



Série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs

Église Trinity-St. Paul's et ensemble Tafelmusik :
Salle Jeanne Lamon Hall



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

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 3 |
| ArtsBuild Ontario | 4 |
| Église Trinity-St. Paul's et ensemble Tafelmusik | 5 |
| Personnes interviewées | 5 |
| Contexte historique de l'église Trinity-St. Paul's | 5 |
| Mandats | 6 |
| Partenariat entre l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik | 7 |
| Sommaire du projet | 7 |
| Le « quoi » | 8 |
| Qui possède et gère l'église Trinity-St. Paul's? | 8 |
| Qu'est-ce que l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik construisaient ensemble? | 9 |
| Le « pourquoi » | 12 |
| Pourquoi l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik ont-ils entrepris ce projet? | 12 |
| Pourquoi l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik ont-ils fait appel à la communauté pour ce projet? | 13 |
| Le « qui » | 14 |
| Qui l'église Trinity-St. Paul's et la salle Jeanne Lamon Hall desservent-ils? | 14 |

| | |
|---|-----------|
| Qui dirigeait le projet? | 15 |
| Qui étaient les partenaires clés du projet? | 15 |
| Qui était opposé au projet? | 16 |
| Qui faisait partie de l'équipe de projet? | 17 |
| À qui le projet a-t-il été confié? | 18 |
| Le « comment » | 19 |
| Comment le projet est-il passé de la conception à la construction? | 19 |
| Comment un plan de construction a-t-il été conçu? | 19 |
| De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte? | 20 |
| Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet? | 20 |
| Comment les évènements imprévus ont-ils été gérés? | 21 |
| Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées? | 22 |
| Comment le projet a-t-il été financé? | 23 |
| Comment les programmes ont-ils été gérés pendant la construction? | 23 |
| La « suite » | 24 |
| Comment l'église Trinity-St. Paul's a-t-elle établi les nouvelles données financières? | 24 |

| | |
|--|-----------|
| L'espace créé présente-t-il une nouvelle source de revenus? | 25 |
| Du personnel a-t-il été embauché après l'ouverture du nouvel espace? | 25 |
| Quelles leçons ont été tirées au cours des 90 premiers jours? | 26 |
| Quels enseignements ont été tirés pendant la première année? | 27 |
| Sommaire de l'étude de cas | 27 |
| Ressources | 29 |

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.

Veuillez consulter la page

<https://www.artsbuildontario.ca/learning/webinars/> pour connaître les dates à venir.

La série des études de cas a été réalisée grâce à la participation de Patrimoine Canada et du Conseil des arts du Canada.

ArtsBuild Ontario

ArtsBuild Ontario est la seule organisation en Ontario dédiée à la réalisation de solutions à long terme pour la construction, la gestion et le financement d'installations artistiques durables dont nos communautés ont besoin.

ABO offre des outils, des ressources et des programmes qui aident les organisations artistiques à réaliser leurs projets d'espaces créatifs. Les programmes de base d'ABO comprennent l'accessibilité aux espaces créatifs, *Creative Spaces Mentoring Network* et *Asset Planner for the Arts*.

Église Trinity-St. Paul's et ensemble Tafelmusik

Personnes interviewées

- Carol Kehoe, directrice exécutive, orchestre baroque et chœur Tafelmusik
- John Abberger, conseil d'administration du Tafelmusik, hautbois solo
- Kendra Fry, directrice générale, église Trinity-St. Paul's
- Lorna Niebergall, conseil d'administration de l'église Trinity-St. Paul's

Contexte historique de l'église Trinity-St. Paul's

Édifice de style néo-roman, la pierre de l'église Trinity-St. Paul's provient de la vallée de la rivière Credit (dans le secteur du parc provincial Forks of the Credit). Elle est l'œuvre de l'architecte Edmund Burke, dont les splendides bâtiments font partie intégrante du paysage urbain de Toronto. En reconnaissance de sa remarquable architecture révolutionnaire, l'église Trinity-St. Paul's a été désignée édifice patrimonial par le *Toronto Historical Board* (maintenant appelé *Heritage Toronto*).

