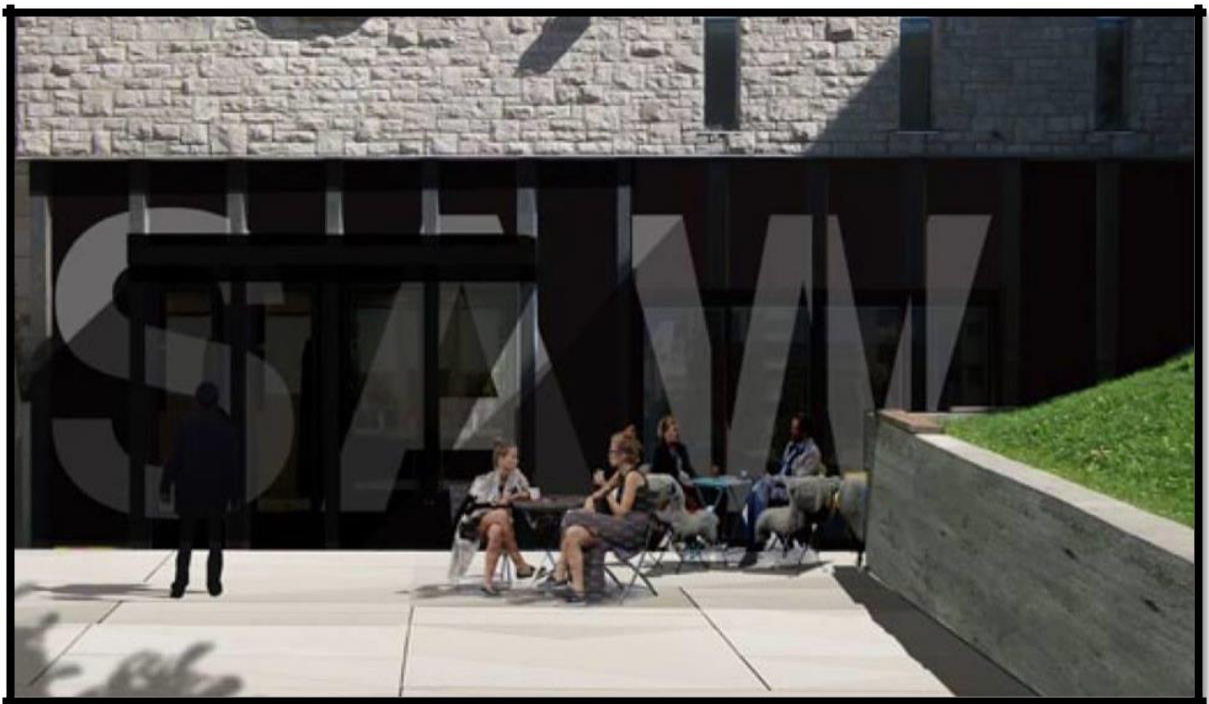


ARTS BUILD ONTARIO

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

Galerie SAW Gallery



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

Table of Contents

Introduction	3
ArtsBuild Ontario	4
Galerie SAW Gallery	5
Personnes interviewées	5
Mandat	5
Contexte historique	5
Réaménagement de la Cour des arts	7
Résumé du projet	7
Le « quoi »	8
Qui possède et gère les installations?	8
Qu'est-ce que Galerie SAW crée et bâtit?	9
Quel type de soutien les partenaires du projet ont-ils offert?	10
Quel était le calendrier du projet?	12
Le « Pourquoi »	12
Pourquoi la Galerie SAW Gallery a-t-elle entrepris ce projet d'immobilisations?	12
Pourquoi la Galerie SAW a-t-elle décidé de consulter ses usagers et partenaires?	13
Le « qui »	14

Qui l'espace dessert-il?	14
Qui a dirigé le projet au sein de la Galerie SAW?	15
Qui étaient les partenaires du projet?	16
Qui s'opposait au projet?	17
Qui a été mandaté de réaliser le projet?	17
Le « Comment »	19
Comment le projet est-il passé de la conception à la construction?	19
Comment le calendrier de construction a-t-il été établi?	20
De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte dans le cadre du projet?	21
Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?	22
Comment les imprévus ont-ils été gérés?	23
Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?	23
Comment le projet a-t-il été financé?	24
Comment la programmation a-t-elle été gérée pendant la construction?	28
La « suite »	28
Comment la Galerie SAW Gallery a-t-elle établi ses données financières?	28

Comment la Galerie SAW se prépare-t-elle à l'augmentation de ses dépenses?	29
De nouveaux membres du personnel ont-ils été embauchés?	30
Comment la Galerie SAW sera-t-elle préservée?	30
Quelles leçons ont été tirées tout au long de la construction?	31
Résumé de l'étude de cas	32
Ressources	33

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 pour les espaces créatifs, *Creative Spaces Mentoring Network* et *Asset Planner for the Arts*.

