

Une **place** des **Arts**

Foyer d'excellence
et lieu rassembleur

SOMMAIRE - ÉTUDE DE FAISABILITÉ

JUILLET 2015

« C'est dans la culture que l'espace naît. »

François Paré

Le fantasma d'Escanaba

« La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer. »

Peter Drucker

Introduction

Le Regroupement des organismes culturels de Sudbury, le ROCS, porte le projet d'un lieu culturel rassembleur depuis les *États généraux de la francophonie du Grand Sudbury* tenus en 2008. Par la suite, le ROCS a pu obtenir les appuis nécessaires pour réaliser une étude de préféabilité du projet et mettre en œuvre une démarche de développement des capacités dans différents domaines.

À l'été 2014, grâce à la contribution de nombreux partenaires (Société de développement du Grand Sudbury, Université Laurentienne, Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario, Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, FedNor, Conseil des Arts du Canada) et grâce également à des contributions financières de l'ensemble de ses membres, le ROCS a pu amorcer une étude de faisabilité de la Place des Arts¹.

Rappelons que le ROCS est une coalition informelle de sept organismes artistiques et culturels du Grand Sudbury formée en 2007 dans le but de favoriser la concertation entre les principaux acteurs du secteur culturel francophone. En sont membres :

- Le Carrefour francophone de Sudbury – 1950
- Le Centre franco-ontarien de folklore – 1960
- Le Théâtre du Nouvel-Ontario – 1971
- Les Concerts La Nuit sur l'étang – 1973
- Les Éditions Prise de parole – 1973
- La Galerie du Nouvel-Ontario – 1995
- Le Salon du livre du Grand Sudbury – 2004

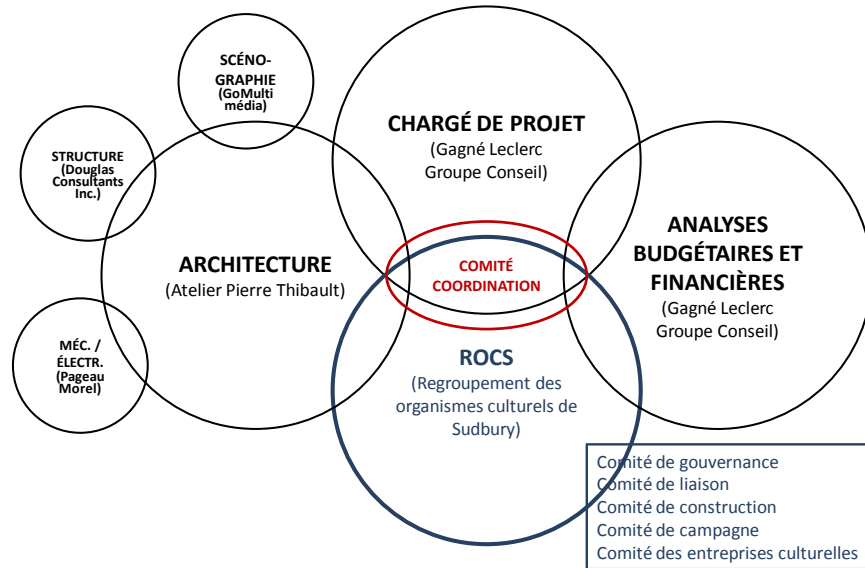
Ensemble, ces organismes représentent trois générations d'institutions culturelles franco-ontariennes.

Pour réaliser cette étude, un consortium de trois firmes expérimentées a été retenu, Gagné Leclerc Groupe Conseil (GLGC), Atelier Pierre Thibault (APT) et Go Multimédia (GoMM)².

Une véritable démarche collaborative a été mise en place. Et au cœur de cette démarche collaborative, se trouve la relation étroite et continue entre les deux chargés de projet. La figure suivante illustre l'organisation du travail mise en place pour l'étude.

¹ La Place des Arts est un nom de travail qui ne présume pas de la dénomination finale de l'édifice.