L'architecture de l'église est grandement appréciée de tous. Dans une chronique parue dans le *Toronto Star*, la rédactrice de la section des arts et de la culture Kathleen Kenna a désigné l'église Trinity-St. Paul's comme « un des édifices les plus romantiques de Toronto ». Le sanctuaire est construit selon un plan d'amphithéâtre ou d'auditorium qui offre une acoustique

et une visibilité optimales. Cela en fait un lieu idéal pour les prestations musicales, en plus d’être un cadre inspirant pour le culte.

Mandats

Église unie Trinity-St. Paul’s

La parole de Dieu, la fidélité envers ses desseins et s’aider les uns les autres sont au centre de notre communauté et de nos œuvres. Nous estimons que tous ceux qui veulent vivre leur foi, peu importe leur capacité, leur âge, leur classe sociale, leur origine ethnique, leur genre, leur race ou leur orientation sexuelle sont considérés comme des participants à part entière. Ils sont également priés d’assumer leurs responsabilités dans leur vie, leur adhésion et leur leadership au sein de l’église.

Orchestre baroque et chœur de chambre Tafelmusik

L’ensemble Tafelmusik vise à un centre d’excellence international en musique d’époque pour les générations à venir. Pour soutenir cet objectif, Tafelmusik forme maintenant des artistes et un public pour le futur grâce à des activités de perfectionnement des musiciens et d’éducation de l’auditoire.

La mission de Tafelmusik est de toucher le public au niveau local, provincial, national et international grâce à des expériences musicales en direct et enregistrées, ayant pour source une documentation historique, et ce avec des instruments d’époque.

Partenariat entre l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik

L'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik ont amorcé leur partenariat en 1981 alors que Tafelmusik cherchait un espace pour ses concerts et ses bureaux. À cette période, l'église Trinity-St. Paul's mettait davantage ses locaux à la disposition de groupes communautaires en accord avec son mandat axé sur la foi, la justice et les arts. Depuis l'établissement du partenariat, l'église et Tafelmusik ont collaboré à des projets d'immobilisations afin de mieux servir la congrégation, la clientèle de Tafelmusik et la collectivité. Par le passé, les projets visaient entre autres la réduction de la taille du sanctuaire (lorsque la congrégation de St. Paul's s'est jointe à celle de Trinity) afin de créer un narthex/espace de rassemblement après les célébrations et les concerts, ainsi que la construction des bureaux de Tafelmusik au sous-sol de l'église. Tafelmusik est reconnu comme le locataire principal de l'église Trinity-St. Paul's et les deux organismes poursuivent leur collaboration afin d'optimiser l'espace. Le partenariat entre l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik durera au moins 46 ans selon l'entente d'occupation de Tafelmusik en vigueur jusqu'en 2027.

Sommaire du projet

La présente étude de cas portera sur le projet de rénovation de 3,3 millions \$ de la salle *Jeanne Lamon Hall* de l'église Trinity-St.

Paul's qui a été effectué de 2013 à 2016, en partenariat avec Tafelmusik. Ce projet a vu le sanctuaire de l'église transformé à la fois en lieu de spectacle professionnel et en lieu de culte élégant. Cela comprenait l'amélioration de l'acoustique dans le sanctuaire, l'installation de nouveaux sièges, l'ajout d'une scène permanente, l'optimisation des lignes de visibilité et l'esthétique générale de l'espace. Le hall d'entrée, la billetterie et le narthex ont également été rénovés pour les rendre physiquement accessibles. Le projet a pu être réalisé grâce au partenariat et à la relation de confiance de longue date entre la congrégation de Trinity-St. Paul's, le conseil d'administration et Tafelmusik.

Le « quoi »

Qui possède et gère l'église Trinity-St. Paul's?

Trinity-St. Paul's appartient à l'Église Unie du Canada et elle est détenue en fiducie par le conseil d'administration de l'église unie Trinity-St Paul's, un regroupement de deux congrégations. L'édifice est exploité selon une structure de gouvernance divisée qui a délégué de nombreux pouvoirs du conseil d'administration au conseil de gestion de l'immeuble. Alors que le conseil d'administration gère les immobilisations et les finances de Trinity-St. Paul's, le conseil de gestion de l'immeuble et son personnel sont chargés des activités quotidiennes d'utilisation des lieux par la congrégation et la communauté.

Qu'est-ce que l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik construisaient ensemble?