Galerie SAW Gallery

Personnes interviewées

- Tam-Ca Vo-Van, directrice
- Jason St-Laurent, conservateur

Mandat

La Galerie SAW Gallery apporte son appui à des artistes contemporains canadiens et internationaux, émergents et établis, provenant de milieux culturels divers; elle offre une programmation d'art contemporain axée sur la performance et les arts médiatiques canadiens, accompagnée de matériel didactique bilingue créé pour chaque manifestation; elle s'adapte à la nature changeante de l'art contemporain en assurant le maintien et le développement d'un espace de diffusion interdisciplinaire composé de la Galerie SAW, du Club SAW et de la cour extérieure de SAW; elle répond aux besoins de communautés diverses à travers des initiatives visant le développement des publics; elle entreprend des projets de collaboration avec d'autres organismes artistiques afin de créer plus d'opportunités pour les artistes et d'atteindre de nouveaux publics; et elle s'engage à offrir des cachets d'artistes supérieurs à ceux recommandés par CARFAC.

Contexte historique

La Galerie SAW Gallery est un organisme de charité enregistré, fondé en 1973. Centre artistique dirigé par des artistes, la

galerie a l'habitude de soutenir l'art politiquement et socialement engagé, en particulier l'art de la performance et les arts médiatiques. Fondée par un groupe d'artistes locaux, elle faisait initialement partie du café légendaire Le Hibou, sur la promenade Sussex, ce qui lui a valu le nom de SAW, un acronyme de Sussex Annex Works.

En 1981, le centre a mis sur pied la coopérative vidéo SAW afin de soutenir les artistes vidéo et les documentaristes indépendants. À l'époque, le centre a également fondé le Club SAW, devenu depuis le plus important espace multidisciplinaire de la région. En 1989, la Galerie SAW Gallery, SAW Video et le Club SAW ont emménagé dans l'immeuble patrimonial de la Cour des arts. Depuis 2001, la Galerie SAW Gallery constitue une entité indépendante et n'est plus associée à SAW Video, même si les deux organismes partagent leur domicile à l'édifice de la Cour des arts et continuent à collaborer sur divers projets.

La Galerie SAW Gallery vise à devenir un centre dirigé par des artistes de premier plan, tant au Canada que dans le monde, à proposer une programmation innovante, des échanges et un rayonnement plus grand. SAW, qui compte plus de 30 000 visiteurs chaque année, est une destination de premier plan dans le milieu de l'art contemporain dans la région d'Ottawa-Gatineau.

Réaménagement de la Cour des arts

Le projet d'agrandissement de la Galerie d'art d'Ottawa (GAO) et de réaménagement de la Cour des arts s'inscrit dans la vision à long terme de revitalisation du centre-ville d'Ottawa, élément phare du *Plan d'action renouvelé pour les arts, le patrimoine et la culture*, dans l'objectif d'élever la Cour des arts au statut de centre des arts emblématique de la Ville d'Ottawa, vu son emplacement sur l'avenue Daly, au cœur du quartier du commerce de détail, des arts et du théâtre.

Le coup d'envoi de la construction liée au projet de la GAO, étalée en multiples phases, a été donné à l'été 2015. La rénovation de l'espace laissé vacant par la GAO vise à rehausser les installations de quelques-uns des centres dirigés par des artistes d'Ottawa qui veillent à la programmation élaborée de la Cour des arts, y compris la Galerie SAW Gallery, SAW Video, l'Independent Filmmakers Co-Operative (IFCO) et Artengine.

Résumé du projet

Sis dans l'édifice de la Cour des arts au centre-ville d'Ottawa, SAW finalise actuellement un projet d'immobilisations de 900 000 \$ destiné à tripler la taille du centre dirigé par des artistes et à ajouter un étage à l'établissement. Le nouveau centre réaménagé de près de 1 400 mètres carrés centre permettra l'agrandissement de Club SAW et de son jardin attenant, ce qui permettra d'améliorer la programmation et d'optimiser les occasions de location; de deux galeries pouvant accueillir de

vastes expositions thématiques; la création de Nordic Lab, espace voué à la collaboration entre les communautés indigènes et non indigènes; et l'amélioration des espaces de bureaux pour le personnel.

Au cours de la deuxième phase de réaménagement de la Cour des arts mené par la Ville, le principal partenaire de SAW, la Ville d'Ottawa, a rendu le projet possible. Alors que le projet ne constituait qu'un rêve durant près de deux décennies, la construction de la Galerie SAW a débuté en 2017. La réouverture des lieux est prévue à l'été 2019.

Veillez noter que dans le cadre de la présente étude de cas, nous ferons référence à la Galerie SAW Gallery indépendamment de SAW Video, puisqu'il s'agit de deux organismes distincts.

Le « quoi »

Qui possède et gère les installations?

La municipalité d'Ottawa possède et exploite l'édifice Cour des arts. Avant les rénovations, la Galerie SAW Gallery était locataire des lieux, comme en faisait foi un bail auprès de la Ville. Une fois le réaménagement de la Cour des arts amorcé, il a été convenu que la Galerie SAW Gallery agirait à titre de partenaire dans l'exploitation de l'espace, en vertu d'une entente de trois ans en vigueur dès juillet 2018.

Qu'est-ce que Galerie SAW crée et bâtit?

La Galerie SAW Gallery, dont la réouverture est prévue à l'été 2019, passera d'un espace de un à deux étages et triplera sa superficie, qui totalisera désormais 1 400 mètres carrés. En plus de l'amélioration des espaces de l'administration, le projet inclut des agrandissements majeurs des espaces voués à la programmation. La nouvelle Galerie SAW comptera deux salles d'exposition, un espace de représentation à la fine pointe de la technologie, nommé Club SAW, un nouvel espace de recherche artistique circumpolaire, le Nordic Lab, de même qu'un jardin extérieur où seront présentés des événements et des festivals estivaux.

