

# ARTS BUILD ONTARIO

## Série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs Dundas Museum & Archives



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

## Table of Contents

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>ArtsBuild Ontario</b>	<b>4</b>
<b>Dundas Museum &amp; Archives</b>	<b>5</b>
Personnes interviewées	5
Énoncé de mission	5
Énoncé de vision	5
Énoncé de valeurs	6
Contexte historique	6
Sommaire du projet	7
<b>Le « quoi »</b>	<b>8</b>
Quel est le modèle de fonctionnement du Dundas Museum & Archives?	8
Que construit le Dundas Museum & Archives?	8
Quel était l'échéancier du projet?	9
<b>Le « pourquoi »</b>	<b>10</b>
Pourquoi le Dundas Museum & Archives a-t-il entrepris ce projet d'immobilisations?	10
<b>Le « qui »</b>	<b>11</b>
Qui ces espaces desservent-ils?	11

Qui dirigeait le projet au sein du Dundas Museum & Archives?	12
À qui le projet a-t-il été confié?	14
Qui ont été les principaux intervenants hors du Dundas Museum & Archives?	15
Qui était opposé au projet?	15
<b>Le « comment »</b>	<b>16</b>
Comment le projet est-il passé de la conception à la construction?	16
Comment le plan de construction a-t-il été conçu?	17
De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?	18
Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?	18
Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?	19
Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?	20
Comment les programmes ont-ils été gérés pendant la construction?	20
Comment le projet a-t-il été financé?	20
<b>La « suite »</b>	<b>21</b>
Comment le nouveau budget a-t-il été établi?	21
Comment le Dundas Museum & Archives fait-il face à l'augmentation des dépenses?	22

Du personnel a-t-il été embauché?	22
Comment les installations sont-elles gérées et entretenues?	23
Quelles leçons ont été tirées au cours des 90 premiers jours?	23
Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?	24
<b>Sommaire de l'étude de cas</b>	<b>25</b>
<b>Ressources</b>	<b>26</b>

## Introduction

Ces études de cas détaillées constitueront une source d'information pour les organisations œuvrant dans le domaine des arts et du patrimoine qui se lancent dans un projet d'immobilisations. Elles leur permettront de tirer profit des réussites et des défis d'autres intervenants du secteur.

Pour tous les projets abordés par ces études, nous analyserons le **pourquoi** (la raison pour laquelle ils ont entrepris le projet), le **quoi** (qu'est-ce qu'ils bâtissaient et créaient), le **qui** (qui desservent-ils, qui soutenait ce projet, qui menait ce projet et qui embauchaient-ils), le **comment** (comment le projet était-il soutenu financièrement, quels postes étaient créés ou comment étaient-ils financés) et la **suite** (que s'est-il passé après? Comment l'édifice est-il entretenu ou géré? Est-il durable? Comment les revenus sont-ils générés?).

Nous avons étudié un large éventail d'espaces répartis dans la province et couvrant une variété de modèles d'exploitation, de tailles, d'emplacements, d'envergures de projet et de disciplines artistiques. Ces études de cas mettront l'accent sur le processus respectif de chaque organisation pour l'accomplissement de chaque projet; de la phase de planification jusqu'à la construction, l'exploitation et l'entretien. Une fois les 19 études de cas terminées, un résumé des pratiques exemplaires sera rédigé et publié sur le site Web d'ABO, accessible à tous.

Cette série est soutenue par le programme d'apprentissage *Learning Series*, une collection de webinaires et d'ateliers qui soutiennent les programmes de base d'ABO. Les webinaires qui mettent en valeur les projets d'immobilisations présentés dans cette série d'études de cas seront publiés de 2018 à 2020.

Veillez 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*.

## Dundas Museum & Archives

### Personnes interviewées

- Kevin Puddister, conservateur et directeur général
- Clare Crozer, présidente du conseil et présidente au moment du projet Bill Stewart, membre du comité de l'édifice
- Ron Simpson, trésorier du conseil au moment du projet
- Keith Green, membre du conseil et président du comité des biens immobiliers Drew Hauser, architecte principal, McCallum Sather Architects

### Énoncé de mission

La mission du Dundas Museum & Archives est d'agir comme les gardiens du patrimoine de la communauté mettant en valeur les objets et les documents d'archives qui nous ont été confiés. Nous donnons vie à l'histoire par nos expositions accessibles, notre programmation éducative, nos installations de recherche, notre présence en ligne et notre appui aux initiatives communautaires.