Tafelmusik avait besoin d'une salle de spectacle permanente qui serait sa maison. Après avoir consacré 25 ans à effectuer des évaluations des besoins et des études de faisabilité relativement à la revitalisation de l'église Trinity-St. Paul's, en plus d'avoir envisagé l'utilisation de la salle de concert Koerner, on a décidé de rénover le sanctuaire. Les moments clés et les principaux jalons sont indiqués ci-dessous dans le calendrier du projet :

- En 1991, l'ensemble Tafelmusik connaissait une importante croissance et demandait à l'église d'améliorer l'acoustique du sanctuaire. À ce moment-là, Bob Essert de l'entreprise *Sounds and Space Design* a examiné la salle et a formulé des recommandations afin de la faire passer du standard B- à A pour les orchestres de musique classique.
- En 2004, Tafelmusik a présenté un plan plus vaste pour réaliser les améliorations acoustiques et ouvrir l'espace public afin de créer un hall d'entrée hors du sanctuaire, en plus d'installer une scène permanente qui faciliterait le montage et le démontage entre les activités de l'église, de Tafelmusik et de la communauté.
- En 2006, le cabinet d'architectes *Diamond and Schmitt* a soumis une proposition pour le projet, dont les coûts d'exécution étaient estimés à 15 millions \$. La proposition

comprenait des volets automatisés qui couvriraient les grands vitraux, des améliorations acoustiques, un monte-charge hydraulique pour la scène et un système de climatisation. Cependant, cette proposition n’a pas été retenue par le partenariat entre l’église Trinity-St. Paul’s et l’ensemble Tafelmusik en raison des coûts et de l’envergure du projet.

- Alors que Tafelmusik envisageait de choisir la salle Koerner comme nouveau lieu de spectacle en 2008, l’église Trinity-St. Paul’s a présenté une occasion de partenariat à long terme à Tafelmusik. Ce qui favorisait la relation avec un lieu fortement lié à son identité organisationnelle.
- En 2011, Tafelmusik a obtenu le financement pour réaliser les rénovations du sanctuaire dans le cadre d’un projet de 3,3 millions \$. Ce projet a été exécuté en deux phases entre 2013 et 2016 :
- Amélioration de l’acoustique du sanctuaire. Retrait des tapis usés, remise en état du plancher et ajout de lames de bois acoustiques aux murs du niveau de l’orchestre.
- Amélioration des places assises en remplaçant les bancs du parterre par des fauteuils de théâtre, plus restauration des bancs d’église du balcon et ajout de nouveaux coussins de sièges capitonnés. Ajout de places accessibles au parterre.
- Installation d’une scène permanente conçue pour améliorer la sonorité ainsi que la visibilité pour le public en

soulevant la plateforme. Agrandissement de la scène pour accommoder un plus grand orchestre et offrir de l'espace de rangement en dessous.

- Amélioration de l'aspect des lieux par une nouvelle peinture des murs, des plafonds (reprenant les motifs d'origine de très anciennes photographies de l'église Trinity) et des anciens écrans. Des rampes ont été aussi remises en état, de nouveaux planchers de chêne ont été posés, tout comme des boiseries coordonnées avec l'écran en chêne de l'orgue d'origine à l'arrière de la nouvelle scène ou plateforme, des parois acoustiques en érable au parterre, sans oublier un éclairage optimisé aux murs et dans les allées, etc.

Il est important de remarquer que la scène surélevée bénéficiait de l'appui de la congrégation de Trinity-St. Paul's, mais qu'elle n'est pas typique d'un sanctuaire d'une église unie puisqu'il est courant que la communauté, les ministres et les responsables laïcs se trouvent au même niveau pendant les célébrations.

Phase 2 : Nouvelle moquette dans le hall d'entrée/narthex et dans l'escalier menant au balcon et aux vestibules supérieurs, peinture de ces lieux pour correspondre au sanctuaire, nouvel éclairage au plafond et remise à neuf des rampes

- Optimisation de l'éclairage de la scène, mise à niveau de l'équipement multimédia et installation d'un dispositif antichute
- Remplacement de la poutre N-S soutenant le balcon en raison d'une déformation
- Amélioration de l'accessibilité, y compris un accès pour fauteuils roulants et déambulateurs avec une rampe et des garde-corps dans le hall et le sanctuaire, sans oublier l'installation de portes automatisées. Rénovation de la billetterie et ajout d'un comptoir accessible.
- Ajout d'un système d'affichage à écran plat dans le hall d'entrée/narthex
- Ajout de vestiaire dans le hall d'entrée principal/narthex et les vestibules supérieurs

Le « pourquoi »

Pourquoi l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik ont-ils entrepris ce projet?