L'espace jardin ayant été déplacé au niveau du sous-sol de l'édifice, l'ancien sous-sol est devenu le nouveau rez-de-chaussée. Le Club Saw, situé à ce niveau, doublera sa superficie et pourra accueillir 285 personnes. Il sera doté d'un bar, le 100-mile Bar, d'une galerie éphémère aux murs déployables, d'un foyer des artistes pour les artistes de la scène, d'une scène accessible, d'une salle de toilettes non genrée, ainsi que d'un jardin entièrement repensé.

Un nouveau venu, le Nordic Lab, s'ajoutera au niveau du rez-de-chaussée. Issu d'une initiative résultant d'un partenariat avec le Conseil des arts du Canada, il fera office d'espace de recherche et de production pour les artistes des nations circumpolaires. Le Nordic Lab sera propice aux collaborations et

à la promotion des échanges entre les communautés des Premières nations et les autres communautés, tant au Nord qu’au Sud, de même qu’avec des partenaires scandinaves et d’autres nations circumpolaires. En plus d’offrir un espace pour les artistes en résidence, le Nordic Lab chapeautera les programmes éducatifs de SAW, qui viseront en particulier les jeunes issus des Premières nations. Le Nordic Lab accueillera également le nouveau studio Annie Pootoogook et des installations où seront donnés des ateliers, qui comprendront des postes de travail destinés aux projets numériques, un atelier de sérigraphie et une imprimante photo grand format.

Les espaces logés à l’étage principal, auparavant occupés par la Galerie d’art d’Ottawa (la GAO), accueillent désormais les nouveaux bureaux de la Galerie SAW Gallery, une nouvelle réception et deux galeries réaménagées. Un nouvel escalier lie à présent les deux étages, et il est possible d’accéder aux galeries depuis le sous-sol par l’ascenseur et un plancher en pente et une large porte, tous deux nouvellement installés.

Quel type de soutien les partenaires du projet ont-ils offert?

Comme l’agrandissement de la Galerie SAW Gallery s’inscrit dans le réaménagement de la Cour des arts dirigé par la municipalité, la Ville d’Ottawa a été le partenaire principal du projet. Propriétaire de

l'édifice, la Ville a finalisé l'attribution de l'espace auprès de tous les organismes qui y sont locataires, et a géré les composantes de l'immeubles qui touchent SAW.

Parmi les autres partenaires, notons la Galerie d'art d'Ottawa, dont l'agrandissement a été réalisé durant la première phase du réaménagement de la Cour des arts, et qui a par conséquent été en mesure de jouer un rôle de mentor auprès de la Galerie SAW Gallery. Forte de son expérience de travail avec la Ville et de soumission de demandes de subventions majeures, la GAO a su fournir des conseils précieux et de l'information à la Galerie SAW Gallery. Par exemple, lorsqu'il a fallu présenter une politique d'achat d'équipement dans le cadre d'une demande de subvention auprès du Fonds du Canada pour les espaces culturels, la GAO a offert ses politiques à la Galerie SAW Gallery afin de l'aider à formuler des politiques d'achat exhaustives à inclure à la demande. Qui plus est, la GAO a partagé son équipement avec la Galerie SAW Gallery, en plus de lui transmettre les recherches réalisées en vue de la sélection de l'équipement choisi pour nantir le nouvel espace, qui comprenait notamment le système d'éclairage. La GAO a également offert un regard averti sur les processus liés aux acquisitions. Puisqu'il s'agissait du tout premier projet d'immobilisations de la Galerie SAW Gallery, cette dernière a grandement tiré profit du soutien de sa voisine, la GAO.

Quel était le calendrier du projet?

Le réaménagement de la Cour des arts résulte d'une conceptualisation réalisée par la Ville d'Ottawa sur une décennie. En 2009, la Ville a d'abord demandé à la Galerie SAW Gallery de lui formuler les caractéristiques idéales d'un éventuel nouvel espace au sein de l'édifice. En 2010, le vaste réaménagement de la Cour des arts a obtenu une somme de 12 millions de dollars auprès de la Ville et de la province, lorsque le projet de construction d'une salle de concert (Festival Hall) de la Société de musique de chambre d'Ottawa (SMCO) est tombé à l'eau, faute de financement supplémentaire issu d'autres sources. En 2011, le conseil municipal a approuvé le réaménagement de la Cour des arts. Au fil des années subséquentes, la Ville a consulté étroitement les organismes actifs à la Cour des arts, et la construction a débuté à la fin de 2014. La construction des espaces de la Galerie SAW Gallery a débuté en 2017 et sera terminée à l'été 2019.

Le « Pourquoi »

Pourquoi la Galerie SAW Gallery a-t-elle entrepris ce projet d'immobilisations?

Avant les rénovations, la Galerie SAW Gallery logeait dans un espace excessivement petit pour elle, ce qui fait qu'elle débordait de partout et que son personnel était forcé d'user d'imagination pour l'utiliser de manière créative. Parfois, les employés devaient construire de nouveaux murs pour accueillir

de grandes expositions thématiques. Par ailleurs, la capacité de l'espace étant grandement limitée, ce qui constituait un enjeu à l'occasion des vernissages et des événements. La Galerie SAW devait surveiller attentivement l'achalandage, et même refuser l'entrée à des gens intéressés par la programmation, en vue de se conformer au Code de prévention des incendies. Bien qu'elle ne soit autorisée à accueillir que 150 visiteurs à la fois, il n'était pas rare de voir de 200 à 300 personnes à l'extérieur ou à l'intérieur de l'édifice. De surcroît, la Galerie SAW Gallery n'étant pas dotée à l'époque d'un espace d'entreposage suffisamment ample, elle conservait ses archives dans un bureau sombre et étroit du sous-sol, dans des conditions difficiles pour son personnel.