### Énoncé de vision

Un espace accueillant où la communauté de Dundas interagit avec son passé.

## Énoncé de valeurs

Le Dundas Museum & Archives se passionne pour la communauté de Dundas et est déterminé à défendre les valeurs suivantes :

- S'assurer que nos actions sont écologiquement durables.
- Rechercher l'excellence grâce à la formation continue.
- Maintenir un environnement ouvert, accessible et inclusif.
- Assumer notre responsabilité de gardiens de l'histoire de la communauté.
- Présenter des expositions et des activités innovatrices.

## Contexte historique

Au milieu du vingtième siècle, les résidents de la ville ont constaté qu'ils devaient préserver leur patrimoine. Les recherches historiques de journalistes locaux ont mené à la manchette suivante dans le *Dundas Star* du 13 mars 1941 : « Suggest Local Museum to Safeguard Records » (Proposition de musée local pour protéger les archives). Des citoyens de divers milieux ont commencé à se réunir autour de cette idée. Ils ont amorcé la rédaction de l'histoire de la ville, commencé à recueillir des dossiers historiques et fondé la *Dundas Historical Society* en 1945.

Deux des plus fervents collectionneurs étaient Henry et H. Graham Bertram, un duo père-fils et chefs d'entreprise. Leur collection d'archives reliées à Dundas a rapidement commencé



à déborder les bureaux de leur propre entreprise. Un espace dédié était nécessaire et seul le meilleur conviendrait.

Grâce à un don de terrain de Della Pirie, au soutien financier de la famille Bertram et de citoyens enthousiastes, la construction du nouveau musée tant attendu a commencé en 1955.

Officiellement inauguré le 21 avril 1956, le nouveau Dundas Historical Society Museum constituait un édifice remarquable pour son époque, comme un des rares musées aménagés à cet effet en Ontario. Les concepteurs avaient fait appel à des technologies de pointe pour assurer sa résistance au feu et contrôler sa climatisation. En outre, toutes les collections étaient également protégées par des présentoirs donnés par le Musée royal de l'Ontario.

Le présent complexe muséal est le résultat de plusieurs ajouts et agrandissements à la structure de 1956. En 1974, le bureau du docteur datant de 1848, premier édifice classé patrimonial de Dundas, a été déménagé sur le terrain du musée. En 1975, le musée a acquis la maison Pirie, datant de 1873 et son voisin immédiat, en prévision d'une croissance future.

### [Sommaire du projet](#)

Réalisé entre les mois de novembre 2012 et 2013, le projet d'immobilisations de 1,4 million \$ du Dundas Museum & Archives a permis la construction d'un atrium à double hauteur pour relier l'édifice d'origine du Dundas Historical Society Museum à l'historique maison Pirie récemment rénovée. Cette

dernière a été modernisée pour mieux servir la communauté grâce à l'amélioration de salles pour la programmation et les ateliers éducatifs, ainsi que par l'inclusion d'un programme de location. De plus, ce projet comprenait l'agrandissement des galeries et des espaces de travail, tout en améliorant l'accessibilité par l'installation d'un ascenseur. Mené par un comité disposant d'étroites relations avec leurs représentants fédéraux, provinciaux et municipaux, ce projet dirigé par le conseil a été rendu possible grâce à une somme de 1,2 million \$ versée par le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario (MAAARO). Un travail de collaboration entre un architecte coopératif et un comité de l'édifice compétent lui a permis de voir le jour.

## Le « quoi »

Quel est le modèle de fonctionnement du Dundas Museum & Archives?

Le Dundas Museum & Archives est détenu et exploité sans but lucratif. Il est dirigé par un conseil d'administration et géré par une équipe professionnelle.

Que construit le Dundas Museum & Archives?

Le projet d'immobilisations de 2012-2013 comprenait des mises à niveau d'installations qui n'avaient pas connu de rénovations de grande envergure depuis 1963. Avant le projet de rénovation, l'établissement offrait une programmation limitée

et peu de locaux éducatifs, d'autre part il manquait de place pour les espaces de bureaux et de travail. On retrouvait au sous-sol une petite salle de réunion qui servait de salle de travail pendant le jour avant d'être libérée pour les locations de soirée. Le bâtiment n'était pas non plus physiquement accessible étant donné qu'il n'y avait des escaliers partout mais pas d'ascenseur.

