

ARTS BUILD ONTARIO

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



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

## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>ArtsBuild Ontario</b>	<b>4</b>
<b>Le Westdale</b>	<b>4</b>
Personnes interviewées	4
Vision	5
Contexte historique	5
Sommaire du projet	6
<b>Le « quoi »</b>	<b>6</b>
Quel est le modèle de fonctionnement du Westdale?	6
Qu'est-ce qui a été bâti par le Westdale Cinema Group?	7
Quel était l'échéancier du projet?	8
Qui étaient les partenaires du projet?	8
<b>Le « pourquoi »</b>	<b>9</b>
Pourquoi le Westdale Cinema Group a-t-il entrepris ce projet d'immobilisations?	9
Pourquoi le Westdale Cinema Group a-t-il fait appel à la communauté pour ce projet?	10
<b>Le « qui »</b>	<b>10</b>
Qui dirigeait le projet au sein de l'organisme?	10
Qui appuyait le projet hors de l'organisme?	12

Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?	12
Qui était opposé au projet?	13
<b>Le « comment »</b>	<b>13</b>
Comment le projet est-il passé de la conception à la réalisation?	13
Comment le plan de construction a-t-il été conçu?	14
Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?	15
Comment les événements imprévus ont-ils été gérés?	16
De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?	16
Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?	17
Comment le projet a-t-il été financé?	18
<b>La « suite »</b>	<b>19</b>
Comment les données financières ont-elles été établies pour le nouveau centre?	19
Quels membres du personnel ont été embauchés pour soutenir les activités?	20
Comment le centre sera-t-il entretenu?	21
Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?	21
<b>Sommaire de l'étude de cas</b>	<b>22</b>

## Ressources

## 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'A.B.O, 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'A.B.O. 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.

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

## Le Westdale

### Personnes interviewées

- Fred Fuchs, président du conseil d'administration

- Dan Fournier, directeur des opérations

## Vision

Le Westdale sera un carrefour cinématographique, culturel et économique pour la communauté de Westdale Village, la Ville d'Hamilton et la région avoisinante.

## Contexte historique

Le Westdale projette des films de répertoire et indépendants, en plus d'offrir un espace culturel intime pour des prestations et des expositions publiques, mettant en vedette du contenu canadien et international. En plus de détenir un permis de vente d'alcool, la salle est entièrement accessible et dotée de technologies de sous-titrage.

Cette salle fait partie intégrante de Westdale (le premier quartier planifié au Canada) depuis son ouverture en 1935. C'était la première salle d'Hamilton construite expressément pour la projection de films sonores. Elle est demeurée en activité jusqu'à sa mise en vente en décembre 2016. La société Westdale Cinema Group (W.C.G) nouvellement constituée a soumis une offre d'achat de l'édifice qui a été acceptée le 27 janvier 2017.

La totalité du financement servant à l'achat et à la restauration a été versée par des résidents locaux et par la Ville d'Hamilton. Après 18 mois de restauration et de modernisation des services (toilettes, accès en fauteuil roulant, chauffage et climatisation,

etc.), le théâtre a rouvert ses portes le 14 février 2019 comme carrefour culturel présentant des films, des conférences, des prestations musicales, des spectacles et des événements spéciaux.

## Sommaire du projet

En janvier 2017, le Westdale Cinema Group (W.C.G) a lancé un projet de rénovation de 4,5 millions \$ qui a permis la réouverture de l'historique Westdale en tant que carrefour culturel communautaire. Inspiré par sa vision d'un espace polyvalent pour des films, des prestations musicales, des spectacles et des événements spéciaux, le groupe reconnaissait l'importance de préserver cet édifice patrimonial dont la survie était compromise et de le redynamiser afin de servir à nouveau sa communauté. En moins de deux ans, un groupe de visionnaires locaux a mis sur pied un organisme sans but lucratif afin d'acquérir le bâtiment, de restaurer l'infrastructure, de moderniser l'intérieur et de redémarrer les activités. Grâce l'appui précieux de la communauté, le W.C.G a pu réaliser son projet d'immobilisations fondé sur la collectivité.

## Le « quoi »

### Quel est le modèle de fonctionnement du Westdale?

Le Westdale Cinema Group est un organisme de bienfaisance qui détient et gère une salle de cinéma de répertoire et un



espace culturel dans l'emblématique théâtre Westdale d'Hamilton.