Pourquoi la Galerie SAW a-t-elle décidé de consulter ses usagers et partenaires?

La Ville a mené des études confirmant la faisabilité du projet, et dès lors, les stratégies de rayonnement dans la communauté de la Galerie SAW Gallery ont permis de déterminer la manière optimale de concevoir l'espace pour mieux les desservir.

La Galerie SAW Gallery a réalisé un sondage auprès des usagers pour mettre en lumière *qui* l'espace du Club SAW desservait, et *qui* elle desservait mal. Les résultats de ces analyses du public du Club SAW ont dévoilé que les disciplines laissées en reste étaient la danse, le théâtre et les arts littéraires. Ils ont également indiqué la nécessité de mieux s'adresser aux

membres des Premières nations, de la communauté LGBTTTQ+, des personnes âgées et de francophones.

LA Galerie SAW Gallery a aussi tenu une assemblée publique locale, au cours de laquelle 75 utilisateurs et locataires d'espaces se sont rencontrés en petits groupes pour offrir leurs perspectives sur ce que les nouveaux espaces devaient inclure. Leur apport d'ordre philosophique a permis de jeter un regard sur l'orientation que devait prendre la Galerie SAW Gallery en tant qu'organisme. Les éléments soulignés abordent les pratiques d'excellence sur des sujets comme l'accessibilité, la programmation, la diversité culturelle et l'inclusion.

Ces deux processus ont été réalisés et financés à l'interne.

Le « qui »

Qui l'espace dessert-il?

Comme la Galerie SAW Gallery collabore avec 50 à 70 organismes par an, elle accueille une communauté formidablement diversifiée entre ses murs. Par conséquent, il était souhaitable de créer un espace véritablement multidisciplinaire pour mieux desservir leurs besoins diversifiés. Pour la Galerie, il était évident qu'un investissement dans l'espace lui-même se traduirait par un investissement dans la communauté créative.

Les dirigeants ont considéré activement les besoins de la communauté et les ont intégrés au nouveau concept. Par

exemple, la décision de doter des murs rétractables dans l'espace Club résulte directement d'un besoin exprimé par les membres. Les usagers souhaitaient avoir accès à un espace de galerie qu'ils pourraient utiliser de manière temporaire ou spontanée. Grâce à ces murs rétractables, il est possible de monter rapidement des expositions éphémères, et de remettre les lieux en état avant la tenue d'un événement scénique.

La Galerie SAW Gallery prédit que l'espace rénové du Club SAW lui permettra de nouer de nouvelles relations et des partenariats. En accueillant des personnes et des organismes issus d'une variété de communautés culturelles et de disciplines artistiques, elle vise à établir de nouvelles collaborations et à mieux desservir la scène artistique contemporaine dans son nouvel espace agrandi.

Qui a dirigé le projet au sein de la Galerie SAW?

Tam-Ca Vo-Van, directrice de la Galerie SAW Gallery, de même que le conservateur Jason St-Laurent, ont dirigé le projet, avec le soutien d'Alex Noreau, coordonnateur du Club SAW. Tous les membres de la Galerie SAW Gallery ont participé activement au projet et, en cours de réalisation, ont largement dépassé leur mandat pour y contribuer, en particulier lorsque se sont multipliées les séances de planification technique et de discussions sur la construction avec la Ville, les entrepreneurs et consultants, de même qu'avec les intervenants liés à l'acquisition d'équipement.

Puisque la Galerie SAW Gallery est un centre dirigé par des artistes, la majorité des membres de son conseil d'administration sont eux-mêmes artistes. Ainsi, plutôt que de contribuer aux questions d'ordre juridique et technique, ils ont participé à l'élaboration et au raffinement de la vision de l'espace. Ils souhaitent par-dessus tout que la Galerie SAW Gallery demeure un centre ancré dans la communauté et accueillant, ce qui a été pris en compte dans la conception de l'espace et l'élaboration des plans de construction.

Qui étaient les partenaires du projet?

La Ville d'Ottawa, propriétaire de la Cour des arts, a été un partenaire crucial dans le cadre du projet et a veillé à la construction de l'enveloppe de l'espace, en gérant la plupart des aspects de la construction et la délivrance des permis requis. Elle a fait appel à son service juridique interne pour la rédaction des contrats, et a chapeauté les travaux de mécanique, d'électricité et de plomberie.

Le projet compte d'autres parties prenantes, dont les partenaires du Club SAW et d'autres partenaires de programmation, comme l'Association des groupes en arts visuels francophones (AGAVF). Utilisateurs de l'espace et francs supporteurs du projet, ils ont fourni des lettres de soutien qui ont aidé la Galerie SAW Gallery à obtenir une bonne partie du financement requis, dont une subvention du Fonds du Canada pour les espaces culturels. Finalement, dans le cadre de la mise

sur pied du laboratoire Nordic Lab, le Conseil des arts du Canada s'est joint au projet à titre de partenaire stratégique pour offrir son soutien à la programmation que la Galerie SAW Gallery a élaborée avec les communautés des Premières nations.

