



MISE À JOUR ET DÉVELOPPEMENT D'UNE
ÉTUDE DE FAISABILITÉ ET DE PROGRAMMATION D'UN
LIEU CULTUREL ET ARTISTIQUE
DES PREMIERS PEUPLES

PRÉSENTÉ PAR

ArtExpert.ca
Experts Conseil, Arts et Culture

EN COLLABORATION AVEC

CGA
CORRIVEAU GIRARD INC.

RAPPORT FINAL

Présenté au Comité AdHoc du Comité ART • CULTURE du RÉSEAU autochtone de Montréal, le RÉSEAU pour la stratégie urbaine de la communauté autochtone à Montréal.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

UNE ŒUVRE DE CONVERGENCE

Le *Lieu culturel et artistique des Premiers Peuples* (désignation temporaire) a de multiples raisons d'être. D'abord, il sera un espace culturel unique au Canada et en ce sens il sera plus que nécessaire. Le *Lieu culturel et artistique des Premiers Peuples* (LIEU) rayonnera à l'international et saura s'enraciner parmi les plus importantes plateformes culturelles et artistiques du monde. Un lieu authentique d'expressions contemporaines mettant en valeur traditions vivantes enracinées dans le passé, ancrée dans le présent et ouvrant sur l'avenir. Ce lieu des Premiers Peuples portera l'Amérique en son sein et concourra à l'enrichissement de la société.

De plus, sa date d'ouverture prévue en 2017 convergera vers toute une série de moments charnières dans l'histoire canadienne, québécoise et des Premiers Peuples :

- le 375^e anniversaire de la Ville de Montréal
- le 50^e anniversaire d'Expo 67
- le 150^e anniversaire de la Confédération canadienne
- le 10^e anniversaire de la Déclaration des droits des peuples autochtones (ONU)

Il répondra aussi aux propositions de *l'Agenda 21 de la culture* ratifié par le ministère de la Culture et des Communications du Québec.

Le LIEU permettra l'établissement d'espaces où les forces créatrices des Premiers Peuples du Québec, ceux du Canada, ceux des Amériques et du monde entier pourront se rassembler.

Tel un tremplin, le LIEU assurera aux créateurs autochtones un espace culturel au cœur d'un complexe unique dans la métropole cosmopolite de Montréal.

Le moment est favorable et bénéfique. Tout converge vers la naissance du LIEU.

MISSION¹ **Sous une gouvernance autochtone, le *Lieu culturel et artistique des Premiers Peuples* sera un espace et une expérience d'engagement, de parole, de création, de savoir, de transmission, d'apprentissage, d'appartenance et de rassemblement. Affirmant en toutes saisons la diversité culturelle et linguistique des Premiers Peuples du Québec du Canada et d'ailleurs, ce lieu la fera rayonner à partir de Montréal, métropole culturelle.**



Images : Sofia Carrero

¹ Mission, vision, valeurs : chapitre 1

UN PROGRAMME INSPIRANT ET CONVAINQUANT²

Le LIEU sera riche en contenus et en activités. La programmation sera réalisée de manière à couvrir toutes les facettes de ces cultures pour en faire un lieu d'affirmation, de création, de production, de diffusion, et de transmission. Cette réalisation sera structurée sur un axe évocateur, rassembleur, et ouvert sur le monde, capable d'engager l'imaginaire et les émotions. Cet axe sera celui des valeurs autochtones.

Une exposition permanente	Des résidences de création
Des expositions temporaires ou itinérantes en arts visuels	Des soirées contes et légendes
Des visites scolaires et camps de jour	Des ateliers de démonstration des savoirs
Des spectacles	De la création et rédaction de documents
Des ateliers et de la formation	De l'information touristique
Des ateliers de création	Un jardin de plantes médicinales
	Une salle de lecture et d'études et de recherche
Des conférences	Des projections cinématographiques
Des cérémonies et activités spirituelles	Des festivals culturels
Des cercles de parole	Des soirées littéraires
Un restaurant	Des symposiums, des assemblées et réunions
Une boutique	
Un espace multimédia	

La programmation du LIEU reposera en grande partie sur la contribution de partenaires³ qui s'impliqueront dans l'idéation, la réalisation ou la diffusion des activités.