La rénovation du sanctuaire a pu se concrétiser grâce à la volonté d'un bénéfice réciproque et à un solide partenariat. Alors que l'ensemble Tafelmusik connaissait une croissance, notamment en matière d'excellence artistique, il cherchait une salle de concert qui mettrait en valeur la nature intime des spectacles baroques. Le sanctuaire, avant les rénovations, présentait des carences en matière d'acoustique et manquait de sièges confortables pour les musiciens et le public.

Tafelmusik a également envisagé de déménager à la salle Koerner, qui était alors en construction, de concert avec le Conservatoire royal de musique de Toronto. Cependant, la familiarité développée, le solide partenariat et l'accessibilité de l'église ont été pris en compte et l'ensemble a jugé qu'elle offrait un lieu de premier choix pour y établir sa future salle de concert.

Du point de vue de l'église Trinity-St. Paul's, la nécessité des rénovations comportait deux volets : la rénovation l'aiderait à s'acquitter de son mandat comme centre pour la foi, la justice sociale et les arts, tout en assurant une pérennité financière. Le projet permettrait d'assurer le bonheur des usagers actuels du sanctuaire et de la salle de concert et d'attirer de nouveaux locataires, ce qui procurerait des fonds supplémentaires pour aider au fonctionnement de l'édifice. L'église pourrait aussi remplir sa mission de soutien des arts en offrant un espace artistique professionnel à la communauté créative.

Pourquoi l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik ont-ils fait appel à la communauté pour ce projet?

La congrégation représentait une importante partie prenante de ce projet et elle a été constamment consultée durant le processus de définition de la vision. L'ensemble Tafelmusik et l'église Trinity-St. Paul's ont réalisé plusieurs évaluations des besoins et fait faire une étude de faisabilité par le bureau

d'architectes Diamond et Schmitt. Dans le cadre de toutes ces évaluations, les intervenants actuels du sanctuaire ou de la salle de concert, y compris des paroissiens, des musiciens, ainsi que d'autres organismes musicaux locataires ont été consultés. Cela dans le but de confirmer que les rénovations du sanctuaire répondraient aux besoins des usagers actuels tout comme ceux de l'église Trinity-St. Paul's et de l'ensemble Tafelmusik. Les documents les plus pertinents pour la rénovation du sanctuaire sont l'évaluation des besoins de 2004 et une étude de faisabilité de 2005 par le cabinet *Diamond and Schmitt Architects*, ainsi qu'une évaluation des besoins de 2008 concernant la salle Koerner comme éventuelle nouvelle salle de concert de Tafelmusik.

Le « qui »

Qui l'église Trinity-St. Paul's et la salle Jeanne Lamon Hall desservent-ils?

L'immeuble Trinity-St. Paul's sert l'église, ses occupants et les groupes communautaires, tous ceux qui sont couverts par son mandat. Les locataires actuels comprennent une garderie et une école Montessori, l'ensemble musical Toronto Consort, un traiteur à temps plein, les *International Socialists*, une école de langue moyenne-orientale, la *Toronto Health Coalition*, plusieurs groupes de lutte aux dépendances en 12 étapes, des groupes de danse et encore plus. Pendant la dernière année,

Trinity-St. Paul's a enregistré 483 locations individuelles, dont 80 étaient périodiques.

En ce qui concerne le sanctuaire/salle de concert, l'espace sert la congrégation pendant les célébrations tout comme des organismes artistiques et communautaires. L'ensemble Tafelmusik a priorité en tant que principal locataire et usager de l'espace puisqu'il a contribué à son rajeunissement. Tafelmusik a le droit de premier refus après la réservation des dates importantes pour l'église, suivi de l'ensemble Toronto Consort qui a le deuxième droit de regard.

Qui dirigeait le projet?

Tricia Baldwin, qui était la directrice exécutive de Tafelmusik, a recueilli les fonds requis pour le projet et dirigé son exécution au nom de l'organisme de concert avec la directrice musicale Jeanne Lamon. Bob Fugere et Lorna Niebergall, des membres de longue date du conseil d'administration de l'église, ainsi que Kendra Fry qui avait été embauchée en tant que directrice générale dirigeaient le projet au nom de l'église Trinity-St. Paul's.