Qu'est-ce qui a été bâti par le Westdale Cinema Group?

L'histoire du Westdale comme cinéma de quartier remonte à 1935. Construit au centre du premier quartier planifié au Canada, la salle de 600 sièges a été un lieu de rassemblement pendant des décennies. Sous l'ancien propriétaire, l'édifice avait subi une dégradation considérable sans entretien adéquat ou préservation appropriée. Lorsque le Westdale Cinema Group a acquis l'immeuble en janvier 2017 pour la somme de 2,4 millions \$, l'avenir de l'établissement était fortement compromis. En plus de problèmes d'isolation et de trous dans la maçonnerie, tous les sièges et équipements de projection devaient être remplacés.

Il s'en est suivi un projet d'immobilisations de 2,5 millions \$ qui a transformé les installations et restauré le Westdale comme carrefour cinématographique et culturel pour la communauté. La plupart des fonds ont été consacrés à la réparation de l'infrastructure du bâtiment, à colmater le toit et à acheter un nouveau système de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC) dans le but de maintenir les lieux en activité pendant 50 autres années. Lors du remplacement des sièges, le W.C.G a choisi de réduire la capacité à 340 places au profit d'une scène où il est possible de donner des concerts, des spectacles d'humour et d'autres événements communautaires.

Le projet comprenait également l'installation d'un projecteur numérique de 40 000 \$, de deux systèmes de sonorisation distincts, un pour les films et l'autre pour les spectacles musicaux, ainsi qu'une concession alimentaire sur mesure. L'édifice récemment désigné comme patrimonial fonctionne maintenant comme un organisme sans but lucratif ayant pour objectif de servir de carrefour communautaire polyvalent.

### Quel était l'échéancier du projet?

Lorsque le bâtiment a été mis en vente en décembre 2016, le W.C.G, société nouvellement constituée, a soumis une offre d'achat grâce à des fonds provenant d'épargne personnelle. L'offre a été acceptée le 27 janvier 2017 et le groupe a procédé à l'élaboration des plans de restauration sans en avoir obtenu le financement. Après avoir pris possession le 1er juin 2017, le W.C.G a fermé le cinéma pendant le projet de rénovation. Le 14 février 2019, le cinéma Westdale a rouvert ses portes à la communauté avec un gala de la Saint-Valentin et une projection du film Casablanca.

### Qui étaient les partenaires du projet?

En plus des donateurs qui ont grandement contribué à la réussite du projet, le W.C.G avait conclu un partenariat avec son agent de réservation dès les débuts du projet de rénovation. La société Handsome Brothers a été retenue pour soutenir les opérations commerciales du cinéma et programmer les projections de films en fonction de son

expérience acquise à titre de propriétaire et d'exploitant de plusieurs salles du genre en Ontario. Cette expertise s'est avérée très utile pour le groupe, tant en matière de programmation que pour la planification du budget et des opérations.

## Le « pourquoi »

Pourquoi le Westdale Cinema Group a-t-il entrepris ce projet d'immobilisations?

Avant la réouverture du Westdale, Hamilton ne comptait pas de salle de cinéma de répertoire indépendante. L'équipe reconnaissait la valeur d'une telle installation et souhaitait réhabiliter le Westdale comme carrefour culturel où on pourrait présenter des films, des conférences, des spectacles de tous genres et des événements spéciaux. L'objectif était de créer un espace à la fine pointe de la technologie pour servir de pôle culturel et économique pour le quartier Westdale Village et la grande région d'Hamilton.

Surtout, la Ville d'Hamilton avait récemment réalisé une étude approfondie des sites culturels de la ville. En plus de reconnaître l'absence d'une salle de cinéma de répertoire, l'étude avait révélé un manque de lieux d'une capacité de 350 places pour y présenter des spectacles musicaux et des événements non syndiqués. Étant donné que ce projet cadrerait avec les priorités culturelles de la Ville, il a tiré profit de l'appui

de la municipalité, en plus de confirmer à l'équipe de projet la légitimité d'un tel espace culturel.

Pourquoi le Westdale Cinema Group a-t-il fait appel à la communauté pour ce projet?