Le projet d'agrandissement comportait la construction d'un nouvel atrium à double hauteur reliant le Dundas Historical Society Museum à la maison Pirie et éliminant les obstacles pour accéder aux locaux. Le nouveau concept intégrait une galerie principale à éclairage DEL améliorée et l'addition d'une troisième salle d'exposition. Il comprenait aussi l'installation d'un ascenseur à côté des escaliers dans le nouvel atrium pour permettre l'accès aux demi-niveaux, et l'ajout d'une salle de référence pour traiter les demandes de recherche. L'autre composante importante de ce projet était la transformation d'une maison familiale, la maison Pirie, en espace muséal, offrant de l'espace supplémentaire pour les activités et les locations communautaires.

### Quel était l'échéancier du projet?

Ce projet remonte à un plan principal d'agrandissement de 2009. Après avoir décidé que des rénovations étaient nécessaires afin de moderniser l'établissement, le Dundas Museum & Archives s'est associé à l'école d'art Dundas Valley

School of Art et à la galerie d'art Carnegie Gallery. Ils ont alors soumis une demande de financement conjointe dans le cadre du programme d'infrastructure fédéral 2009-2010. Pour cette demande, seule l'école d'art a réussi à obtenir du financement. Par conséquent, le Dundas Museum & Archives a pris les quelques années suivantes pour peaufiner ses plans d'agrandissement. En juillet 2012, le musée a obtenu du financement auprès du MAAARO et la construction a débuté en novembre 2012. Le musée a rouvert le 2 novembre 2013, un an après sa fermeture pour le projet de construction.

## Le « pourquoi »

Pourquoi le Dundas Museum & Archives a-t-il entrepris ce projet d'immobilisations?

L'archiviste Sandra Kiemele a contribué en partie au déclenchement des rénovations. Ses collègues et elle ont réalisé une évaluation des besoins en matière d'espace en 2009 qui a mis en évidence le manque d'espace de rangement, d'exposition et de bureau. Ces enjeux ont été signalés au conseil et ont démontré le besoin d'agrandissement.

La motivation pour le projet vient surtout du personnel du musée qui se sentait à l'étroit dans la configuration de l'édifice remontant à 1960. L'organisme avait atteint un point de stagnation dans ses activités et il devenait nécessaire de moderniser les installations pour assurer le maintien de sa

vision organisationnelle. Afin de constituer un espace accueillant qui fait interagir la collectivité avec le patrimoine de Dundas, le personnel et les intervenants ont reconnu la nécessité de développer et de rajeunir l'établissement. Ils souhaitent que l'espace transformé soit accessible, les amenant à organiser des activités plus dynamiques et à accroître les collections. Compte tenu de la faible notoriété de l'espace au sein de la communauté, l'organisme désire réaffirmer sa valeur et mieux se positionner dans la conscience collective.

Le Dundas Museum & Archives souhaitait également assurer sa viabilité financière. Alors que le musée conservait sa vision fondatrice de gratuité pour tous les visiteurs, les activités étaient surtout financées par la H.G. Bertram Foundation, du soutien provincial et des dons. En rénovant la maison Pirie, non seulement on augmenterait la programmation et l'espace d'exposition, mais on pourrait aussi intégrer un programme de locations au budget pour contribuer au soutien des activités. La location de locaux pour la collectivité rejoindrait également son objectif d'être encore plus lié avec la communauté.

## Le « qui »

### Qui ces espaces desservent-ils?

L'établissement rénové se veut un espace communautaire ouvert à tous. Le Dundas Museum & Archives prévoyait que son programme de location abordable lui donnerait une nouvelle

occasion d'attirer le public dans ses locaux et qu'il puisse dans un second temps découvrir ou redécouvrir le musée en visitant les expositions courantes. La maison Pirie nouvellement intégrée aidera également les initiatives éducatives du musée en offrant un espace plus approprié pour les ateliers et les groupes scolaires.

Les nouvelles installations devaient aussi servir de catalyseur pour la formation de nouveaux partenariats et mieux appuyer ceux existants avec les organismes artistiques et culturels locaux comme la Carnegie Gallery et la Dundas Valley School of Art. Grâce à ce projet de rénovation, le Dundas Museum & Archives serait mieux positionné pour accueillir des organismes dans ses locaux afin d'organiser et abriter des événements communautaires et des expositions.