Qui étaient les partenaires clés du projet?

C'est principalement le partenariat entre l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik qui a propulsé ce projet. L'Église unie du Canada devait également autoriser toutes les

sorties de fonds de l'église Trinity-St. Paul's requises pour soutenir le projet.

Qui était opposé au projet?

Trinity-St. Paul's a réévalué de temps à autre son identité au fil des ans, particulièrement quant à la façon dont l'espace sert sa mission. Tafelmusik est un locataire privilégié des lieux, mais il a fallu des échanges constants entre les deux partenaires pour s'assurer que les objectifs des deux organismes étaient mutuellement atteints. Certains paroissiens ont remis en question la mesure dans laquelle l'usage de l'espace était dédié à Tafelmusik au lieu de l'église, puisque certains éléments des plans du projet entraient en conflit avec les pratiques traditionnelles d'un lieu de culte de l'Église unie. Par exemple, la scène comportait une plateforme qui élèverait les ministres pendant le service religieux, alors que les paroissiens et les ministres devraient normalement être au même niveau. Le tableau des donateurs dans le narthex/hall d'entrée est un autre exemple étant donné qu'il n'est pas courant de promouvoir les dons personnels à l'église. Toutefois, des échanges constants avec la congrégation ont fait en sorte qu'elle a appuyé le projet en fin de compte. Elle a reconnu que le sanctuaire/salle de concert rénové lui permettrait de servir efficacement sa mission par les arts. Les paroissiens ont collectivement contribué environ 560 000 \$ au financement du projet.

L'ensemble Tafelmusik fonctionne par consensus, mais aucun consensus n'avait été dégagé parmi les musiciens quant au concept de l'espace. Les principaux problèmes qui sont apparus par la suite touchaient l'éclairage des musiciens et du public ainsi que les places assises. Ces désaccords ont été dissipés par un dialogue continu avec l'équipe de projet et l'implication des musiciens.

Qui faisait partie de l'équipe de projet?

Plusieurs personnes ont joué un rôle important dans la réussite de la rénovation du sanctuaire/salle de concert. Voici les équipes de projet de chaque organisation :

Tafelmusik :

- Tricia Baldwin, directrice exécutive
- Jeanne Lamon, directrice musicale
- Alex Skoczylas, directeur marketing
- Andy Cannon, membre du conseil qui dirigeait la campagne de financement
- Gestionnaire de la campagne de financement

Afin de soutenir le projet, Tafelmusik a embauché un gestionnaire qui a dirigé la campagne de financement des rénovations. Cependant, Tricia Baldwin et Jeanne Lamon, respectivement directrice exécutive et directrice musicale, ont continué de diriger le projet pour Tafelmusik.

Église Trinity-St. Paul's :

- Bob Fugere, conseil d'administration
- Lorna Niebergall, conseil d'administration
- Kendra Fry, directrice générale

L'église Trinity-St. Paul's a modifié son organigramme pendant les rénovations. Sans embaucher du personnel supplémentaire, le rôle du gestionnaire du bâtiment a évolué en un directeur général, alors que le gestionnaire du bâtiment récemment embauché par l'église Trinity-St. Paul's a démissionné avant la construction et que Lorna Niebergall et Bob Fugere du conseil d'administration ont assumé ce rôle. Kendra Fry est arrivée en cours de projet et elle a pris en charge de plus vastes responsabilités. Comme le rôle de la directrice générale comprend la supervision du bâtiment, des locataires et du personnel, ce poste lui permettait de prendre des décisions immédiates pendant la phase de construction du projet.

L'ensemble Tafelmusik et l'église Trinity-St. Paul's avait formé un comité de l'édifice pour le projet, qui était constitué des équipes de projet mentionnées ci-dessus.

À qui le projet a-t-il été confié?

L'ensemble Tafelmusik et l'église Trinity-St. Paul's ont mandaté le cabinet ERA Architects qui a retenu les services du sous-entrepreneur Clifford Restoration Ltd. Ce cabinet d'architectes est spécialisé dans la restauration d'édifices patrimoniaux et a collaboré avec les entreprises *Anne Minors Performance Consultants* et *Bob Essert of Sound Space Design* pour peaufiner

la conception des places assises et les améliorations acoustiques de l'espace.