Au cours du projet de rénovation, la W.C.G a consulté plusieurs organismes et groupes communautaires afin de bien comprendre leurs besoins et la façon dont ils comptaient utiliser les lieux. Parmi ces consultations, on comptait des discussions avec l'Hamilton Art Gallery, l'Hamilton Film Festival, l'Université McMaster, ainsi que des associations culturelles locales qui pourraient tirer parti de l'espace. En prenant en compte les organismes locaux de moindre envergure et les groupes communautaires qui ne pouvaient se permettre de grandes salles, tant au niveau des coûts que de la capacité, le W.C.G voulait faire en sorte que le Westdale puisse satisfaire les besoins des locataires et des usagers des installations.

Le « qui »

Qui dirigeait le projet au sein de l'organisme?

Ce projet d'immobilisations était supervisé par le conseil d'administration et mené par son président, Fred Fuchs. Voici les quatre membres qui formaient au départ le Westdale Cinema Group pour gérer le projet :

- Fred Fuchs, président du conseil d’administration, producteur de films et d’émissions de télévision indépendants
- Ruth Liebersbach, trésorière, chef de la direction financière du Parc de l’innovation McMaster
- Robert (Bob) Crockford, membre d’office du conseil d’administration
- Graham Crawford, membre du conseil d’administration
- Au fur et à mesure, d’autres membres ont été recrutés pour assister à la réalisation du projet. Parmi ceux-ci, on peut nommer :
- Chris Firth-Eagland, membre du conseil d’administration, gestionnaire de projet à la retraite
- Mark Tamminga, membre du conseil d’administration, associé au sein du bureau d’Hamilton de
- Gowling WLG

Comme les membres du conseil agissaient à titre de gestionnaires du projet, ils étaient largement impliqués dans la planification et l’approbation au cours du projet. Le groupe assistait toutes les semaines à des réunions de projet et des examens budgétaires avec l’architecte et l’entrepreneur. Les membres du conseil d’administration consacraient bénévolement une vingtaine d’heures hebdomadairement au projet.

## Qui appuyait le projet hors de l'organisme?

Ce projet a reçu un soutien indéfectible de la communauté, comme en font foi les bénévoles dévoués qui ont fourni leur temps et leur savoir-faire à la restauration de l'édifice. Plus de 150 bénévoles ont appuyé le projet en contribuant au nettoyage, à la peinture et même au retrait des sièges. En particulier, Gerald Stanley, un résident d'Hamilton qui a conçu plusieurs des salles Loews classiques à Toronto, a dessiné gratuitement l'intérieur et l'extérieur du cinéma. Il a travaillé méticuleusement avec l'équipe de projet pour s'assurer que les lieux conservent leur style Art déco d'origine.

## Quel entrepreneur a été retenu pour ce projet?

L'embauche d'entrepreneurs et de fournisseurs locaux était une priorité de l'équipe de projet. L'architecte, Graham McNally du cabinet Toms and McNally Design, a été sélectionné en raison de son expérience antérieure avec des projets patrimoniaux et ses liens avec la communauté d'Hamilton. Les entrepreneurs, Ira McDonald Construction Ltd., étaient aussi bien connus dans la communauté et avaient déjà collaboré avec un membre du conseil d'administration. Des fournisseurs locaux ont été choisis par les architectes et entrepreneurs, puis approuvés par le conseil d'administration. Le W.C.G cherchait à soutenir l'économie locale tout en réunissant une équipe de projet qui travaillerait dans le même objectif pour le bien de la communauté. Les trois principaux fournisseurs retenus pour ce

projet étaient : Langton ClimateCare, Amplitude et Adam's Plumbing and Pumps Ltd.

Jeremy Freiburger, fondateur de Cobalt Connects, a été engagé à titre de conseiller pour l'ensemble du projet. Il a contribué à la collecte de fonds et à la constitution des fonds pour réaliser le projet de restauration.

### Qui était opposé au projet?

Bien que le projet n'ait pas suscité d'opposition majeure, certains membres de la communauté avaient exprimé leur désapprobation. Ils n'étaient pas convaincus que l'équipe réussirait à réunir suffisamment de fonds pour soutenir le projet et croyaient que le cinéma échouerait en raison d'un manque d'espaces de stationnement à proximité. Le groupe a abordé ces préoccupations en demeurant fidèle à la vision du projet. Ayant discuté avec des groupes communautaires locaux qui avaient exprimé un besoin envers ce type d'espace et reçu le soutien de la Ville, l'équipe avait bon espoir que ces hésitations seraient dissipées après l'ouverture de la salle.