### Qui dirigeait le projet au sein du Dundas Museum & Archives?

Pour faire en sorte que le projet respecte les délais et le budget, le musée a formé un comité de l'édifice afin de diriger le projet en prenant des décisions éclairées relativement au plan de construction et à l'exécution des travaux, en plus d'assister aux rencontres sur place avec l'architecte et l'entrepreneur. Ce comité était constitué de représentants du conseil, recrutés pour leurs compétences pertinentes.

Le comité de l'édifice était constitué des personnes suivantes :

- Clare Crozer, présidente du conseil et présidente pendant le projet, en plus de superviser la collecte de fonds.
- Bill Stewart, un ancien entrepreneur qui agissait comme principal intermédiaire avec l'entrepreneur et l'architecte sur une base quotidienne.
- Ron Simpson, trésorier du conseil, ancien directeur financier et vérificateur de l'Agence du revenu du Canada (ARC). M. Simpson fournissait des comptes rendus mensuels au conseil, apportait des rectifications hebdomadaires aux estimations des coûts du projet, recueillait les factures de l'entrepreneur et communiquait régulièrement avec l'organisme subventionnaire du gouvernement provincial.
- Keith Green, membre du conseil et président du comité des biens immobiliers. M. Green a mis à profit sa vaste expérience d'entrepreneur avec ses contacts d'affaires dans les domaines de l'éclairage et de l'électricité.
- Kevin Puddister, conservateur et directeur général. Bien qu'il s'agissait d'un projet guidé par le conseil, M. Puddister proposait son expertise en gestion muséale et maintenait des communications continues avec le personnel pendant le projet.

Le comité tenait le conseil au courant de la progression des travaux, mais le consultait uniquement pour des décisions

financières ou juridiques majeures, afin de conserver l'échéancier du projet prévu.

### À qui le projet a-t-il été confié?

La conception de ce projet d'immobilisations était dirigée par le cabinet McCallum Sather Architects. Ce dernier avait été choisi grâce à une relation avec un membre du conseil. Keith Green connaissait Joanne McCallum par le club Rotary d'Hamilton et l'a invité à élaborer un plan pour la version de 2009 des plans d'agrandissement. Compte tenu de cet historique, ce cabinet représentait un choix logique pour le projet quand tout a été réexaminé pour inclure l'idée d'un agrandissement vers la maison Pirie. Au sein du cabinet, l'architecte Drew Hauser et la chargée de projet Michelle Austin ont grandement contribué à la réussite du projet. Leurs rôles comprenaient : création des plans techniques, guidage du processus d'obtention des permis et des appels d'offres, sélection des entrepreneurs, examens et consultations périodiques sur place.

Alors que le cabinet d'architectes signait les contrats de sous-traitance avec les entrepreneurs, ceux-ci étaient choisis en vertu d'une décision conjointe du cabinet et du comité de l'édifice du Dundas Museum & Archives. L'entrepreneur Collaborative Structures Limited a été sélectionné aux termes d'un appel d'offres publié par le cabinet d'architectes. Les représentants sur place étaient Brian Nightingale et Garth Cressman.



Plusieurs facteurs importants ont été pris en compte par l'équipe dans le cadre du processus de sélection : expérience préalable avec des édifices patrimoniaux, réalisation de projets d'envergure similaire et participation locale. En tant qu'espace communautaire, il importait que l'entrepreneur choisi mette à contribution la collectivité locale en faisant appel à des fournisseurs et des fabricants locaux.

Parmi les autres consultants du projet retenus par le cabinet d'architecture, on retrouvait les sociétés de génie-conseil Crozier & Associates Consulting Engineers et VRM Consulting Engineers.

### Qui ont été les principaux intervenants hors du Dundas Museum & Archives?

Les principales parties intéressées aux activités et au succès du Dundas Museum & Archives étaient la H.G. Bertram Foundation et la famille. En plus de soutenir financièrement les activités, les membres de la grande famille Bertram ont toujours été de fervents partisans du musée, des visiteurs assidus et présents aux assemblées générales annuelles. Ils ont bien accueilli les modifications et le rajeunissement du musée.