² <http://www.gagneleclerc.com/>, <http://www.pthibault.com/>, <http://gomultimedia.net/>



Vision stratégique

La Place des Arts, **lieu de toutes les complicités**, se donne pour mission :

*Rendre possibles et accessibles
des expériences culturelles et artistiques de qualité
qui marquent de façon durable la vie des citoyens et
contribuent au développement et au mieux-être
de la communauté francophone et de la communauté du Grand Sudbury.*

Cinq ans après son inauguration, la PdA aura atteint les résultats suivants :

- Grâce à son caractère attractif, la Place des Arts a contribué de façon significative au développement du centre-ville du Grand Sudbury; plus de 60 000 personnes ont, sur une base annuelle, visité l'un des nombreux espaces de la Place des Arts; le Bistro est devenu l'un des endroits favoris des résidents du Grand Sudbury.
- La culture francophone du Grand Sudbury est plus vibrante que jamais grâce aux nombreux partenariats mis en place avec des artistes, des organismes et des institutions de la région et d'ailleurs.
- Des artistes, des travailleurs culturels et communautaires ont choisi de demeurer ou de revenir vivre à Sudbury.
- La vie culturelle enrichie contribue à accroître le nombre de touristes qui choisissent la grande région de Sudbury comme destination ou étape importante de leur voyage.
- La Place des Arts est un lieu ouvert à l'ensemble de la communauté qui dessert une diversité d'usagers et de publics.

Cinq grandes valeurs constituent la culture de l'organisation.

Ces valeurs de l'organisation structureront l'identité même de la Place des Arts et trouveront leur cohérence dans des pratiques de gestion et des actions qui les incarnent auprès des clients et des partenaires.

| | |
|-----------------------------------|---|
| Audace | Être courageux; aller au-delà de ce qui est convenu; proposer des solutions créatives, innover |
| Collaboration | Travailler ensemble; s'associer pour atteindre des objectifs communs |
| Ouverture | Être à l'écoute, inclusif; accepter et respecter les différences; favoriser les rapprochements |
| Performance | Chercher à toujours obtenir les meilleurs résultats et à utiliser les ressources de façon optimale; être professionnel en tout temps et en toutes circonstances |
| Respect de l'environnement | Être résolument engagé envers le développement durable tant pour la construction de la PdA que pour son exploitation. |

Besoins des organismes

La région du Grand Sudbury est plutôt démunie en ce qui a trait à des infrastructures culturelles professionnelles, situation qui perdure depuis quelques décennies déjà, faisant de Sudbury une région confrontée au besoin de faire un rattrapage dans le domaine, constat reconnu par nombre d'intervenants.

Au printemps 2015, la Ville du Grand Sudbury a adopté un Plan culturel 2015-2020. On y a identifié le secteur des arts et de la culture comme une priorité et les infrastructures culturelles comme un incitatif important dans l'attraction et la rétention des travailleurs talentueux.

Outre les membres du ROCS, le programme de théâtre de l'Université Laurentienne et cinq organismes anglophones (Encore Theatre, Yes Theatre, Silver Birch String Quartet, Pat The Dog et Crestfallen Theatre) souhaitent utiliser la PdA sur une base régulière.

Comme en témoigne le tableau ci-contre, les taux d'occupation prévus pour les espaces de création, production et diffusion sont élevés et ce plus particulièrement pour les principaux espaces de diffusion (salle de spectacle, salle multifonctionnelle, galerie d'art et bistro).

| Espaces de création, production et diffusion | Jours par année |
|--|-----------------|
| Salle de spectacle | 211 |
| Salle multifonctionnelle | 238 |
| Bistro | 122 |
| Galerie d'art | 365 |
| Zone jeunesse | 205 |
| Atelier arts plastiques | 100 |

Choix de l'emplacement

Le site choisi, à l'angle des rues Elgin et Larch, est un choix stratégique à tous les points de vue. S'il assure une visibilité certaine et un achalandage sur une base quotidienne, il s'inscrit dans un plan plus global de revitalisation du centre-ville, amorcé en 2010 par la Ville du Grand Sudbury.

Il est à proximité de la nouvelle École d'architecture de l'Université Laurentienne et sera bordé par le parc linéaire « Elgin Greenway », qui formera une esplanade piétonne longeant la rue Elgin.