Qui s'opposait au projet?

La communauté des arts et de la culture a exprimé ses réserves entourant l'agrandissement de l'espace. En triplant son espace, la Galerie SAW Gallery se destinait à devenir un organisme dont la vocation dépasserait l'identité communautaire qu'elle avait établie. Une fois la communauté rassurée sur l'essence de la programmation et des initiatives fondamentales que le nouvel espace agrandi offrirait à SAW, les craintes et les préoccupations entourant le projet se sont dissipées. Tout au long des rénovations, la Galerie SAW Gallery a constamment proposé aux parties prenantes clés de visiter l'espace, a permis aux anciens utilisateurs d'expliquer leur vision et a donné l'occasion à la communauté d'être un témoin de premier plan par rapport à la transformation.

Qui a été mandaté de réaliser le projet?

L'organisme a fait appel au personnel contractuel principal suivant pour la réalisation du projet de rénovation :

- Tim Dallett, planificateur technique
- Jean-Philippe Beauchamp, architecte
- Simon Guibord, designer graphique

SAW a également travaillé en étroite collaboration avec Richard Fouchard, gestionnaire de projet principal pour la Ville d'Ottawa. Il a travaillé sur place durant la majeure partie des travaux.

Dans le cadre du projet d'agrandissement, la Galerie SAW Gallery indique que le contrat le plus important a été celui accordé à son planificateur technique. En fonction dès la phase de planification, il a su transférer son expérience passée au contexte d'un centre dirigé par des artistes, et sa connaissance de la scène artistique d'Ottawa au cadre du projet. Sa formation en architecture s'est également avérée utile car elle lui a permis de réviser les plans avec précision à la dernière minute, et de communiquer de façon efficace avec les travailleurs qualifiés.

Comme la Galerie SAW Gallery veillait à tous les aspects de conception du projet, elle a embauché un architecte et un designer graphique appelés à travailler en duo sur la conception de l'espace. Bien que le produit fini soit entièrement satisfaisant, le fait de les faire travailler ensemble et simultanément sur la conception de l'intérieur et de la nouvelle identité de SAW s'est avéré plus difficile que prévu car les visions et les dynamiques entourant le projet n'ont pas été aussi arrimées que ce que l'équipe avait anticipé.

Puisque la Galerie SAW Gallery avait déjà eu l'occasion de travailler avec des architectes par le passé, ses membres

étaient conscients que les plans architecturaux dépassent souvent les budgets initiaux. Voilà principalement pourquoi la Galerie SAW Gallery a embauché l'architecte en fonction de sa souplesse. Il a compris les limites liées au budget et s'est montré ouvert au remaniement de certains aspects des plans si ces derniers s'avéraient impossibles à réaliser ou lorsqu'il a fallu reconsidérer le budget.

Pour la réalisation du projet, la Galerie SAW Gallery a embauché le personnel contractuel en puisant dans les relations de SAW et en suivant les recommandations de pairs, dans le cadre d'un processus d'appel d'offre fermé.

Le « Comment »

[Comment le projet est-il passé de la conception à la construction?](#)

Le réaménagement de la Cour des arts a connu un long historique qui a commencé par la réallocation des fonds destinés à la création d'une salle de concert pour la Cour des arts et la Galerie d'art d'Ottawa. Une fois le projet confirmé, la première phase a donné lieu, notamment, à la construction de la nouvelle la Galerie d'art d'Ottawa. Avec les partenaires de la Cour des arts, la Ville a déterminé comment leur redistribuer les espaces laissés vacants par la Galerie d'art d'Ottawa. La programmation phare de la Galerie SAW Gallery, tout comme ses liens solides avec la communauté, ont justifié le besoin de la

doter de plus d'espace voué à sa programmation et à ses expositions, grâce auquel la galerie est passée de 280 mètres carrés à 835 mètres carrés (ou plus de 1 400 mètres carrés si l'on compte le jardin). Une fois les plans approuvés par la Ville d'Ottawa, la construction a commencé.

Comment le calendrier de construction a-t-il été établi?

Puisqu'elle dirigeait le projet de réaménagement de la Cour des arts, la Ville d'Ottawa a établi un calendrier englobant l'édifice tout entier et les espaces de chacun des locataires. La phase I du projet consistait en la construction de la nouvelle la Galerie d'art d'Ottawa, tandis que la phase II consistait en la rénovation de la Cour des arts, qui comprenait la Galerie SAW Gallery.

La Ville était responsable de la conception et de la rénovation de l'enveloppe de l'édifice, alors que la Galerie SAW Gallery et son équipe contractuelle a entrepris tous les aspects de la conception et de la construction de son nouvel espace. Le plan de construction a été créé par le planificateur technique et le duo architecte/graphiste, la directrice et le conservateur de la Galerie SAW Gallery.

Le personnel de la Galerie SAW Gallery possède une grande expertise quant à la galerie et au Club SAW, et ses membres sont les mieux habiletés à comprendre comment les utilisateurs et les partenaires interagissent avec l'espace. Ils ont donc choisi de participer activement à l'élaboration des plans de construction et de design. Le personnel s'est fait un devoir

d'exprimer ses hésitations à propos des nouvelles caractéristiques et des nouveaux plans, et a travaillé avec les entrepreneurs pour trouver des solutions. Par exemple, lorsque la conception des sièges en gradin du Club SAW ne correspondait pas à celle de la vision d'origine, l'équipe a rencontré le planificateur technique pour refaire les plans afin de mieux refléter la réalité fonctionnelle de l'espace.