Le « comment »

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

Un don du Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC) du Ministère du patrimoine canadien et d'autres dons de fonds publics et de donateurs ont permis le démarrage de la construction. Le travail de préparation de l'ensemble Tafelmusik et de l'église Trinity-St. Paul's au cours des 25 dernières années s'est avéré très utile une fois que le financement public a été obtenu. Une vision unifiée du sanctuaire avait déjà été définie entre les partenaires et la construction a pu commencer peu de temps après.

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

Le cabinet ERA Architects et le sous-entrepreneur Clifford ont élaboré le plan de construction, qui a été réalisé dans le délai de deux ans grâce à un don du FCEC. Le comité de l'édifice et les entrepreneurs ont collaboré afin d'établir le plan. En ce qui concerne les décisions quotidiennes pendant la construction, le conseil d'administration de l'église Trinity-St. Paul's et la direction de Tafelmusik s'en sont chargés durant la phase 1 du projet. Ensuite, pendant la deuxième phase, la directrice

générale de l'église a assumé de nombreuses responsabilités qui relevaient du conseil d'administration.

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

L'accessibilité a constitué une préoccupation majeure du projet. Des places accessibles ont été ajoutées le long du mur du fond du parterre du sanctuaire/salle de concert. Une rampe et des portes automatiques ont été installées à l'entrée du sanctuaire/salle de concert, ainsi qu'un comptoir accessible à la billetterie. Les marches menant au sanctuaire/salle de concert sont dotées d'un marquage visuel (couleurs de tapis différentes) indiquant un changement de niveau de plancher.

L'installation d'un ascenseur pour accéder au balcon a été grandement étudiée, mais elle était impossible pour deux raisons : les matériaux en place ne pourraient pas le soutenir et des toilettes accessibles auraient dû être installées à l'étage, ce qui aurait été impossible à faire dans l'édifice patrimonial.

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

Des lampes à DEL ont été intégrées à l'éclairage avant dans le narthex/hall d'entrée. Les deux espaces auraient été dotés d'éclairage DEL, mais cela a été exclu du projet en raison de contraintes budgétaires. Un an après le projet, l'éclairage DEL a été installé dans la totalité de l'édifice.

Comment les évènements imprévus ont-ils été gérés?

Quatre évènements imprévus importants sont survenus pendant le projet. Le premier a été le mur du fond du sanctuaire/salle de concert qui a dû être reconstruit à deux reprises. Pour permettre l'installation de la rampe d'accès au sanctuaire/salle de concert, ce qui faisait partie de la phase 2 du projet, il a fallu reconstruire le mur du fond et les portes. Deuxièmement, un ingénieur a signalé qu'une poutre qui traverse le narthex/hall d'entrée était inadéquate, ce qui a entraîné la fermeture du balcon pendant deux mois, alors que des supports supplémentaires ont été construits. Cet ajout a été financé par le conseil d'administration. Il a été confirmé par la suite que la poutre d'origine était structurellement satisfaisante, ce qui rendait inutiles la fermeture du balcon et l'installation de supports supplémentaires. Troisièmement, la peinture du sanctuaire/salle de concert a entraîné des dépenses imprévues de 40 000 \$ pour la pose d'un échafaudage afin d'effectuer les travaux, ce qui a causé des retards et des coûts supplémentaires. Enfin, la Ville de Toronto a inspecté l'éclairage du narthex/hall d'entrée et a trouvé des irrégularités par rapport aux normes de sécurité incendie, bien que des conseillers en la matière aient précédemment confirmé la conformité de l'installation. Pendant les deux jours précédents l'ouverture, 72 luminaires encastrés ont été retirés, une sous-structure a été construite en dessous et les luminaires réinstallés.

Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?

Le projet n'a pas été sans conséquence sur les activités de l'église et de Tafelmusik. Étant donné qu'aucun gestionnaire de projet n'avait été embauché par Tafelmusik, la direction de l'ensemble a assumé cette responsabilité en plus de ses tâches existantes. Tandis que le projet était réalisé pendant les deux étés de 2013 et 2014, entre la saison des concerts, cela a entraîné de nombreuses heures supplémentaires de travail pour les dirigeants.

