par le budget du projet. Compte tenu des coûts, plusieurs organismes ont insisté sur l'utilité de distinguer les budgets au cours du processus de planification. Par exemple, un organisme a recommandé de séparer les initiatives commerciales et communautaires. La mise à l'essai des portes, des armoires et de l'éclairage bien avant la conclusion d'un contrat a été recommandée par certains; sinon, les coûts requis pour combler les lacunes ne sont pas couverts par le budget ou compromettent l'échéancier du projet. Plusieurs organismes convenaient qu'après le démarrage d'un projet, il y avait très peu d'occasions, voire aucune, de réaliser des économies et ils recommandaient d'étudier toutes les possibilités de réduction des coûts pendant la planification et la conception.

Une autre leçon couramment tirée était que les attentes de la collectivité envers un projet d'immobilisations pouvaient être différentes des attentes internes. Par exemple, le mandat d'un projet était de fournir des activités artistiques communautaires offertes par les locataires des locaux, et pendant que ces derniers devaient planifier des horaires, la communauté s'attendait à une expérience plus spontanée. De même, un autre organisme a indiqué que les usagers d'une salle de spectacle n'étaient pas préparés pour les travaux imprévus requis pour combler des lacunes après la conclusion du projet. Ces deux organismes ont mentionné que la communication et des messages informatifs peuvent aider les parties prenantes à comprendre les objectifs et les réalités du projet. Tous les organismes comprenaient l'importance de maintenir un dialogue avec sa communauté pendant l'exécution du projet et par la suite.

Sommaire

Bien que chaque aspect du **quoi, pourquoi, comment, qui** et de **la suite** demeure spécifique à chaque organisme et au projet respectif, on remarque tout de même des similarités. Tous considéraient la communauté comme les principaux visionnaires de leurs projets. Des voies de communication claires sont nécessaires entre la direction du projet, les équipes de construction et le personnel. De plus, les comités de construction devraient disposer des compétences requises pour faciliter la réalisation d'un projet. La majeure partie du financement des projets provenait surtout de fonds fédéraux, mais les projets étaient soutenus par une variété de fonds publics, de dons et d'une certaine forme de financement alternatif (prêts ou marge de crédit). Enfin, une majorité disposait d'une étude de

faisabilité et d'un plan d'affaires afin d'établir la durabilité de leur nouvel espace, tant pendant qu'après le projet.

Nous espérons que les organismes du domaine des arts se serviront du présent Sommaire des pratiques exemplaires, en plus des études de cas, pour soutenir leur organisation, leur perfectionnement professionnel et leur rôle personnel pour les éventuels projets d'immobilisations d'espaces créatifs qu'ils entreprendront.

Ressources

Études de cas

Canadian Automotive Museum (Oshawa, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Carousel Players (St. Catharines, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Dundas Museum and Archives (Dundas, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Dundas Valley School of Art (Dundas, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

FirstOntario Performing Arts Centre (St. Catharines, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Galerie SAW Gallery (Ottawa, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Great Canadian Theatre Company (Ottawa, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)

- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Idea Exchange, The Old Post Office (Cambridge, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Lighthouse Festival Theatre (Port Dover, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Meridian Arts Centre (formerly Toronto Centre for the Arts) (Toronto, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)

- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Meridian Hall (Toronto, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Miles Nadal Jewish Community Centre: The Al Green Theatre (Toronto, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Ottawa Art Gallery | La Galerie d'art d'Ottawa (Ottawa, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Stratford Perth Museum (Stratford, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

The Tett Centre for Creativity and Learning (Kingston, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

The Theatre Centre (Toronto, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Thunder Bay Art Gallery (Thunder Bay, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Trinity St. Paul's & Tafelmusik (Toronto, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

The Westdale Theatre (Hamilton, Ontario)

- [Download the English Case Study HERE](#)
- [Télécharger l'étude de cas en français ICI](#)

Additional Formats:

- [English Case Study \(Large Print\)](#)
- [L'étude de cas en français \(en gros caractères\)](#)
- [English Case Study Reading \(Audio\)](#)
- [La lecture de l'étude de cas en français \(audio\)](#)

Webinars

[Working Together: Multi-Partner Creative Space Projects](#) (Ottawa Art Gallery and SAW Gallery)

[Alternative Creative Spaces and Adaptive Reuse Projects](#) (Trinity St. Paul's/Tafelmusik and Idea Exchange)

[Engaging Community in Municipal Performing Arts Space Projects](#) (Meridian Arts Centre and FirstOntario Performing Arts Centre)

[Volunteer Boards & Creative Space Projects](#) (Dundas Museum & Archives and Stratford Perth Museum)

[Capital Project Case Study: The Tett Centre](#) (The Tett Centre for Creativity & Learning)

[Community Partnerships & Creative Spaces, featuring Carousel Players](#) (Carousel Players)

[Restoring & Revitalizing a 1934 Independent Cinema](#) (The Westdale)

[Reving Up Canada's Car Museum](#) (Canadian Automotive Museum)

[Securing Permanent Space](#) (The Stratford Perth Museum and The Theatre Centre)