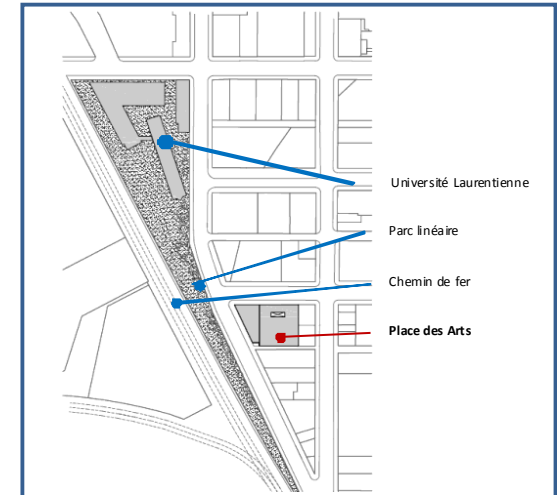
Architecture

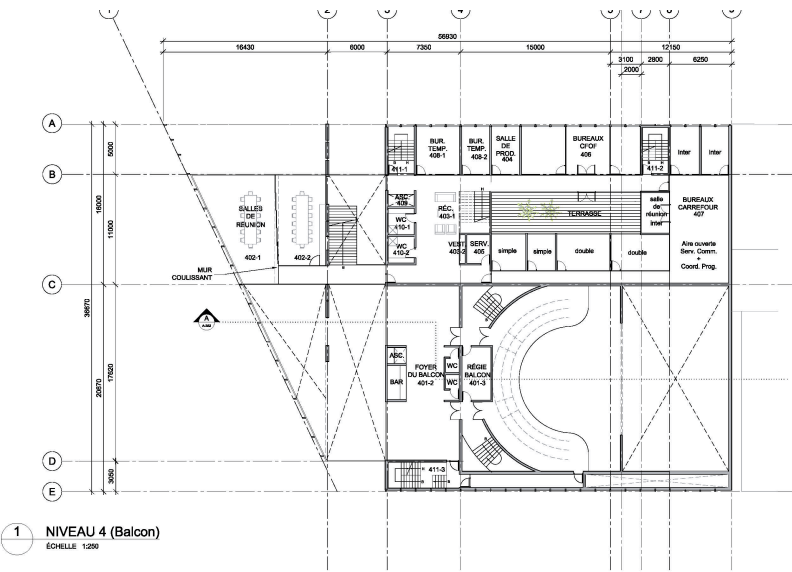
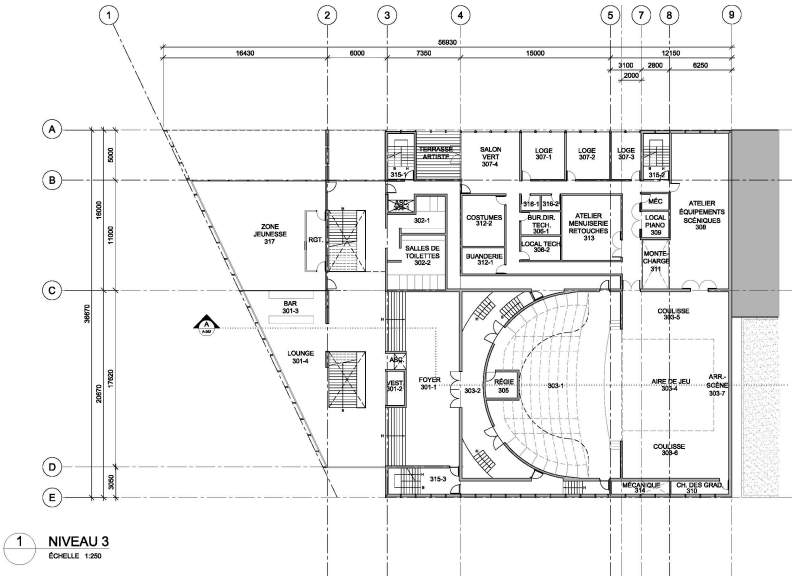
Le projet de la Place des arts s'articule autour de l'idée d'une grande place publique, abritée sous un grand porche monumental. Les grandes arches établissent une relation scénique double du théâtre vers la ville et de la ville vers le théâtre. C'est un lieu ouvert qui permet aux arts d'exister dans la ville.