### Qui était opposé au projet?

Comme le Dundas Museum & Archives est situé dans un quartier résidentiel, certains membres de la communauté étaient préoccupés par l'agrandissement des installations et la mise sur pied d'un programme de location. Certains craignaient

que cela le détourne de son mandat et voyaient l'établissement muséal transformé plus en une salle de réception pour de grandes fêtes. En fin de compte, plusieurs redoutaient les événements et le bruit qui perturberaient leur tranquille quartier résidentiel. Après l'ouverture du nouvel établissement et que les craintes de la communauté ne se sont pas matérialisées, la majorité de l'opposition s'est dissipée. Bien qu'elle ait organisé une journée portes ouvertes une fois la construction terminée, l'équipe de projet s'est rendu compte, avec du recul, qu'une approche plus proactive aurait contribué à atténuer plus tôt certaines des préoccupations. Des visites ou des séances d'information pendant ou même avant la construction auraient pu améliorer l'adhésion de la communauté plus rapidement.

## Le « comment »

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

Bien que l'intention d'expansion datait de 2009, le plan initial et la demande de financement du Dundas Museum & Archives avaient été refusés. Au cours des années qui suivirent, le conseil a consacré du temps et de l'argent pour parfaire le plan et a commencé à explorer les moyens de rendre le musée plus financièrement rentable.

Le musée possédait la maison Pirie, l'immeuble voisin depuis presque 40 ans. Elle était louée comme résidence familiale et générait quelques revenus chaque année. Le personnel avait alors recommandé l'étude d'un agrandissement vers cet édifice, puis l'idée visionnaire de joindre les bâtiments a été développée par le conseil. Après confirmation du concept et la réalisation de croquis modèles par les architectes de McCallum Sather, un nouveau plan de projet a pu être élaboré. Celui-ci comprenait la liaison des deux édifices et la création de lieux accessibles pour la communauté. Le conseil a ensuite tiré profit de ses liens avec les milieux politiques afin de réclamer des fonds publics. Une fois que le conseil d'administration a obtenu une subvention provinciale de 1,225 million \$ en 2012, le projet a pu passer à l'étape de construction.

### [Comment le plan de construction a-t-il été conçu?](#)

Le plan de construction a été établi par les architectes et les entrepreneurs, en se basant sur les dessins de l'architecte. Toutes les décisions ont été discutées et adoptées par le comité de l'édifice avant que le plan de construction passe à la prochaine étape. Ce plan a été le fruit d'une collaboration, les décisions étant prises lors des réunions régulières auxquelles prenaient part le comité de construction, l'architecte Drew Hauser et la chargée de projet Michelle Austin, ainsi que les représentants de l'entrepreneur Brian Nightingale et Garth Cressman.

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

L'accessibilité a constitué une composante majeure puisqu'il s'agissait d'une des principales motivations pour entreprendre ce projet d'immobilisations. L'ajout de la rampe à l'entrée latérale et l'ascenseur nouvellement installé permettent un accès sans obstacle et le public peut se déplacer plus librement. Des toilettes ont été rendues accessibles et les portes élargies. Comme l'ascenseur est en mesure de descendre au nouvel espace de travail au sous-sol, l'édifice est également accessible pour le personnel. Ce dernier et des bénévoles ont aussi reçu une formation en la matière pour s'assurer qu'ils soient en mesure de répondre aux demandes d'accessibilité et faire en sorte que les visiteurs se sentent à l'aise dans l'édifice.

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

Alors que la taille des locaux a pratiquement doublé avec ce projet, les montants des factures mensuelles d'électricité ont considérablement diminué. Cela est surtout dû au fait que l'atrium est bien isolé et que les installations sont toutes reliées, ainsi l'air chaud ou froid ne s'échappe pas de l'édifice aussi rapidement lorsque la porte avant s'ouvre.

L'établissement est également doté d'éclairage DEL.

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

Plusieurs événements imprévus ont eu une incidence sur le budget du projet. Il a fallu entre autres ajouter une deuxième épaisseur de cloison sèche pour créer un pare-feu et consolider les poutres de fondation au sous-sol. Un autre élément qui a affecté l'échéancier et le budget du projet était les craintes quant à la présence d'amiante dans l'édifice. L'équipe a dû cesser la construction et fournir 65 échantillons de mur pour vérifier la contamination. Lorsque les résultats furent négatifs, le musée s'est retrouvé avec une facture de 6 500 \$ et en retard dans la construction. Au bout du compte, l'équipe de construction a réussi à reprendre le temps perdu et le projet a été terminé selon le calendrier initial.