Image : Fred Catroll

² La programmation et les activités : chapitre 2

³ Par « partenaires », nous entendons ici à la fois « partenaires locataires permanents de l'espace administratif », ceux qui partagent les espaces du LIEU en tant que locataires et « partenaires à la programmation », les organismes ou institutions qui collaborent, en affectant des ressources humaines, matérielles ou financières à la conception, la création, la production ou la diffusion d'une activité.

UN SITE URBAIN, ÉVOCATEUR DES VALEURS AUTOCHTONES⁴

Les cultures autochtones intègrent depuis la nuit des temps des notions désormais associées au développement durable et dont les concepteurs d'aujourd'hui s'inspirent souvent. Les notions de bâtiment vert, à faible émissivité et faible consommation, l'utilisation de produits recyclés ou recyclables, la performance optimale des systèmes mécaniques et électriques, la conception de volumes répondant de manière passive aux conditions externes, la réduction des impacts sur les services publics, s'ils sont souvent perçus comme des lieux communs du développement durable, seront à l'élaboration d'un concept intégré et novateur. Aussi, malgré le contexte urbain, toute évocation ou tout lien réel avec la nature et les éléments seront exploités avec poésie. Dans le choix du site, les qualités recherchées dès le départ, visaient la présence de l'eau, la pertinence historique, l'accessibilité optimale, le contact avec la nature, la visibilité, le potentiel identitaire et la facilité de partenariats. Plus spécifiquement : la **masse critique** (présence d'organismes culturels, communautaires, autochtones et public cible), **l'insertion dans un milieu mixte** (intégration à un projet urbain de redéveloppement, de recyclage, etc.), **l'accessibilité** (automobile, transport en commun, transport actif), la **disponibilité des espaces** (acquisition, construction neuve, potentiel d'activités extérieures), la **dimension identitaire** (esprit du lieu, esprit du site, présence du bleu et du vert, valeur symbolique, etc.), **les influences externes et potentiel commercial** (achalandage naturel, notoriété, etc.).

Seize sites ont été considérés et trois ont été retenus pour une étude plus approfondie :

- Le pôle du Vieux-Montréal et le Centre d'histoire de Montréal
- Le pôle Maisonneuve
- Le pôle du Quartier des spectacles

UN ESPACE CHALEUREUX ET RASSEMBLEUR, OUVERT SUR LE MONDE⁵

Pour créer un espace qui transmet l'esprit du LIEU, c'est-à-dire, un espace de rassemblement, d'engagement et de création artistique, un espace d'expression et d'échange tourné vers la communauté et ouvert sur le monde, le LIEU nécessitera l'utilisation d'une superficie brute de 3 772 m carrés. Il comprendra :

1. Un espace d'accueil et une agora
2. Des salles de diffusion culturelle (polyvalentes, à géométrie variable)
3. Une boutique
4. Un espace de restauration
5. Des espaces pour les productions multimédias et créations
6. Un espace des savoirs
7. Des espaces administratifs et pour les partenaires (dédiés et communs) locataires
8. Des espaces techniques
9. Des toilettes publiques
10. Des locaux pour la sécurité et l'infirmerie
11. Une salle électromécanique
12. Un jardin et un parvis

⁴ Les sites potentiels : chapitre 3.1

⁵ Les besoins en espaces : chapitre 3.2

UN LIEU OUVERT SUR LE MONDE⁶

PLUSIEURS PUBLICS⁷,

PLUSIEURS MARCHÉS⁸

Le LIEU sera ouvert à diverses populations que l'on retrouvera principalement dans la grande région de Montréal, mais aussi au Québec, au Canada et ailleurs:

- Le public autochtone (jeune, adulte et aîné) du Québec, du Canada et de l'international
- Le grand public montréalais, québécois et canadien
- Le public touristique international
- Le public scolaire
- Les amateurs de culture de la grande région de Montréal

L'ACHALANDAGE Une évaluation de la fréquentation du LIEU à partir de différentes données disponibles permet de formuler l'hypothèse de fréquentation optimale annuelle selon trois segments principaux des publics visés.