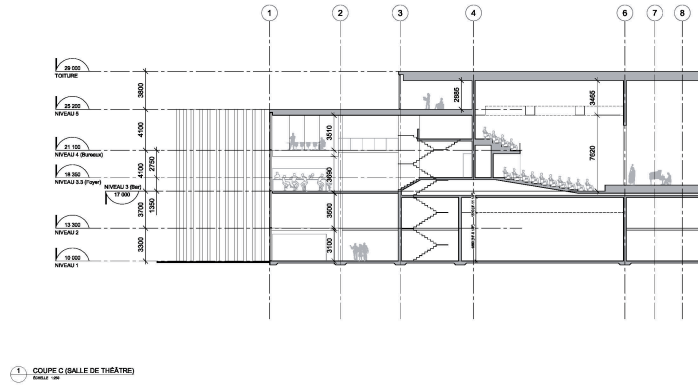
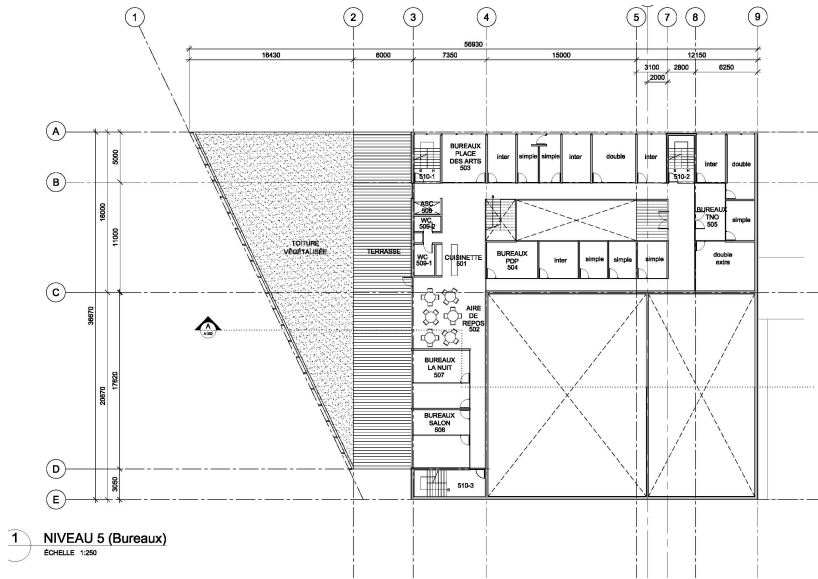
D'un programme initial fort complexe sont nés deux principaux types d'espaces : les espaces publics et les espaces de travail. Ces deux entités sont organisées autour d'une rue centrale, un axe médian, résultant des tracées des rues voisines, et qui traverse d'un bout à l'autre le bâtiment.

La Place des Arts s'inscrit dans une vision de développement durable qui intègre des préoccupations à la fois sociales, économiques et environnementales.

Le programme prévoit notamment une salle de spectacle de 299 places, une salle multifonctionnelle entièrement modulable, une galerie d'art, un atelier d'arts plastiques, des studios d'artistes, un bistro sur rue, une boutique, des bureaux pour les membres du ROCS, ainsi qu'une garderie.







Scénographie, équipements multimédias et mobilier

Les prescriptions en matière de scénographie et d'équipements multimédias présentent les balises de conception liées aux salles de diffusion et de création du projet de la Place des Arts. Ces prescriptions complètent celles décrites en architecture et en ingénierie. L'intervention scénographique et multimédia trace le portrait des espaces suivants : hall et foyer, bistro, galerie d'art, salle multifonctionnelle et salle de spectacle.

Les équipements technologiques intégrés au projet reflètent les toutes dernières technologies de communication et de sécurité et ont été choisis avec l'objectif de minimiser les frais de main d'œuvre. Compte tenu de l'évolution rapide des techniques de scène et du multimédia, il faudra prévoir des changements et des mises à jour au moment de la réalisation de projet.

Pour la réussite du projet, une attention particulière doit être portée à l'acoustique, plus spécialement au bruit urbain provoqué par les trains de marchandises.

Pour tous les autres espaces, du mobilier et des équipements fonctionnels sont proposés.

Coût de réalisation du projet

Le coût total de la réalisation du projet est de 29,96M\$.

| Coûts de réalisation du projet | (M\$) |
|--|--------------|
| Acquisition du site | 0,50 |
| Construction | 23,46 |
| Scénographie et multimédia | 4,18 |
| Mobilier et équipements | 0,86 |
| Sous-total, construction et équipements | 29,01 |
| Intégration, arts et architecture | 0,10 |
| Frais de financement temporaire | 0,35 |
| Frais afférents à la campagne de financement | 0,50 |
| Total | 29,96 |

Financement

Nous sommes conscients que le contexte global des finances publiques est difficile. C'est pourquoi nous sommes d'avis que le financement d'un complexe culturel majeur comme celui de la Place des Arts de Sudbury devrait impliquer une participation concertée et équilibrée de plusieurs intervenants. C'est la **volonté collective** qui permettra la réalisation de ce projet structurant. Le modèle de financement que nous proposons implique donc trois niveaux d'intervention, les communautés locale et régionale, le gouvernement de l'Ontario et le gouvernement fédéral.