### Le « comment »

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

Le président du conseil d'administration, Fred Fuchs, a initialement conçu le projet. En tant que producteur de cinéma chevronné, il avait auparavant réalisé un projet

d'immobilisations similaire où un théâtre en difficulté en Californie avait été acheté et restauré comme espace communautaire sans but lucratif. Dans l'espoir de recréer ce projet à Hamilton, Fred a tenu une réunion avec des intervenants locaux pour déterminer si ce type de projet pourrait être financé et réalisé avec le Westdale. Parmi les participants, on retrouvait des représentants de Cobalt Connects, de l'Art Gallery of Hamilton, de l'Hamilton Film Festival, un promoteur musical et d'autres donateurs et défenseurs du domaine des arts. Grâce à leur soutien, Fred et ses partenaires ont constitué le Westdale Cinema Group. Le groupe devait agir rapidement étant donné qu'un développeur immobilier avait récemment soumis une offre pour acheter le lot et démolir l'immeuble. Une offre d'achat dont les fonds provenaient des économies personnelles des membres du groupe a été soumise pour le cinéma. Les membres fondateurs Fred Fuchs, Robert (Bob) Crockford et Graham Crawford ont financé le dépôt. Sans avoir obtenu le financement du projet, le groupe est allé de l'avant avec le concept et la construction.

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

La réalisation du projet dans un échéancier serré était essentielle pour le W.C.G. Le groupe était d'avis que l'exécution du projet en deux ans ou moins était indispensable pour conserver l'appui et l'intérêt de la communauté. Non seulement on souhaitait que l'espace soit réhabilité le plus rapidement possible, mais des motivations économiques



étaient associées à une réouverture le 14 février 2019. Le groupe avait déjà planifié un gala de la Saint-Valentin et une projection de film pour une collecte de fonds et il était prêt à improviser si certains éléments comme le stand de concession n'étaient pas terminés à la date d'ouverture prédéterminée.

Quant au choix des matériaux utilisés, l'équipe n'a pas seulement considéré le coût. Puisqu'elle voulait faire en sorte que l'édifice demeure en bon état pour au moins 50 ans, elle a sélectionné des matériaux de construction, des équipements et du mobilier de haute qualité pour l'ensemble de l'immeuble.

Étant donné que le conseil d'administration était grandement impliqué dans la planification des travaux et l'établissement du calendrier, le groupe assistait aux réunions de projet hebdomadaires et aux examens budgétaires, en plus de s'assurer que les fournisseurs et les entrepreneurs respectent les échéanciers.

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

Lorsque le W.C.G a pris possession du Westdale, l'édifice est demeuré fermé au public jusqu'à l'achèvement du projet. Bien qu'il aurait pu choisir de maintenir des activités pendant la construction, le groupe a décidé de rouvrir le Westdale comme un espace rajeuni.

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

En raison de l'âge et du mauvais état du bâtiment, l'équipe de projet avait prévu de faire face à de nombreux problèmes qui ne seraient visibles qu'une fois les travaux commencés. Au départ, lorsque le groupe a acquis l'édifice, il estimait les coûts de réparation et de construction à 1,8 million \$. Cette estimation avait été établie avant la réception de devis des entrepreneurs et fournisseurs. Après le premier mois du projet, le budget est passé à 2,5 millions \$ pour tenir compte des coûts estimés de réparation de la structure et de l'isolation du bâtiment, et d'un affaissement au sous-sol.

L'équipe a réussi à respecter son budget de 2,5 millions \$ tout en terminant le projet plus tôt que prévu par l'entrepreneur. En plus d'être guidée par un membre du conseil possédant une solide expérience en gestion de projets, elle a aussi pu tirer parti de tarifs préférentiels accordés par des fournisseurs locaux et de l'aide de nombreux bénévoles. Quelques éléments ont été exclus du projet en raison de leurs coûts et de leur utilité afin de respecter le budget. Par exemple, l'équipe a choisi de ne pas repaver le trottoir et a installé une grille d'éclairage fixe plutôt que motorisée.