Nous estimons de façon conservatrice que le LIEU pourrait s'accaparer **17%** de ce marché potentiel au bout de sa cinquième année d'exploitation soit : **53 234 entrées par année.**

UNE GOUVERNANCE AUTOCHTONE INNOVANTE, RESPONSABLE ET IMPUTABLE⁹

La gouvernance du LIEU reviendra de façon évidente aux Premiers Peuples qui sauront insuffler leurs valeurs et croyances communes (occupation de la Terre pour le bien commun des générations, respect des Aînés et des Gardiens des savoirs, etc.) au fonctionnement du LIEU en proposant un modèle qui leur correspond.

L'organisme à but non lucratif (OBNL) à naître aura son siège social à Montréal et sera une entreprise culturelle d'économie sociale.

Un **Conseil d'administration** et des Cercles de gouvernance, auxquels participeront principalement des leaders autochtones et des représentants des organismes subventionneurs, fonctionnant sur une base consensuelle, regroupant aussi des Aînés et des Gardiens des savoirs et représentant les quatre familles linguistiques autochtones¹⁰, assumeront la gouvernance de l'organisme.

Conçue selon un modèle moléculaire et de gestion partagée, la structure organisationnelle de l'OBNL sera au centre de toutes les initiatives culturelles et de la programmation. On parlera donc de gestion innovante. Une direction générale et artistique veillera à l'harmonisation et à la viabilité de l'ensemble des projets.

⁶ Le marché et les publics : chapitre 4

⁷ Ceux qui visitent des expositions et des galeries, assistent à des spectacles de tout genre, à des projections cinématographiques, participent à des rassemblements, des festivals, etc. S'ajoutent les participants et acteurs aux diverses activités (ateliers, animations, centre de documentation) qui composent la programmation du *Lieu culturel et artistique des Premiers Peuples* et les utilisateurs locataires des espaces.

⁸ Les groupes constitués des publics qui pourraient être interpellés par les diverses activités qui composent la programmation du LIEU. Les intervenants qui agissent sur la programmation en tant qu'artistes, animateurs ou Aînés, etc., ne sont pas considérés ici comme un marché.

⁹ Gouvernance, modèle de gestion et ressources humaines : chapitre 5

¹⁰ Les quatre familles linguistiques des onze Nations du Québec : 1) Algonquins de l'Est (Mi'gmaq, Abénaki et Malécite), 2) Algonquins de l'Ouest (Cri, Attikamekw, Algonquin, Innu, Naskapi), 3) Inuit et 4) Iroquois (Huron et Mohawk).

rapport final

RESSOURCES HUMAINES On évalue que l'équipe permanente qui coordonnera le succès de départ du projet pourrait consacrer jusqu'à 82 000 heures au cours de l'implantation et du démarrage pour les premières années d'exploitation.

Elle sera composée :

- D'une personne à la direction générale ainsi qu'un adjoint
- De quatre personnes à la programmation, l'accueil, l'animation et la transmission des savoirs
- D'une personne à la direction des communications et relations avec les partenaires
- D'un responsable technique
- De l'équivalent de deux personnes à la gestion du bâtiment
- De l'équivalent de trois personnes aux finances, à la comptabilité, à la billetterie et à la boutique

De nombreuses ressources ponctuelles seront aussi associées au LIEU: commissaires d'exposition, conseillers marketing et financement privé, spécialistes des technologies de l'information, etc.

En pleine opération, une **équipe de 30 personnes** : employés, surnuméraires, contractuels plus une équipe de bénévoles contribueront à l'animation et la gestion du LIEU. La masse salariale représente 35 % du budget annuel près de 1,0 M \$ seront investis en cachets d'artistes.

Une équipe particulière d'implantation du projet sera nécessaire à l'érection du lieu. Elle sera composée principalement d'architectes, scénographes, d'ingénieurs et d'un gestionnaire de projet respectueux de la vision et des valeurs souhaitées pour le LIEU. Cette équipe devra aussi tenir en compte les préoccupations multiples des partenaires financiers au projet.

PROPRIÉTAIRE OU GESTIONNAIRE L'OBNL assurera la gestion et l'entretien du bâtiment comprenant l'édifice, le site et les équipements. Le fait d'en devenir propriétaire ou occupant principal comporte avantages et risques. Ces facteurs sont clairement identifiés à la partie 5.3 de l'étude et seront pris en compte en temps et lieu par l'OBNL.