| Sources de financement | Contributions | |
|--------------------------------|---------------|--------------|
| | % | (M\$) |
| Gouvernement du Canada | 41,6% | 12,46 |
| Gouvernement de l'Ontario | 29,2% | 8,75 |
| Ville du Grand Sudbury | 18,4% | 5,50 |
| <i>Contribution financière</i> | | <i>5,00</i> |
| <i>Terrrain</i> | | <i>0,50</i> |
| Campagne de financement | 10,8% | 3,25 |
| Total | 100,0% | 29,96 |

Faisabilité financière

Le modèle d'affaires de la PdA a été élaboré en utilisant des hypothèses généralement conservatrices. À notre avis, il est viable avec un niveau de risque raisonnable. La PdA devra mettre en place les démarches suivantes :

- La PdA doit compléter le montage financier du projet de construction et le gérer de telle sorte qu'elle n'ait pas d'hypothèque résiduelle à rembourser.
- La PdA doit rechercher et obtenir le financement de démarrage requis pour lancer avec succès sa mise en exploitation (années 0 - 3).
- La PdA doit développer des sources de revenus stables et récurrents et ce, dès la première année d'exploitation.
- Rapidement, la PdA devrait réaliser des activités de qualité pour se qualifier à l'aide au fonctionnement auprès du Conseil des Arts de l'Ontario et de Patrimoine canadien.
- La PdA devra obtenir une exemption de taxes foncières de la Ville du Grand Sudbury.

| | Année 0 | Année 1 | Année 3 | Année 5 | Année 0 | Année 1 | Année 3 | Année 5 |
|---|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | (\$) | | | | (%) | | | |
| REVENUS | | | | | | | | |
| Revenus autonomes | | | | | | | | |
| Location | | 435 430 \$ | 443 498 \$ | 465 297 \$ | 0,0% | 35,3% | 34,3% | 34,4% |
| Vente de services | | 333 212 \$ | 380 543 \$ | 414 993 \$ | 0,0% | 27,0% | 29,4% | 30,7% |
| Dons et commandites | | 30 000 \$ | 45 000 \$ | 60 000 \$ | 0,0% | 2,4% | 3,5% | 4,4% |
| Total, revenus autonomes | - \$ | 798 642 \$ | 869 042 \$ | 940 290 \$ | 0,0% | 64,7% | 67,2% | 69,5% |
| Financement public | | | | | | | | |
| Aide au fonctionnement | | 150 000 \$ | 200 000 \$ | 265 000 \$ | 0,0% | 12,2% | 15,5% | 19,6% |
| Aide aux projets | 196 000 \$ | 265 000 \$ | 200 000 \$ | 122 500 \$ | 100,0% | 21,5% | 15,5% | 9,1% |
| Aide à l'emploi | | 20 000 \$ | 25 000 \$ | 25 000 \$ | 0,0% | 1,6% | 1,9% | 1,8% |
| Total, revenus publics | 196 000 \$ | 435 000 \$ | 425 000 \$ | 412 500 \$ | 100,0% | 35,3% | 32,8% | 30,5% |
| Total, revenus | 196 000 \$ | 1 233 642 \$ | 1 294 042 \$ | 1 352 790 \$ | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| DÉPENSES | | | | | | | | |
| Exploitation | 6 000 \$ | 278 242 \$ | 319 300 \$ | 328 859 \$ | 3,1% | 22,6% | 24,7% | 24,3% |
| Ressources humaines | 133 061 \$ | 737 833 \$ | 775 672 \$ | 791 173 \$ | 68,0% | 59,8% | 60,0% | 58,5% |
| Frais de production et de programmation | 10 000 \$ | 25 000 \$ | 42 500 \$ | 55 000 \$ | 5,1% | 2,0% | 3,3% | 4,1% |
| Frais de mise en marché et communications | 2 500 \$ | 40 000 \$ | 60 000 \$ | 30 000 \$ | 1,3% | 3,2% | 4,6% | 2,2% |
| Frais administratifs | 5 000 \$ | 34 600 \$ | 35 600 \$ | 36 600 \$ | 2,6% | 2,8% | 2,8% | 2,7% |
| Frais corporatifs et gouvernance | 39 000 \$ | 83 500 \$ | 25 000 \$ | 65 000 \$ | 19,9% | 6,8% | 1,9% | 4,8% |
| Amortissement | | 14 000 \$ | 14 000 \$ | 6 000 \$ | | | | |
| Fonds de réserve | | 20 000 \$ | 20 000 \$ | 40 000 \$ | 0,0% | 1,6% | 1,5% | 3,0% |
| Total, dépenses | 195 561 \$ | 1 233 175 \$ | 1 292 072 \$ | 1 352 632 \$ | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| RÉSULTATS | 439 \$ | 467 \$ | 1 969 \$ | 158 \$ | | | | |