Le nouveau gestionnaire du bâtiment de l'église Trinity-St. Paul's a démissionné quelques jours avant le début de la construction. Deux représentants du conseil d'administration disposant d'une expérience professionnelle dans les domaines du développement, du communautaire et de l'immobilier ont dû alors gérer bénévolement la phase 1 du projet. La directrice générale, embauchée en décembre 2013, a endossé d'importantes responsabilités pour la phase 2 du projet.

La construction ayant lieu autour de l'entrée de l'édifice, cela compliquait les allées et venues du personnel et des locataires. Des choses simples, comme trouver un disjoncteur déclenché sans traverser la zone de chantier, représentaient des défis. L'entrée et la sortie d'ouvriers par une porte déverrouillée donnant sur le jardin arrière ont rapidement causé des problèmes de sécurité. Ces faits ont nécessité une résolution

permanente de problèmes ainsi que des compromis et des communications entre les ouvriers et les usagers de l'édifice au quotidien.

Comment le projet a-t-il été financé?

Tafelmusik a demandé un financement public au nom du partenariat avec l'église Trinity-St. Paul's étant donné que la plupart des fonds ne soutiennent pas d'organismes religieux. L'ensemble musical a obtenu du financement du Fonds du Canada pour les espaces culturels, de la Fondation Trillium de l'Ontario, du programme d'investissement dans les édifices culturels (Culture Build Investment Program) de la Ville de Toronto, du Conseil des arts du Canada et du Conseil des arts de l'Ontario. La contribution de la Ville de Toronto a été la plus importante. La congrégation a recueilli 500 000 \$ et l'église Trinity-St. Paul's a soutenu le projet par une contribution additionnelle de 60 000 \$.

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

Pendant les travaux au sanctuaire, la congrégation a tenu les services religieux à l'église unie de Bloor Street et ailleurs dans l'édifice. Cela a eu un impact important sur le budget de l'église alors que ces locaux n'étaient pas disponibles pour la communauté, entraînant des pertes de revenus potentiels de 250 000 \$.

En ce qui concerne Tafelmusik, la construction a été réalisée pendant la saison estivale entre les concerts de 2013 et 2014. Tafelmusik a donné ses concerts à la salle Koerner au début et à la fin des saisons entourant la construction. Après l'ouverture au public en octobre 2013, la construction s'est poursuivie dans le narthex/hall d'entrée et dans le sanctuaire/salle de concert pendant la période des Fêtes. Ce temps a été consacré à la correction et à la réparation de certains éléments, en vue de l'achèvement du projet en janvier 2015.

La « suite »

Comment l'église Trinity-St. Paul's a-t-elle établi les nouvelles données financières?

La rénovation de l'église lui offrait l'occasion d'assurer sa pérennité en tant qu'espace communautaire consacré à la foi, à la justice et aux arts. Aucune projection financière officielle n'avait été estimée quant aux revenus de location du nouvel espace, mais trois ans après la révision de sa structure tarifaire (voir la feuille des tarifs dans les ressources), l'édifice est désormais autosuffisant. Avant le projet, l'église n'exigeait pas des tarifs de location suffisants pour ses coûts d'exploitation et d'immobilisation. Un plan a été défini pour augmenter progressivement les tarifs afin de créer un modèle durable pour Trinity-St. Paul's, tout en soutenant les groupes communautaires qui utilisent les locaux. Cette augmentation serait nécessaire à la croissance de l'église.

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

Le sanctuaire/salle de concert rénové et la nouvelle vision pour Trinity-St. Paul's ont eu une incidence positive sur la communauté artistique et les revenus. En 2013, les locations pour l'ensemble de l'immeuble ont procuré des revenus de 418 000 \$ (quelque peu réduits en raison de la construction), pour croître à 694 000 \$ en 2018. Cette croissance découle directement de l'augmentation des tarifs de location pour tous les locataires et de l'ouverture d'une nouvelle salle de concert de qualité professionnelle. En plus des nouveaux revenus générés pour l'église, la salle Jeanne Lamon Hall a enregistré des succès à la billetterie pour les partenaires artistiques, alors qu'une majorité d'entre eux a connu une augmentation d'auditoire.

Du personnel a-t-il été embauché après l'ouverture du nouvel espace?