Les coûts supplémentaires encourus pendant la construction s'élevaient à 115 000 \$. Afin de surmonter ces imprévus, l'équipe a dû déterminer ce qui constituait une véritable priorité et ce qui pourrait être effectué plus tard. Afin d'absorber les coûts supplémentaires, elle a choisi de ne pas installer une nouvelle enseigne et de reporter l'aménagement paysager. Bien qu'un fonds de réserve de 15 % ait été prévu, toutes les dépenses nécessaires ont entraîné un dépassement de 17 %. Le musée a pu compenser les surcoûts au moyen d'une collecte de fonds postérieure.

En outre, la résolution d'un problème avec le raccordement au réseau d'alimentation en électricité a démontré les avantages

d'une petite communauté. Quand un membre du conseil a fait part des difficultés du musée à obtenir l'aide de la compagnie d'électricité pour ce raccordement lors d'une rencontre du club Rotary, un appel a été effectué au président de la compagnie d'électricité et le problème a été résolu le lendemain.

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

Le Dundas Museum & Archives a fermé l'établissement pendant la construction. Il a pu utiliser un petit espace de travail dans l'ancien hôtel de ville afin de maintenir ses services de consultation des archives, mais toutes les expositions et la programmation ont cessé. Le musée a gardé une présence sur le Web et dans les médias sociaux afin de conserver l'intérêt de ses membres et d'offrir des mises à jour durant le projet. Après le retour dans les locaux en juillet, les efforts ont été réorientés vers l'installation des expositions et la préparation pour l'ouverture.

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

Pendant l'année de la construction, le Dundas Museum & Archives n'a offert aucune programmation.

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

Le financement de ce projet provenait de fonds provincial et fédéral, tout comme de donateurs et d'une collecte de fonds

ultérieure du MAAARO pour être répartie entre la Carnegie Gallery et le Dundas Museum & Archives. En 2012, la province a annoncé que chaque organisme recevrait 1,225 million \$.

L'ascenseur a été financé par une subvention de 75 000 \$ provenant du Fonds pour l'accessibilité du gouvernement fédéral. Comme il s'agissait d'une subvention de contrepartie, Robert et Eva (Bertram) Cole, la fille du fondateur H. Graham Bertram et son mari, ont versé un don équivalent.

Après l'ouverture de l'établissement rénové, le Dundas Museum & Archives a tiré parti de la conjoncture favorable pour mener une collecte de fonds très fructueuse, dépassant de 10 000 \$ l'objectif de 200 000 \$. La campagne ciblait les abonnés à sa liste de diffusion, les amis du musée et les donateurs établis. L'objectif a été atteint et les donateurs ont été honorés par une plaque dans le musée.

La « suite »

Comment le nouveau budget a-t-il été établi?

Le trésorier du conseil, Ron Simpson, avait estimé les données financières du nouvel établissement. Les projections prévoyaient des recettes de 10 000 \$ pour le programme de location et des dépenses supplémentaires de 20 % en frais d'électricité. Malgré la superficie pratiquement doublée, les coûts de l'électricité sont demeurés pratiquement inchangés, puis ont commencé à diminuer légèrement après quelques

années. On avait également prévu que les coûts d'exploitation et d'entretien augmenteraient avec la croissance de l'achalandage.

### Comment le Dundas Museum & Archives fait-il face à l'augmentation des dépenses?

Après l'ouverture, on a déterminé que les revenus projetés tirés des locations étaient trop conservateurs et que les dépenses avaient été surestimées. Le musée a pu rectifier son budget en conséquence après avoir comptabilisé les dépenses de la première année. Après la conversion de la maison Pirie d'une résidence louée en un espace locatif pour la programmation communautaire, les revenus générés par cette propriété ont doublé. Cette croissance a été intégrée aux coûts des activités courantes, du personnel et de maintenance du musée.

### Du personnel a-t-il été embauché?

Afin de poursuivre l'augmentation des initiatives de programmation et des locations, le Dundas Museum Archives a embauché une nouvelle coordonnatrice des programmes éducatifs à temps partiel et trois préposés occasionnels. Après la réouverture, un concierge permanent a été aussi recruté pour venir une ou deux fois par semaine, selon le calendrier des locations, pour s'assurer que l'établissement reste propre. Ces postes ont été incorporés au budget et financés par les recettes générales et le soutien de la Bertram Foundation.