Impacts sur les membres du ROCS

Les impacts du déménagement des organismes membres du ROCS à la PdA sont de trois ordres : les coûts reliés à l’occupation des lieux, les transformations aux modèles d’affaires des organismes et un ensemble de facteurs qualitatifs.

Pour certains organismes comme le Carrefour, le TNO, le Salon du livre et les Concerts la Nuit, les coûts des espaces loués à l’année (bureaux et entrepôts) seront inférieurs aux coûts qu’ils assument actuellement. Pour les Éditions Prise de parole, la GNO et le CFOF, les coûts seront légèrement supérieurs.

De façon générale, l’impact sur les modèles d’affaires des organismes est au pire neutre et au mieux, très positif, générant des économies qui leur permettront de mieux soutenir leur mission fondamentale.

Le déménagement éventuel des membres du ROCS à la Place des Arts présente de nombreux avantages au plan qualitatif comme la synergie et le partage de ressources, une meilleure qualité et diversité de lieux (espaces et équipements), l’augmentation de la fréquentation, la possibilité de réaliser des projets actuellement impossibles à produire (i.e. faute d’espace ou d’équipements), la possibilité d’avoir accès à un meilleur financement, tant public que privé, ceux-ci contribuant chacun à leur façon à assurer la pérennité des organismes.

Impacts sur la Ville du Grand Sudbury et la communauté

Les impacts de la réalisation sur la Ville du Grand Sudbury sont importants, qu’il s’agisse de l’impact économique de la construction et de l’exploitation de la PdA, de l’impact sur la revitalisation de son centre-ville, de l’impact sur le tourisme ou encore de l’augmentation de l’attractivité de la Ville.

Incorporer des établissements culturels dans les stratégies de revitalisation d’un centre-ville facilite l’atteinte des objectifs suivants :

- attirer une population et des commerces nouveaux vers le centre-ville ;
- renverser l’émigration des populations vers les centres commerciaux situés en périphérie de la ville ;
- réaménager d’anciens édifices pour en faire un nouvel usage, et
- créer un centre-ville plus vivant et qui n’est pas déserté à la fin des heures de travail.³

| | Impacts sur le PIB | Emplois créés |
|--------------|--------------------|---------------|
| | (M\$) | Nb |
| Construction | 18,7 | 180 |
| Exploitation | 1,7 | 29 |
| Visiteurs | 7,5 | 111 |

³ Nouvelles idées des villes créatives – Engendrer des bénéfices économiques et sociaux pour les communautés; Réseau des villes créatives, 2004

Au cours des dernières années, la Ville du Grand Sudbury a mis en place une importante démarche visant à élaborer un Plan directeur de son centre-ville. **Le Plan directeur du centre-ville** a été adopté en 2012. Après l'installation de l'École d'architecture de l'Université Laurentienne, **la Place des Arts peut devenir le véritable accélérateur de cette revitalisation du centre-ville de Sudbury**. Lieu de toutes les complicités, elle regroupera huit organismes culturels francophones importants (PdA et ses 7 membres, 50 employés), offrira une programmation diversifiée avec la collaboration de nombreux organismes – dont au moins six usagers réguliers déjà identifiés –, sera ouverte à la communauté et attirera plus de 50 000 visiteurs par année.

La réalisation de ce projet cadre stratégiquement avec la vision et les orientations du Plan directeur du centre-ville grâce à son emplacement de choix sur un terrain désigné comme site culturel (« Cultural opportunity site »). D'autres initiatives prévues au Plan directeur, comme le parc linéaire sur la rue Elgin et la piazza prévue à l'angle des rues Elgin et Larch viendront compléter avec harmonie l'aménagement de ce secteur pour offrir un environnement de grande qualité aux résidents et visiteurs.