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

L'accessibilité a constitué une préoccupation majeure dès le début du projet, puisque le groupe désirait que la salle puisse

accueillir un public diversifié. L'aménagement de l'auditorium a été repensé pour accepter des spectateurs en fauteuil roulant et leurs accompagnateurs, en plus d'installer une rampe d'accès à la scène. Des toilettes accessibles ont aussi été ajoutées au rez-de-chaussée. Afin de satisfaire un auditoire plus âgé et ceux qui ont des difficultés d'ouïe ou de vision, le Westdale offre des appareils qui peuvent être raccordés aux accoudoirs. Ainsi, des écrans sont disponibles pour y lire des sous-titres ou des casques d'écoute peuvent être branchés pour entendre une vidéo description. Ces caractéristiques ont été intégrées afin de répondre aux besoins de divers usagers, pour que le Westdale puisse réellement constituer un carrefour communautaire.

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

La salle de cinéma Westdale récemment rénovée présente un nouveau système de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC) haut de gamme et écoénergétique. Cet investissement majeur était jugé nécessaire pour améliorer le contrôle climatique et offrir aux visiteurs une expérience confortable toute l'année. Le W.C.G a également incorporé un éclairage DEL efficace et un système de projection écoénergétique qui a considérablement réduit les coûts d'électricité.

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

L'édifice a été acquis au moyen d'un prêt hypothécaire des fondateurs. Ce prêt comprenait un investissement d'un million \$ de la fondation Hamilton Community Foundation, à rembourser sur une période de sept ans avec un taux d'intérêt de quatre pour cent et aucun paiement du capital. Une entente similaire avait été conclue avec des investisseurs privés pour obtenir un autre million \$. Ses modalités de base étaient semblables : terme de sept ans, taux d'intérêt de quatre pour cent et aucun paiement du capital requis. Plusieurs de ces investisseurs privés ont depuis redonné les intérêts au Westdale.

La somme de 2,5 millions \$ requise pour la restauration du bâtiment provenait d'un financement des autorités municipales et provinciales, d'un prêt supplémentaire accordé par la fondation Hamilton Community Foundation et d'une campagne de collecte de fonds. La Ville d'Hamilton a offert une contribution tirée du budget participatif du Ward 1 pour la somme de 225 000 \$ particulièrement pour la restauration de la façade. Un montant de 125 000 \$ avait été versé par le fonds de protection du patrimoine Historic Heritage Fund de la Ville d'Hamilton. Une contribution de 250 000 \$ effectuée par le fonds Future Fund, créé par la Ville quand elle avait privatisé les services publics, a permis la construction de la scène du Westdale. La dernière subvention pour la restauration s'élevait à 150 000 \$ en provenance de la Fondation Trillium de

l'Ontario. La somme de 500 000 \$ a été empruntée auprès de la fondation Hamilton Community Foundation comme deuxième hypothèque et une marge de crédit de 250 000 \$ avait aussi été fournie par un des donateurs privés.

Le reste des fonds nécessaires provenaient de dons privés obtenus grâce aux efforts d'un comité de collecte de fonds constitué de membres du conseil et de bénévoles. La vente de droits de parrainage du hall d'entrée, de la salle de projection et d'autres éléments du bâtiment a permis de recueillir environ 500 000 \$ pour le projet. Un montant de 150 000 \$ a également été obtenu au moyen d'une campagne de sociofinancement numérique qui offrait le droit de parrainer des sièges. Enfin, le gala de la Saint-Valentin organisé pour l'ouverture du Westdale a récolté 25 000 \$ pour le cinéma. L'ensemble de ces initiatives de financement a généré un flux de trésorerie positif pour l'organisme, ayant par ailleurs réussi à dépenser 100 000 \$ de moins que le budget prévu. Ces fonds ont grandement servi à appuyer la première année d'activité du théâtre.

La « suite »

Comment les données financières ont-elles été établies pour le nouveau centre?

Le conseil d'administration avait fondé son budget sur des estimations de revenus et de dépenses de fonctionnement. Sachant qu'il n'avait pas établi de budget pour un tel

établissement auparavant, il a étudié des budgets types et consulté d'autres salles, notamment le cinéma ByTowne d'Ottawa et le Screening Room de Kingston. Le conseil a collaboré avec son agent de réservation afin de déterminer les marges de profit sur les films et les modèles de concession. Il estimait que le cinéma pourrait tirer 20 % de ses revenus de dons de bienfaisance et de subventions, alors que 80 % des recettes proviendraient des activités commerciales.