Pendant la construction, la Galerie SAW Gallery a également consulté des techniciens qui ont travaillé au Club par le passé, à propos de questions techniques spécifiques au sujet de l'équipement le mieux approprié à l'espace. Ces techniciens ont par ailleurs pris part aux consultations communautaires préliminaires destinées à déterminer à *qui* serait destiné le nouvel espace rénové du Club.

De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte dans le cadre du projet?

Tout au long du projet, l'accessibilité a été au cœur des considérations de la Galerie SAW Gallery, qui a décidé d'aller au-delà de la réglementation en vigueur pour offrir des installations accessibles tant aux clients qu'aux artistes de la scène. Pour identifier les caractéristiques d'accessibilité souhaitées, l'organisme a invité des personnes handicapées dans l'espace et leur a posé des questions sur leurs besoins en la matière. Les éléments recensés comprennent un ascenseur dans la foyer des artistes menant les artistes sur la scène du

Club, des toilettes non genrées dotées d'une table à langer pour adulte et, plutôt qu'un escalier, une rampe d'accès à la galerie sans obstacles. Les plans permettront aussi l'installation d'un nouveau système d'étiquetage dans les galeries d'exposition, grâce auquel une structure triangulaire en Braille, en anglais et en français pourra être montée ou baissée, afin d'inclure la participation de tous.

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

La Galerie SAW Gallery a incorporé de maintes manières l'efficacité énergétique et la durabilité dans la conception de son nouveau centre. Les espaces de galerie et du Club sont entièrement dotés d'éclairage DEL permettant de réduire leur empreinte de carbone. Le plancher des salles d'exposition est également recouvert de bois provenant de la rivière des Outaouais, les chaises nouvellement acquises sont faites de plastique recyclé et, pour les expositions, la Galerie emploie de la peinture recyclée. La Galerie SAW Gallery prévoit aussi incorporer des initiatives durables dans sa programmation en exigeant des artistes d'avoir un plan pour le recyclage du matériel utilisé pour la production et des murs des expositions. Elle explore aussi la possibilité de bannir entièrement le plastique de ses installations.

Comment les imprévus ont-ils été gérés?

Comme la rénovation de la Galerie SAW Gallery était prévue durant la phase II du projet de réaménagement de la Cour des arts, les retards encourus à la phase I ont considérablement retardé le calendrier établi, en plus de rendre l'espace inutilisable durant une longue période de temps, tant pour la programmation que pour la location, ce qui a eu un impact sur les revenus que ces activités auraient normalement générés. Comme le salaire du coordonnateur du Club SAW est largement financé par la location de son espace, la Galerie a dû modifier le poste de cette personne pour la durée du projet. Si l'un des mandats liés au poste consiste toujours à la planification stratégique liée à la rénovation de l'espace consacré au Club, les autres tâches qui incombent au coordonnateur comprennent désormais davantage de soutien général en lien avec l'administration et la programmation.

Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?

Le projet d'agrandissement, auquel le personnel de la Galerie SAW Gallery s'est entièrement consacré, a bénéficié du soutien important de la part de la Ville d'Ottawa. En 2014, la Ville a lancé le programme de financement des installations culturelles. Conçu pour les partenaires du projet de réaménagement de la Cour des arts, il est destiné à venir en aide à tout problème de planification et d'exploitation lié au

projet de redéveloppement. Comme les fonds alloués par le programme étaient octroyés en fonction d'un pourcentage du financement principal des organismes, la Galerie SAW Gallery a pu recevoir 20 000 \$ en 2014 et en 2015, et 24 000 \$ en 2016. Pour l'année 2017, le financement a été ajouté au fonds d'exploitation de SAW. La Galerie SAW Gallery a alloué ces sommes aux postes de planificateur technique et de personnel de soutien additionnel aux deux dirigeants internes, soit la directrice et le conservateur. Selon elle, ce financement s'est avéré crucial puisqu'il a permis d'éviter de surcharger le personnel et de soutenir l'expertise liée au projet tout en menant de front ce projet d'immobilisations.

Comment le projet a-t-il été financé?

Afin d'acquérir plus de connaissances en matière de campagnes de financement, Tam-Ca Vo-Van s'est jointe au réseau de mentorat Creative Spaces Mentoring Network avec pour objectif d'améliorer ses connaissances en financement et en collecte de fonds dans le cadre d'un projet d'immobilisations. Ce mentorat lui a permis de tirer une leçon importante, selon laquelle il ne faut pas nécessairement considérer les donateurs potentiels uniquement comme des membres. Même si les deux groupes revêtent de l'importance aux yeux de la Galerie, ils dialoguent avec elle de manières bien distinctes. En général, les membres de la Galerie SAW Gallery sont des artistes qui participent activement à sa programmation, sans obligatoirement posséder les moyens financiers de contribuer

de manière significative à sa production. Par opposition, certains donateurs souhaitent soutenir les initiatives entreprises par SAW, sans toutefois être le public cible de sa programmation.