L'apport des arts et de la culture au mode de vie et à l'âme d'une communauté est largement reconnu, que ce soit sur la qualité de vie en général, la fierté, l'identité ou encore la cohésion sociale et l'épanouissement personnel et social des citoyens. La construction de la PdA s'inscrit parfaitement dans les orientations du Plan culturel 2015-2020 adopté récemment par la Ville du Grand Sudbury.

Au fil du temps, les membres du ROCS ont développé de nombreux partenariats avec des membres de la communauté locale et régionale. La construction, au centre-ville de Sudbury, de ce lieu rassembleur qu'est la PdA viendra favoriser le renforcement et le développement de nouveaux partenariats. Il faudra toutefois mettre en place les conditions qui feront que le départ du TNO de son espace actuel au Collège Boréal devienne une occasion à saisir pour cette importante institution francophone de Sudbury.

Mise en œuvre

Pour les prochaines étapes, le ROCS peut certes s'appuyer sur ses réalisations, sa gouvernance et sur ses bonnes pratiques organisationnelles, mais devra faire face à des risques importants. Nous avons identifié les risques qui nous apparaissent les plus importants et proposé les actions que le ROCS devra mettre de l'avant pour les mitiger ou les transformer en facteurs de réussite. Ces risques concernent notamment le momentum du projet, le financement, la gouvernance et le leadership du projet, l'image publique, la construction et l'exploitation du lieu.

Si les membres du ROCS veulent inaugurer la PdA à l'hiver 2020, compte tenu des échéances de réalisation du projet la décision d'aller de l'avant doit idéalement être prise à l'été 2017.

Conclusions et recommandations

Le projet de la Place des Arts est un projet structurant et porteur pour la communauté francophone, pour les organismes culturels et pour la Ville du Grand Sudbury.

- Nous recommandons au ROCS de retenir le site Elgin / Larch pour la construction de la PdA et de faire les démarches auprès de la Ville du Grand Sudbury pour que ce site soit, dans un premier temps, réservé pour le projet et, au moment opportun, cédé à la PdA.
- Le modèle d'affaires de la PdA est viable avec un niveau de risque raisonnable. Toutefois, la PdA devra :
 - ✓ compléter le montage financier du projet et le gérer de telle sorte qu'elle n'ait pas d'hypothèque résiduelle à rembourser;
 - ✓ au moment de prendre la décision d'aller de l'avant, mettre à jour les prévisions budgétaires;
 - ✓ rechercher et obtenir un soutien financier suffisant pour lui permettre de lancer avec succès sa mise en opération (années 0 - 3);
 - ✓ développer des sources de revenus stables et récurrentes; dès la première année d'exploitation, la Ville du Grand Sudbury devrait octroyer une aide au fonctionnement de l'ordre de 150K\$; par la suite, cette contribution devrait augmenter pour atteindre 200K\$ à l'année 3;
 - ✓ réaliser des activités de qualité pour se qualifier à l'aide au fonctionnement auprès du Conseil des Arts de l'Ontario et de Patrimoine canadien;
 - ✓ obtenir une exemption de taxes foncières de la Ville du Grand Sudbury.
- Nous recommandons au TNO de poursuivre les discussions amorcées avec le Collège Boréal sur ses conditions de départ éventuel et sur l'utilisation future de l'Annexe; ces discussions devraient être conclues à l'avantage des deux partenaires le plus rapidement possible.
- Nous recommandons également à la Place des Arts et aux membres du ROCS de capitaliser sur les nouveaux équipements et d'explorer de nouvelles possibilités de partenariat avec les institutions importantes de la région comme les institutions d'enseignement supérieur, les conseils scolaires ou encore le Centre de santé communautaire du Grand Sudbury.

À notre avis, pour minimiser les risques, les conditions suivantes doivent être réunies pour prendre la décision d'aller de l'avant et de réaliser le projet :

- La Ville du Grand Sudbury a confirmé sa contribution à la réalisation du projet :
 - ✓ Statut prioritaire du projet
 - ✓ Cession du terrain (sous réserve que le projet se réalise)
 - ✓ Inscription du projet à son plan triennal d'immobilisation (5M\$)
- La province et le gouvernement fédéral ont confirmé leur participation financière de telle sorte que la quasi-totalité du financement public est acquise.
- La phase silencieuse de la campagne de financement a obtenu des engagements totalisant 2,75M\$ (80% de l'objectif total).