## Comment les installations sont-elles gérées et entretenues?

Bien que le Dundas Museum & Archives n'ait pas recours à un logiciel de gestion des installations, Keith Green, membre du conseil et président du comité des biens immobiliers, assure une surveillance de l'édifice et des actifs plus importants. L'organisation maintient un fonds de réserve d'immobilisation s'élevant à 25 % de son budget de fonctionnement annuel afin d'entretenir les installations et payer toute réparation majeure imprévue.

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

Au cours des premiers mois qui ont suivi la réouverture, l'équipe a appris comment les activités devaient être modifiées en fonction des nouvelles installations et de l'achalandage accru. Cela comprenait des dépenses supplémentaires pour améliorer la propreté de l'édifice et l'ajout de dispositifs de sécurité. Le personnel a choisi d'installer des caméras de sécurité à l'intérieur et à l'extérieur de l'immeuble. Étant donné qu'il y a souvent une seule personne à la réception, des caméras assurent la surveillance de toutes les pièces de l'édifice pour améliorer la sûreté et la sécurité.

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

Au cours de la première année, le personnel a évolué à travers les saisons et a continué d'ajuster les activités. Il a fallu ainsi comptabiliser l'enlèvement de la neige et les variations des factures d'électricité afin d'améliorer les projections budgétaires.

Grâce à ce projet, on a aussi pu constater l'importance d'un plan d'affaires exhaustif. Bien que les rénovations puissent sembler évidentes pour le personnel qui fréquente l'édifice quotidiennement, un dossier commercial doit souvent être préparé pour préciser la valeur d'un tel projet. Il est fondamental que ce plan indique l'origine du financement et comment le projet appuiera la viabilité financière d'une organisation. Déterminer comment l'édifice sera géré après la construction étayera aussi les arguments. Une fois créé, ce plan d'affaires peut alors être partagé avec le conseil, les bailleurs de fonds et les partisans pour obtenir leur adhésion au projet.

Enfin, ce projet a également mis en lumière qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance d'une solide équipe. En faisant en sorte que les membres du comité de l'édifice possédaient des compétences variées, on a pu prendre des décisions éclairées qui ont conduit au succès des phases de planification, de construction et de suivi du projet.

## Sommaire de l'étude de cas

En fin de compte, le projet de rénovation de 2012-2013 du Dundas Museum & Archives a été réalisé par un comité fort guidé par la mission d'assurer la pérennité de l'organisation. Bien que le plan initial ait pu sembler rigoureux, ce n'est que le refus de la première demande de financement qui a permis à l'équipe de se regrouper afin d'améliorer les plans. Il en a résulté l'intégration de la maison Pirie et une meilleure accessibilité afin de rajeunir les installations. Grâce à ces ajouts, le Dundas Museum & Archives peut accueillir et mieux servir la communauté, tout en se repositionnant avec succès dans la conscience collective.

Même si le financement a fourni les moyens de construire, c'est les membres de l'équipe recrutés pour leurs compétences particulières qui ont mené à la réussite du projet. Comptant sur un fort partenariat fondé sur la collaboration et la communication avec l'équipe d'architectes, l'équipe de projet a pu concrétiser sa vision d'une organisation durable. Avec cette réussite, le Dundas Museum & Archives peut servir efficacement de lieu de rassemblement et, surtout, perpétuer l'histoire de la communauté de Dundas.

## Ressources

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

### Site Web:

- [Dundas Museum & Archives](#)

### Documents :

- [Dossier du projet d'immobilisations « From the Past to the Future »](#)
- [Dessins et échéanciers des rénovations](#)
- Matériel de collecte de fonds
  - [Lettre de sollicitation envoyée aux amis du musée](#)
  - [Formulaire de la campagne de financement « Building on the Past »](#)
  - [Lettre de remerciement aux donateurs](#)
- [Invitation pour la journée d'ouverture](#)

### Webinaire d'ArtsBuild Ontario:

- Volunteer Boards and Creative Space Projects (Conseils bénévoles et projets d'espaces créatifs)
  - [Enregistrement du webinaire](#)
  - [Transcription du webinaire](#)

## **Sommaires et annonces du projet:**

- [Vidéo de la grande réouverture en novembre 2013](#)
- [Bulletin d'hiver 2013 du Dundas Museum & Archives – annonce de la réouverture](#)
- [Sommaire du projet sur Architizer](#)