Image : Mario Faubert



UN BÂTIMENT INTÉGRÉ ET NOVATEUR À CONSTRUIRE¹¹

Le coût estimé dans cette étude prévoit la construction d'un bâtiment neuf de 3 771,9 mètres carrés, basé sur un coût unitaire de 3 500 \$/ m² (coût de projets comparables actualisés en dollars 2017) totalisant 15,2 millions \$, auquel s'ajoute un montant de 5,5 millions \$ pour les coûts relatifs à :

- l'accréditation LEED OR
- la préparation du programme fonctionnel et technique, le concours d'architecture et les études et honoraires professionnels
- l'acquisition d'équipements spécialisés
- l'intégration des arts à l'architecture
- l'aménagement extérieur

Les immobilisations totalisent ainsi 20,7 millions \$ auxquels on a retranché 1,3 million \$¹². Il est à noter que ces coûts n'incluent pas l'achat d'un terrain.

MONTAGE FINANCIER Les fonds publics nécessaires à la réalisation du projet sont de 16,5 millions \$ qui pourraient être assumés par les trois paliers de gouvernements. À cet effet, la création d'une table de concertation impliquant tous les partenaires interpellés dans la faisabilité du soutien financier gouvernemental permettrait des discussions entre tous les partenaires et le Maître d'œuvre.

Le financement apporté par le Maître d'œuvre est de 3 millions \$ (15 %), projeté à partir de sa capacité de contracter une hypothèque de 2 millions \$ et celle de recueillir 1 million \$ de fonds privés auprès de multiples partenaires¹³.

En outre, il y aura nécessité pour le Maître d'œuvre de se doter d'un fonds d'immobilisation.

CROISSANCE ET ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

La faisabilité financière est répartie de 2013 à 2020. Les premières années (jusqu'en 2017) comprennent les années d'implantation du projet. Les trois années subséquentes, représentent les années de démarrage du LIEU (2017 – 2020). Au total, le LIEU générera des revenus d'opération de l'ordre de 6,9 millions \$ sur trois ans auxquels s'ajoutent les revenus de subventions et de fonds privés durant les années d'implantation 1,4 million \$ pour un total de 8,3 millions \$. 69 % des revenus d'opération proviendront de subventions, 18 % de revenus autogénérés et 13 % de financement privé. Il s'agit d'une répartition différente des institutions culturelles indépendantes existantes, compte tenu de l'importance accordée à l'accessibilité des activités à l'intention des publics ciblés.

Du côté des dépenses totales, il en coûtera 7,2 millions \$ au cours des trois premières années d'exploitation du LIEU (2017-2020).

Si on inclut les années d'implantation du projet auxquelles on ajoute les trois premières années d'exploitation, un surplus de 1,0 million \$ sera dégagé afin de couvrir les coûts reliés au maintien des actifs et à l'accumulation d'un fonds de réserve.

¹¹ Faisabilité financière : chapitre 6

¹² Un retour de 50 % des taxes applicables

¹³ Voir annexe 2 : liste des partenaires potentiels

RÉSULTATS	AN 0	AN 1	AN 2	AN 3	CUMUL 3 ANS plus implantation
REVENUS TOTAUX	1 409 808 \$	2 270 447 \$	2 294 583 \$	2 289 323 \$	8 264 160 \$
DÉPENSES TOTALES (avant contingence)	897 819 \$	2 152 479 \$	2 072 294 \$	2 078 924 \$	7 201 515 \$
Bénéfice ou perte opération	511 989 \$	117 968 \$	222 289 \$	210 399 \$	1 062 645 \$
Maintien des actifs/entretien préventif du bâtiment: 1,5 %	- \$	113 839 \$	227 679 \$	227 679 \$	569 197 \$
Bénéfice ou perte opération	511 989 \$	4 129 \$	(5 390) \$	(17 280) \$	493 448 \$
Contingence 5 % des dépenses	44 891 \$	107 624 \$	103 615 \$	- \$	256 130 \$
Fonds de réserve	467 098 \$	363 603 \$	254 598 \$	237 318 \$	237 318 \$

POUR QUE VIVE LE LIEU¹⁴

Plusieurs éléments de nature stratégique devront être pris en compte pour la réussite financière du projet.