Après l'ouverture au public, des ajustements ont été apportés pour mieux tenir compte de la réalité des activités, mais sa répartition 80/20 des revenus projetés s'est vérifiée. Alors que le Westdale termine sa première année d'existence, le plus difficile a été l'obtention de subventions et l'établissement d'une base de donateurs. Avec l'accessibilité et l'inclusion de la communauté au cœur du projet, le programme de locations du Westdale comprend des taux variables pour s'assurer que divers groupes et organismes locaux puissent tirer parti de l'espace.

Quels membres du personnel ont été embauchés pour soutenir les activités?

Le modèle de dotation en effectif du Westdale a évolué au cours de sa première année. À l'origine, le W.C.G planifiait avoir un directeur général responsable du marketing et de la programmation des activités de collecte de fonds, qui travaillerait de concert avec un directeur des opérations. Après

avoir déterminé que le rôle du directeur général ne convenait pas au fonctionnement du cinéma, on a adopté un modèle en vertu duquel le personnel affecté aux activités de collecte de fonds relève directement du conseil d'administration. En plus du directeur des opérations, ces postes comprennent un rédacteur de demandes de subventions, un conseiller en collecte de fonds, ainsi qu'un spécialiste en parrainage et en marketing.

Les activités commerciales et les réservations de salle du Westdale sont gérées par le directeur des opérations. Ce rôle comprenait aussi la formation de deux postes de superviseur à temps plein et un à temps partiel pour aider à l'exploitation et à la gestion du personnel interne. Le personnel du Westdale varie actuellement entre 12 et 15 personnes, en fonction des contrats à temps partiel. Ces postes sont pourvus dans le budget annuel de la salle.

### Comment le centre sera-t-il entretenu?

Le W.C.G a l'intention d'attribuer une section de son budget à l'entretien et aux réparations des installations. Cette ligne budgétaire sera réévaluée annuellement, selon l'entretien anticipé au fur et à mesure que l'édifice vieillit.

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

Au cours de sa première année, l'organisme a appris comment atteindre un équilibre entre les activités commerciales et

l'accueil de groupes communautaires sans but lucratif. Le Westdale a besoin de locations et d'une programmation d'envergure pour soutenir ses opérations, tout en s'efforçant d'offrir un espace abordable pour la communauté.

Actuellement, la salle offre entre 40 à 50 dates à tarif réduit pour des groupes communautaires. Le WGC a également appris que la création de deux budgets distincts pour les initiatives commerciales et communautaires permettait une meilleure gestion financière. De plus, après une année de fonctionnement, on a défini le niveau de personnel approprié pour le Westdale et mis en œuvre des pratiques exemplaires en matière de programmation et de marketing pour attirer les publics cibles. Ainsi, on a décidé d'ajouter des matinées à 16 h pour les auditoires plus âgés et de terminer les projections avant 21 h les dimanches et lundis.

## Sommaire de l'étude de cas

Après un projet de restauration de 18 mois, le Westdale a rouvert ses portes à la communauté en tant que pôle culturel et économique. En plus de projeter des films de répertoire et indépendants, le cinéma offre un espace culturel pour des prestations et des expositions publiques, mettant en vedette du contenu canadien et international. Mené par des administrateurs guidés par une vision inébranlable, le Westdale Cinema Group a réalisé un projet de restauration de 4,5 millions \$ grâce au soutien de partenaires locaux et de



bénévoles de la grande région d'Hamilton. Grâce à l'appui de la communauté, non seulement la principale motivation du projet, mais aussi les fondateurs, concepteurs et constructeurs, le W.C.G a réussi à préserver ce site patrimonial et à revitaliser le Westdale pour servir d'espace culturel pour la communauté.

## Ressources

La documentation qui suit a été fournie pour les lecteurs souhaitant obtenir un supplément d'information.

### **Site Web :**

- [The Westdale \(en anglais seulement\)](#)

### **Webinaire d'ArtsBuild Ontario :**

- [Enregistrement](#)