L'église a dû accroître ses effectifs afin de répondre aux demandes d'une salle de concert professionnelle. Elle a embauché trois personnes pour son équipe technique, une personne supplémentaire à temps pour le guichet et un superviseur de la sécurité. Le rôle de la directrice générale a été élargi et un autre poste transformé pour la gestion des installations.

Alors que l'église Trinity-St. Paul's exploite l'édifice, Tafelmusik a embauché un gestionnaire des opérations possédant une connaissance des installations afin de planifier les éventuels projets d'immobilisations.

Comment l'église Trinity-St. Paul's est-elle entretenue et gérée?

L'église entretient et gère le sanctuaire/salle de concert et tous les locaux de l'immeuble. La seule exception étant le personnel de guichet fourni par Tafelmusik pour les concerts.

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

La gestion des attentes des parties intéressées s'est révélée un défi après la réalisation du projet. Bien que la rénovation du sanctuaire ait pu sembler terminée, ce n'était pas le cas. Quatre mois après l'ouverture ont été consacrés à occuper l'espace, à vérifier les éléments du projet et à corriger les imperfections. Comme les entrepreneurs n'étaient pas mis au courant des anomalies immédiatement, tous les problèmes n'ont pas été corrigés et cela a augmenté les coûts hors projet. Par exemple, la congrégation a constaté que les modifications acoustiques apportées pour les concerts ont considérablement altéré les lieux pour les services religieux et sa quête d'un système sonore satisfaisant a ainsi commencé.

Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?

Après l'ouverture d'une salle de concert professionnelle, la mission de l'église a constamment soulevé une question pour l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik : comment cet espace influe-t-il sur l'identité des deux organismes? Pour Trinity-St. Paul's, cela signifie ne pas perdre de vue ses valeurs essentielles par la création ou l'ajout d'une salle de concert améliorée dans ses locaux. Dans le cas de Tafelmusik, il est possible que les publics actuels et nouveaux ne soient pas à l'aise d'assister à des concerts dans une église. L'espace est passé d'un sanctuaire classique à un lieu de présentation professionnel, ce qui engendre des attentes accrues envers une esthétique attrayante. À la base, l'espace reste une église qui est aussi maintenant une salle de concert. Les deux organismes continuent de collaborer pour réévaluer la mission des lieux et son incidence sur le mandat de chacun.

Sommaire de l'étude de cas

En tant qu'espace qui sert l'ensemble Tafelmusik et plusieurs autres groupes communautaires, l'église Trinity-St. Paul's représente un exemple de longue date de partenariat entre la foi et les arts. Les deux organismes ont tiré parti de leur lien avec l'édifice pour servir mutuellement la vision de chacun. Le projet n'aurait pas été possible sans la volonté de la congrégation de réaliser sa mission par la transformation

drastique du sanctuaire en une salle de concert. Il n'aurait pas non plus vu le jour sans l'obtention du financement public et privé par la direction de Tafelmusik. La relation entre l'église Trinity-St. Paul's et l'ensemble Tafelmusik sert toujours d'exemple pour d'autres organismes artistiques en quête d'espace et pour des lieux de culte comme modèle de partenariat fructueux basé sur la confiance, la transparence et la collaboration.

Ressources

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

Sites Web :

- [Centre Trinity-St Paul's pour la foi, la justice et les arts](#)
 - [Espaces en location](#)
 - [Tarifs de location](#)
 - [Tour virtuel](#)
- [Orchestre baroque et chœur de chambre Tafelmusik](#)
 - [Nous soutenir : Projet de revitalisation des lieux](#)

Évaluation des besoins :

- [Évaluation des besoins de Tafelmusik pour la salle Koerner et le Conservatoire royal de musique de Toronto, septembre 2008](#)

Documents marketing de la campagne de financement :

- [Brochure de Tafelmusik : Our Venue Revitalization Project](#)
- [Brochure de l'église Trinity-St. Paul's : Renewing Spirit 125](#)
- [Photos « avant » la phase 1 de Trinity-St. Paul's](#)
- [Photos « avant » la phase 2 de Trinity-St. Paul's](#)

Webinaire d'ArtsBuild Ontario :

- (En Anglais) [Alternative Creative Spaces and Adaptive Reuse Projects: Featuring Trinity-St. Paul's and Idea Exchange](#)
- (En Anglais) [Space Management 101: Keys to Success: Featuring Trinity-St. Paul's](#)