FACTEURS DE SUCCÈS

- La programmation du LIEU devra tenir compte des critères d'admissibilité aux divers programmes de subventions et l'organisme développera des ententes triennales avec les organismes subventionneurs.
- Le LIEU devra se positionner favorablement face au gouvernement du Canada, du Québec et de la Ville de Montréal soucieux de faire ensemble de Montréal une véritable métropole culturelle en 2017.
- Les programmes des ministères et des institutions autochtones devront trouver écho dans les actions du LIEU.
- Les multipartenariats avec les institutions autochtones, les organismes voués à l'économie sociale et des commanditaires seront clés.
- Le positionnement touristique du LIEU pourrait conforter certains subventionneurs et s'avérer attrayant pour des commanditaires.
- Le LIEU offrira une programmation à l'intention des communautés¹⁵ et collectivités autochtones¹⁶, programmation très peu exploitée au Canada.
- Une tarification avantageuse aurait certainement pour effet d'ajouter à l'achalandage du LIEU et d'intéresser les bailleurs de fonds.
- L'intérêt des touristes amateurs de cultures et d'arts autochtones serait stimulé de manière diversifiée sur place (boutique, restaurant, etc.) ou sur le Web.

¹⁴ Sommaire sur la faisabilité financière : chapitre 6.1

¹⁵ Ensemble, groupe, communauté des Premiers Peuples du Québec.

¹⁶ Ensemble, groupe, communauté des Inuit

FACTEURS DE RISQUE

- Généralement, il faut deux années d'existence à un organisme pour être éligible à la majorité des subventions de fonctionnement. Une programmation intérimaire hors les murs pourrait être mise en place en 2015 et 2016.
- Les engagements financiers précis relatifs aux immobilisations et à l'exploitation seront connus au moment d'engager des dépenses.
- La recherche de commandites, de nature très compétitive dans le marché montréalais, pourra s'avérer ardue au cours des premières années où le LIEU souffrira d'un manque évident de notoriété.
- L'offre de billetterie montréalaise est plus qu'abondante. Le LIEU aura à se démarquer en ciblant les bons publics avec le bon véhicule médiatique.
- La compétence des dirigeants et administrateurs aura à s'articuler de différentes manières : capacité de bonne programmation, de bonne gestion financière, en ressources humaines, en négociation, en financement, en relation avec les partenaires, etc.
- La capacité de l'équipe de gestion à gérer les coûts de programmation relatifs au transport, inhérents à la réalité géographique des différents acteurs du LIEU, sera à considérer.
- La direction artistique et conceptuelle du LIEU sera impeccable.

UN PARCOURS RAPIDE¹⁷

Pour que le LIEU ouvre ses portes au printemps 2017 il faudra:

- Que l'OBNL soit mis en place idéalement en 2012 et qu'une campagne de financement de 30 mois s'amorce dès janvier 2013
- Qu'une date butoir pour l'assurance du financement du projet soit fixée en janvier 2014
- Que l'équipe de démarrage du projet se mette en place dès le début de 2014
- Que le lancement des appels d'offres pour le bâti se fasse à la même période
- Que les travaux de construction commencent en janvier 2015
- Que l'OBNL prenne possession des lieux en janvier 2017.

¹⁷ Échéancier : chapitre 5.4

SEPTEMBRE 2020

En 2017 naîtra le LIEU. En septembre 2020, l'organisme doté de douze employés permanents et d'un chiffre d'affaires de 2,0 millions \$ aura accueilli au cours de ses trois premières années, 120 000 participants et visiteurs, permis la création de trentaines d'œuvres et de centaines d'activités, communiqué la pensée, les savoirs, les rêves et l'héritage des Premiers Peuples aux gens de partout.

Montréal pourra compter sur un espace vivant, noble, accueillant, utile, synergique et économiquement rentable. Un investissement de 19,5 millions \$, une institution à valeur ajoutée qui fera comprendre que dans ce cas comme dans bien d'autres, l'investissement en culture crée toujours des effets porteurs et stimulants.

2017, naissance du LIEU.

Septembre 2020 sera la réalisation de tous les possibles.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

L'équipe ArtExpert et CGA, novembre 2012

Image : Marc Saindon