Au moment d'élaborer une stratégie financière destinée à son projet d'immobilisations, la Galerie SAW Gallery s'est penchée sur sa liste de donateurs. L'équipe a choisi de ne pas recourir aux services d'un professionnel des campagnes de financement, mais a néanmoins fait appel à un consultant en la matière. Ce dernier a suggéré l'adoption d'une stratégie de collecte de fonds soutenue par les membres de son conseil d'administration. Au final, la stratégie de financement de SAW a comporté trois volets :

- Une campagne d'immobilisations intitulée *Make your Mark*
- Des subventions publiques
- Un capital de réserve

Campagne Make your Mark :

La campagne de collecte de fonds *Make your Mark* de la Galerie SAW Gallery, lancée en décembre 2018, est toujours en cours et vise à recueillir 50 000 \$. Elle regroupe les dons en trois niveaux reflétant les réalités de donateurs potentiels. Les contributions de niveau I sont établies à 50 \$ pour une personne et 75 \$ pour une famille; celles de niveau II sont établies à 200 \$ pour une personne et 300 \$ pour une famille;

celles de niveau III sont de 500 \$ pour une personne et de 750 \$ pour une famille. En guise de reconnaissance envers les dons recueillis, la Galerie installera une pièce montée sur vinyle reproduisant les noms des donateurs écrits à la main et formant une constellation de noms.

Subventions :

La majeure partie du projet a bénéficié d'un financement provenant de subventions des autorités municipale, provinciale et nationale, qui incluent :

- Ville d'Ottawa, fonds pour les installations culturelles (développement des immobilisations) :
- 84 580 \$. Le financement a été accordé au Club SAW.
- Ville d'Ottawa, fonds pour les installations culturelles (développement des immobilisations) :
- 30 500 \$. La somme sa été allouée aux espaces de la galerie.
- Ville d'Ottawa, fonds pour les installations culturelles (projets à petite échelle) : 7 500 \$. La somme a été allouée au contrat de design.
- Ville d'Ottawa, fonds pour les installations culturelles (projets à petite échelle) : 3 000 \$. La somme a été allouée au laboratoire Nordic Lab.
- Fondation Trillium de l'Ontario, subvention d'investissement : 89 800 \$. Les fonds ont été alloués aux espaces d'exposition.

- Fondation Trillium de l'Ontario, subvention de démarrage : 75 000 \$. Un financement de 8 600 \$ a été accordé à l'équipement du Nordic Lab.
- Patrimoine canadien, Fonds du Canada pour les espaces culturels, 361 000 \$.

Afin de satisfaire aux exigences pour soumettre une demande de subvention au Fonds du Canada pour les espaces culturels, selon lesquels un organisme doit détenir 30 % des fonds nécessaires, SAW a souscrit une marge de crédit de 30 000 \$ auprès de sa banque, sans y avoir recours.

Fonds de réserve :

Comme plus d'une décennie s'est écoulée entre la naissance du projet et sa construction, la Galerie SAW Gallery a été en mesure de réunir petit à petit un surplus d'exploitation et de le transférer dans un fonds de réserve. La Galerie SAW Gallery possédait un fonds de réserve en capital de 95 000 \$, mis de côté pour les imprévus découlant de la construction et de l'exploitation de l'espace. Le fait d'avoir une telle somme en réserve pour le projet constitue un facteur ayant largement contribué au succès remporté par la demande de subvention auprès du Fonds du Canada pour les espaces culturels.

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

La Galerie SAW Gallery a compris qu'elle ne serait peut-être pas en mesure d'entreprendre tout le travail engendré par l'établissement d'une programmation *extra-muros* en plus du projet de rénovation. Elle a donc décidé de se concentrer sur l'élaboration de programmes stratégiques en lien avec la mise sur pied de son laboratoire Nordic Lab durant la phase de construction. Cette initiative a notamment donné lieu à l'envoi d'une délégation d'artistes entièrement issus des Premières nations à la foire indépendante d'art Supermarket à Stockholm, en Suède, et à la commande d'œuvres à des artistes, lesquelles sont destinées au nouveau centre.

La « suite »

Comment la Galerie SAW Gallery a-t-elle établi ses données financières?

Afin de mieux prévoir les besoins financiers des nouveaux espaces, la Galerie SAW Gallery a consulté d'autres organismes, dont la Gallery TPW. Ils lui ont offert des conseils et des informations cruciales sur la manière de gérer les installations, le choix de l'équipement technique et l'augmentation des dépenses résultant de l'agrandissement de la superficie de leurs installations. Lorsqu'elle a établi ses nouvelles prévisions budgétaires, la Galerie SAW Gallery a reconnu qu'elle générerait des dépenses plus importantes qu'auparavant pour

maintenir les espaces et la programmation. Elles comprennent l'affectation de personnel, les cachets d'artistes, le coût de la main-d'œuvre et le coût supplémentaire des matériaux nécessaires aux installations, comme ceux de la peinture.

Comment la Galerie SAW se prépare-t-elle à l'augmentation de ses dépenses?

La Galerie SAW Gallery prévoit faire face à l'augmentation de ses dépenses de deux manières. Premièrement, la subvention d'exploitation qu'elle reçoit du Conseil des arts du Canada est passée de 75 000 \$ à 125 000 \$. Même si elle établit ses prévisions de manière conservatrice, la Galerie SAW Gallery prévoit que les espaces rehaussés permettront de louer les espaces à un groupe de locataires plus vaste et plus diversifié. Grâce à l'augmentation considérable de sa superficie, la Galerie SAW Gallery prévoit également la tenue d'initiatives de programmation et d'événements de plus grande envergure. L'ajout de l'espace jardin lui permettra aussi d'accueillir des festivals locaux. Bien que l'organisme planifie une augmentation des tarifs de location, les prix demeureront abordables pour la communauté, et des tarifs subventionnés seront offerts aux organismes à but non lucratifs. SAW générera de surcroît des revenus additionnels en exploitant son nouveau bar avec permis d'alcool durant les moments de location.

De nouveaux membres du personnel ont-ils été embauchés?

La Galerie SAW Gallery évalue encore le personnel dont elle aura besoin, mais elle a déjà apporté des changements à son équipe. Afin de mieux répondre aux besoins liés à l'augmentation des locations et de la programmation, le coordonnateur du Club Saw, jadis employé à temps partiel, occupe à présent un poste à temps plein. La Galerie a également embauché un directeur du Nordic Lab, qui voit à la programmation et aux partenariats de l'espace.

Comment la Galerie SAW sera-t-elle préservée?

Comme la Cour des arts est un édifice municipal, la Ville d'Ottawa maintiendra l'immeuble et les actifs de l'espace.

La Galerie SAW Gallery a également élaboré un plan d'entretien de l'équipement, qui comprend les processus et les procédures de gestion de ces actifs. Idéalement, la Galerie SAW Gallery recourrait aux services d'un technicien désigné, qui veillerait au respect du plan et à l'entretien adéquat de tout l'équipement en usage au Club. Pour l'instant, la Galerie SAW Gallery prévoit assigner ce mandat à un technicien principal responsable de l'emploi correct et de l'entretien de l'équipement.

Afin de financer d'éventuelles réparations et le remplacement d'équipement, la Galerie SAW Gallery a l'intention de maintenir son fonds de réserve en capital. En ce moment, le fonds est destiné à

l'augmentation du capital disponible et, si aucun imprévu majeur ne survient, redeviendra un fonds de réserve.

Quelles leçons ont été tirées tout au long de la construction?

L'équipe a tiré une importante leçon durant les travaux de construction : l'importance des vérifications de routine sur le chantier. Elle recommande de passer l'édifice en revue tous les jours, puisque des erreurs sont susceptibles de survenir sans préavis. Il est arrivé qu'une porte soit installée dans le mauvais sens, ou qu'un problème technique soit causé par l'entrepreneur, ce dernier souhaitant modifier le plan tel qu'il avait été conçu sans consulter le personnel en vue de gagner du temps.

Pour le projet d'immobilisations, le planificateur technique a entrepris de passer le site en revue accompagné de membres du personnel de SAW. Durant les périodes de construction les plus intenses, il a joué le rôle de gestionnaire de projet pour veiller au respect des plans de construction et pour s'assurer que les changements apportés y soient dûment notés. Il a noué une bonne relation avec le gestionnaire de projet de la Ville et l'équipe de contractuels, et a maintenu une présence tangible sur le chantier. Bien que la planification détaillée revête de l'importance, les imprévus et les changements surviennent invariablement en construction. Un œil averti, tout comme la capacité d'être préparé à d'éventuels changements, sont des

éléments fondamentaux dans le succès d'un projet d'immobilisations.

Résumé de l'étude de cas

La Galerie Saw, dont la réouverture est prévue à l'été 2019, a entrepris un projet d'immobilisations et ambitieux qui transformera profondément le centre dirigé par des artistes. Grâce au soutien de son partenaire, soit la Ville d'Ottawa, qui a fourni le financement et une campagne d'immobilisations, le projet a été réalisé par son personnel dévoué et une équipe d'entrepreneurs sous contrat avec lui.

L'équipe a préparé l'amélioration des espaces de programmation en consultant les utilisateurs précédents de l'espace, en tenant compte de leur mandat. Puisque la vocation de la Galerie SAW réside dans la promotion de l'art contemporain, de la collaboration et de la diversité, la conception du centre réaménagé visait à mieux répondre aux besoins de ses partenaires actuels et à encourager la formation de nouveaux partenariats. Comme la Galerie SAW continue de se positionner comme l'un des centres dirigés par des artistes phares du pays, son espace facilitera les initiatives de programmation innovantes, de sensibilisation et d'échanges.

Ressources

La Galerie SAW a fourni les références ci-dessous à titre d'information supplémentaire destinée aux lecteurs.

Site Web :

- [Galerie Saw Gallery](#)

Documents :

- [SAW User Survey](#)
- [SAW Town Hall event description](#)
- [City of Ottawa's Arts Court Redevelopment-Implementation Strategy](#) (en anglais seulement)
- [City of Ottawa's Renewed Action Plan for Arts, Heritage and Culture](#) (en anglais seulement)

Webinaire d'ArtsBuild Ontario :

- Working Together: Multi-Partner Creative Space Projects
 - [Enregistrement](#) (en anglais seulement)
 - [Transcription](#) (en anglais seulement)

Médias:

- [They came, they SAW and they renovated: Gallery in Arts Court gets a facelift](#) (en anglais seulement)
- [Ottawa gallery to dedicate studio to late Inuk artist Annie Pootoogook](#) (en anglais seulement)